1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

Praca naukowa
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Rafał Krupski

Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych

Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych

Seria: Zarządzanie

Wałbrzych 2011

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych

Rafał Krupski

Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
Seria: Zarządzanie
Projekt N N115003938

Wałbrzych 2011

RECENZENT NAUKOWY
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

SERIA
Zarządzanie

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Lucjan Kowalczyk

REDAKCJA TECHNICZNA I PROJEKT OKŁADKI
Władysław Ramotowski

DRUK
Drukarnia D&D Spółka z o.o. 44-100 Gliwice, ul. Moniuszki 6

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2011

ISBN 978-83-60904-11-4

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

1. Klasyczne i nieklasyczne podejście do ujęć zasobowych planowania strategicznego 9
1.1. Ujęcia klasyczne 9
1.2. Nowe podejście do ujęć zasobowych zarządzania strategicznego 22
1.3. Pomiar orientacji zasobowej 34

2. Cele, metodyka badań. Charakterystyka populacji badanych firm 43
2.1. Cele badań, hipotezy 43
2.2. Metoda badań 45
2.3. Charakterystyka badanych firm 52
2.4. Przykład wyników badań 64

3. Analiza i wnioski z badań empirycznych dotyczących horyzontu planowania strategicznego i skali orientacji strategicznych oraz ich związków z wyróżnionymi charakterystykami organizacji i otoczenia 65
3.1. Analiza i wnioski dotyczące horyzontu planowania 65
3.2. Analiza i wnioskowanie o skali orientacji strategicznych w badanej populacji firm 71
3.3. Orientacja zasobowa w kontekście otoczenia 96
3.4. Statystyczna weryfikacja wybranych hipotez 110

Zakończenie. Podsumowanie wyników 121

Literatura 131

Załączniki 137

WSTĘP

Czas w badaniach ekonomicznych pełni szczególną rolę. Abstrahując od filozoficznych ujęć, czy sam czas, jego upływ, jest przyczyną czegokolwiek?, czy raczej zjawiska fizyczne, społeczne, które w nim mają miejsce, są jedyną przyczyną tego co po nich następuje, niektóre stwierdzenia wydają się bezdyskusyjne i mogą stanowić punkt wyjścia do rozważań, w tym wypadku, na temat planowania strategicznego. Na przykład stwierdzenie, że wzrost turbulencji otoczenia ogranicza skuteczność jego prognoz, tym bardziej, im intensywność owej turbulencji jest większa oraz im dłuższy jest horyzont przewidywania. To trywialne stwierdzenie ma znaczny wpływ na rozwój metod planowania strategicznego, które to ze swej istoty musi dotyczyć bardziej odległej przyszłości (przynajmniej w stosunku do poziomu taktycznego i operacyjnego). Ale im bardziej odległej, tym bardziej nieskutecznej i tym mniej wiarygodnej w identyfikacji. Z drugiej strony nie planować w ogóle, lub ograniczać się wyłącznie do bardzo krótkich perspektyw, jest nie tylko błędem metodologicznym związanym ze świadomym odcięciem się od możliwości wpływu na swoje działania, ale również błędem ontologicznym, ze względu na fakt w wielu wypadkach długiego okresu inwestowania i jeszcze dłuższego okresu efektów z nich płynących. Dlatego też badania mające na celu ustalenie, nie tyle kierunku zmian (bo on jest oczywisty) w zakresie samego horyzontu planowania mają znaczenie, ale badania mające na celu określenie skali tych zmian, są niezwykle istotne. Rzecz jest ważna dla wyboru metod planowania strategicznego, elastycznego zachowania się przedsiębiorstw, dla samej nauki w zakresie planowania strategicznego – bo ma znaczenie inspirujące dla tworzenia kolejnej generacji metod odpowiadającym nowemu kontekstowi niepewności decyzyjnej. Generalnie zgodnie z tym „duchem" w ramach projektu **N N115003938** podjęto badania nad horyzontem planowania różnych wielkości planistycznych, zarówno tych o naturze bardziej egzogennej, jak i bardziej endogennej w stosunku do organizacji**. Podstawowym celem projektu jest więc zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obej-**

mujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe. Zrealizowanie tego celu potraktowanego autonomicznie, ma swoją wartość w aspekcie ujętym wyżej. Jednakże w tym wydaniu jest on słabo utylitarny. Ewentualne, wysoce prawdopodobne jeszcze przed badaniami, stwierdzenie o skróceniu horyzontu planowania strategicznego (skrócenie w stosunku do naszych wyobrażeń, swoistych normatywów naukowych, najczęściej obejmujących pięcioletni interwał), niczego nie załatwia. Ważne są bowiem przede wszystkim konsekwencje z tego tytułu w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w treściach planów na poziomie strategicznym i taktyczno-operacyjnym. W imię współczesnych poglądów na tematy jakichkolwiek ontologii, ważniejsze od bezwzględnych bytów (niezależnie od tego czy są, lub ich nie ma) są relacje między nimi. Dlatego też badane interwały planistyczne, uosabiające skumulowane treści zachowań przedsiębiorstw, wykorzystano do identyfikacji różnych związków pomiędzy wielkościami, których te interwały dotyczyły. Dzięki takiemu podejściu **spróbowano określić zasięg występowania podstawowych, antynomicznych orientacji strategicznych badanych przedsiębiorstw, tzn. orientacji rynkowej i orientacji zasobowej. Poza tym spróbowano znaleźć związek pomiędzy orientacjami strategicznymi przedsiębiorstw, a stopniem turbulencji ich otoczenia. Są do dodatkowe cele tego projektu**. Niezależnie od tego zrealizowano szereg celów wybiegających poza ramy projektu, jak na przykład dotyczących związków pomiędzy rodzajami badanych firm, a stopniem turbulencji ich otoczenia. Realizacja tych celów ma według autora znaczenie dla nauki, a pośrednio dla praktyki zarządzania strategicznego.

Wprowadzenie do rozważań kategorii orientacji strategicznych (rynkowej i zasobowej), po kultowym wydawnictwie Boba de Wita i Rona Meyera (*Synteza strategii*), w zasadzie nie budzi zastrzeżeń. Jednakże ponieważ szkoła zasobowa zarządzania strategicznego „pączkuje" dając podstawy do wyodrębnienia np. szkoły prostych reguł, czy realnych opcji (Obłój, 2007), uznano, że dobrze byłoby zaprezentować nie tylko klasyczne już ujęcia szkoły zasobów, ale i nieklasyczne, zawierające w tym wypadku własny dorobek autora. Właśnie klasyczne i nieklasyczne ujęcia RBV (ukierunkowane na wykorzystywanie okazji), są treścią pierwszego rozdziału. Ostatni jego fragment obejmuje propozycje pomiaru orientacji strategicznych, a przede wszystkim orientacji zasobowej – na podstawie literatury przedmiotu, oraz na podstawie własnych przemyśleń.

Treścią drugiego rozdziału jest identyfikacja szczegółowych celów badań empirycznych, zarówno tych, które są ściśle związane z projektem **N N115003938**,

a także tych, które wychodzą poza ten projekt i są immanentne raczej całemu wydawnictwu. Poza celami i hipotezami pracy w rozdziale tym przedstawiono szczegółową charakterystykę badanych przedsiębiorstw oraz przyjętą metodę badań empirycznych, wraz ze szczegółowym narzędziem tych badań – ankietą. Ostatnim fragmentem rozdziału są przykłady uzyskanych wyników.

Trzeci rozdział pracy, poświęcony jest prezentacjom, analizom i różnym komentarzom wyników badań. Różne przekroje wyników badań dotyczą przede wszystkim: horyzontu planowania różnych wielkości planistycznych (zarówno tych związanych z otoczeniem porterowskim, jak i z zasobami), skali orientacji strategicznych mierzonych różnymi sposobami, związków pomiędzy turbulencją otoczenia a rodzajami orientacji strategicznych przedsiębiorstw. W ostatnich fragmentach rozdziału zaprezentowano wyniki statystycznej weryfikacji hipotez (metodą chi-kwadrat), które wieńczą zwykle badania nomotetyczne.

Podstawową formą prezentacji treści drugiego i trzeciego rozdziału są tabele i rysunki obrazujące wyniki badań. Jest ich kilkadziesiąt, ze względu na zakres i nomotetyczną metodę badań. Ich, choćby przegląd, ze względu na wielowymiarowość badań, jest z pewnością nużący, wymagający wielogodzinnego skupienia. Dlatego też w trzecim rozdziale, po sekwencji wyników dotyczących danego przekroju badawczego (czyli po każdym podrozdziale), prezentowano cząstkowe podsumowania. Niezależnie od tego syntetyczne wyniki badań wraz z krótkimi komentarzami zawarto w zakończeniu wydawnictwa, a ich dodatkowy encyklopedyczny skrót wyróżniono tam wytłuszczonym drukiem. Uwagi te są jednocześnie wytłumaczeniem rodzaju wydawnictwa (uczelniane), ponieważ w takiej postaci prezentowane wyniki badań niezbyt nadają się do edycji w publikacjach książkowych przeznaczonych dla szerszego grona czytelników. Mam jednak nadzieję, że Ci z Państwa, do których dotrze ta publikacja, wykorzystają ją do utwierdzenia się, albo na tak, albo na nie w swoich poglądach naukowych. Marzeniem moim jest również to, by zarówno metoda badawcza, jak i uzyskane wyniki badań były inspiracją do dalszych badań naukowych. Waga problemu (podkreślona w zakończeniu), według mnie zasługuje na to.

Rafał Krupski

Jugów, sierpień 2011

1.

Klasyczne i nieklasyczne podejście do ujęć zasobowych planowania strategicznego

1.1. Ujęcia klasyczne

Wybrane elementy teoretycznych podstaw i roli szkoły zasobowej zarządzania strategicznego[1]

Narastająca turbulencja otoczenia tworząca kontekst niepewności w podejmowaniu zwłaszcza decyzji strategicznych sprawia, że w ostatnich latach zdecydowanie wzrosło zainteresowanie endogeniczną perspektywą zarządzania, co można sprowadzić do zarządzania, którego podstawą, punktem wyjścia, są zasoby przedsiębiorstwa. Traktowanie przedsiębiorstwa jako pakietu zasobów i umiejętności, tworzy specyficzny obiekt epistemologiczny, nie obojętny, ale aktywny w przestrzeni klientów i konkurentów. W tym ujęciu skonfigurowane zasoby i umiejętności w kluczowe kompetencje, zgodnie ze słynną formułą Hamela i Prahalada (1990), stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy. Powstała szkoła zasobów zarządzania strategicznego rozwija się dynamicznie, generując coraz to nowe propozycje strategicznych postaw przedsiębiorstw. Ujęcie zasobowe (RBV) uzyskało niekwestionowany w światowej literaturze status teorii (Barney, Clark, 2007), co potwierdza liczba ogromna odnośników w przeglądarce Google[2]. Obecnie (2011 rok) mija dwadzieścia lat od opublikowania fundamentalnej pracy Barney'a (Barney, 1991). Z tej okazji prestiżowe czasopismo Journal of Management wydało spe-

[1] Ta część podrozdziału 1.1. pochodzi z artykułu: T. Gospodarek, R. Krupski, *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw jako konsekwencja kryzysu – czego się nauczyliśmy? (red. Jan Skalik), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 218-224.

[2] Hasło „Resorce Based Theory" posiada 57100 odniesień; „Resorce Based View" posiada 169 000 odnośników, a RBV approach 66 000, stan na dzień 22.04.2010.

cjalny numer, poświęcony perspektywom rozwoju teorii zasobowej[3]. RBV już jest i będzie jednym z wiodących tematów konferencji naukowych w najbliższych latach , zwłaszcza że rozwijająca się informatyka, wspomagająca podejmowanie decyzji, potrzebuje modeli kwantyfikowalnych.

Jak pisze prof. Obłój szkoła zasobowa stała się nawet trampoliną do rozwoju dwóch kolejnych szkół : prostych reguł i opcji realnych (Obłój, 2007, s. 148). Jednakże, jak uważa profesor, szkoła zasobów jest dość abstrakcyjna, tautologiczna, nie dająca odpowiedzi na pytanie o prawdziwe i zróżnicowane źródła sukcesów. Brak jest operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych. Wydaje się jednak, że niezależnie od szczegółowych poglądów, brak jest świadomości istnienia kilku teorii ekonomicznych, a także wielu koncepcji z zakresu zarządzania, które tworzą solidną podstawę ontologiczną, epistemologiczną, metodologiczną, a nawet aksjologiczną szkoły zasobów i poprzez to utwierdzają w przekonaniu o słuszności tego paradygmatu i jego naukowych korzeniach. W tym wprowadzającym podrozdziale zaprezentowano więc pewne teorie i koncepcje, po to by nie tylko odpierać zarzuty wyznawców innych szkół, ale również dlatego, że tworzą one podstawy do dalszego rozwoju zarządzania według paradygmatu zasobowego.

Analizując prace z zakresu zarządzania, zwłaszcza strategicznego nasuwa się wniosek, że zarządzanie pomija w swoich badaniach podstawowe modele ekonomiczne, takie jak: model (Arrowa-Debreu-McKenzie) ADM, równowaga w sensie Nasha, ogólna równowaga ekonomiczna, w ujęciu Debreu, teoria użyteczności, teoria wartości, twierdzenie Bellmana (Gospodarek, 2009a). Może to wynikać z archetypu zarządzania, który wywodzi się z wydawania poleceń i podejmowania decyzji przez ludzi w stosunku do ludzi. A podejście ekonomiczne oznacza daleko idącą reifikację problematyki z czym humanistyczny nurt nauk o zarządzaniu nie może się jakoś pogodzić. Stąd w literaturze przedmiotu podejmowane są przede wszystkim prace na temat społecznych aspektów organizacji w ujęciu obserwatora wewnętrznego. W tym kontekście ujęcie zasobowe organizacji RBV (Barney, 1991, s. 99-120) nie jest w pełni wykorzystane, jak również nie są prezentowane jego ogromne możliwości kwantyfikacji problemów zarządzania. Dyskusje dotyczą w znacznej mierze tego, co można uznać za zasoby oraz jak powinny być wykorzystywane dla osiągania celów stawianych przed organizacją. Istnieją nieliczne próby

[3] http://www.webssa.net/en/jom-special-issue-resource-based-theory-firm

kwantyfikacji w sensie aksjologicznym procesów zarządzania z wykorzystaniem potencjału ujęcia RBV (Gospodarek, 2009 a, s. 185-196).

Jeżeli jednak dopuścimy relacje pomiędzy prawami ekonomii a zarządzaniem, jako bazę rozważań o formalnym opisie procesów zarządzania (por. rozważania nt. Suszyński, 2011, s. 12), wówczas ujęcie zasobowe może stanowić potężne narzędzie, które w połączeniu z kilkoma założeniami formalnymi logiki oraz matematyki daje podstawy niezwykle efektywnym metodom aksjologicznym oraz ilościowemu ujęciu szeregu problemów nauk o zarządzaniu. Co więcej, istnieje możliwość aksjomatycznej definicji zarówno organizacji w ujęciu zasobowym, jak i jej oddziaływań z otoczeniem w sensie teorii gier (Gospodarek, 2007). To z kolei daje doskonałą podstawę epistemologiczną dla tworzenia reprezentacji numerycznych problemów nauk o zarządzaniu, nadających się do dalszej konwersji na języki formalne komputerów. A stąd wprost wynika możliwość efektywnego modelowania zachowań czasu przyszłego z opartą o definicję stanu zasobów funkcją celu. Takie ujęcie odpowiada opisowi właściwemu obserwatorowi zewnętrznemu. Można przyjąć tezę, że *ujęcie zasobowe pomimo 20-letniego stażu w służbie nauk o zarządzaniu nie jest w pełni wykorzystane i stanowi szerokie pole dla nowych badań*. Wykazano (Gospodarek 2009 b), że jeżeli użyteczność w sensie Debreu (1959) jest akceptowalna jako uogólniona wartość zasobów, wówczas zasoby organizacji powinny być traktowane analogicznie, jak towary przestrzeni R^1. To powoduje, że do opisu użyteczności zasobów można używać formalizmu przestrzeni wektorowych (Gospodarek 2008a). Stąd dalej wynika, że istnieje miara użyteczności, bazującą na normie wektora w przestrzeni cech reprezentujących użyteczność zasobu. A w konsekwencji można zdefiniować stan zarządzanego układu w ujęciu operatorowym. Dalszą konsekwencją powyższej koncepcji jest osłabienie pojęcia użyteczność i zastąpienia go przez poziom satysfakcji, co oznacza uwzględnienie koncepcji Simona ograniczonej racjonalności oraz wyznaczenia zakresu racjonalności podejmowania decyzji w ujęciu zasobowym. Już ten fakt czyni ujęcie zasobowe w połączeniu z teorią Debreu niezwykle inspirującym. Można przedstawić następujące twierdzenia:

1. Twierdzenie o niezależności zarządzania od drogi w modelu ADM (Gospodarek, 2009 a):

   W systemie ekonomicznym, spełniającym warunki modelu Arrow-Debreu-McKenzie, zarządzanie polega na zmianach użyteczności zasobów organizacji w czasie i jest określone przez funkcję użyteczności zależną wyłącznie od stanu końcowego i początkowego procesu. (Efekt finalny nie zależy od stanów pośrednich).

2. Twierdzenie o istnieniu najlepszej metody zarządzania z wykorzystaniem zasady minimum (Gospodarek, 2009 a):

   Jeżeli dwie metody zarządzania organizacją prowadzą do osiągnięcia takiej samej użyteczności zasobów, przy czym:

   – *prowadzą one do tej samej użyteczności w różnym czasie ale przy użyciu tych samych zasobów, wówczas ta metoda będzie lepsza, która szybciej doprowadzi do pożądanego wyniku.*
   – *Jeżeli wynik będzie osiągnięty w tym samym czasie, wówczas ta metoda będzie lepsza, w której konsumpcja zasobów będzie niższa.*
   – *Istnieje graniczna użyteczność dowolnego zasobu w danym kontekście.*

Kolejnym rozszerzeniem teorii ujęcia zasobowego organizacji może być aksjomatyczna definicja organizacji w ujęciu zasobowym i jej konsekwencje (więcej: Gospodarek, 2009 b).

Dalszym aspektem rozszerzającym stosowalność ujęcia zasobowego może być model oddziaływania organizacja-otoczenie (mikro – makro) oparty na definicji gry dwuosobowej przeciwko naturze. W skrócie, jest to gra macierzowa o sumie zero (lub nie), w której strategie związane są ze zmianami użyteczności zasobów, a wypłatę stanowi przepływ kapitału swobodnego między organizacją a otoczeniem. Na mocy twierdzenia Nasha istnieje strategia optymalna oraz punkt siodłowy takiej gry. W konsekwencji wynika lemat (Gospodarek, 2009 a):

Istnieje zbiór zasobów optymalnych oraz zarządzanie optymalne o ile założenia modelu ujęcia zasobowego, teorii gier oraz teorii użyteczności Debreu są spełnione w danym przypadku zarządzania.

Ten wniosek jest wynikiem połączenia podejścia zasobowego z teorią gier oraz teorią użyteczności Debreu. Warto zauważyć, że taki opis oddziaływania organizacji jest zgodny z fundamentalnymi teoriami ekonomii, a dodatkowo pozostaje niesprzeczny z istniejącymi poglądami na zarządzanie organizacją. Jeżeli zatem dany proces można sformalizować w sposób zaprezentowany powyżej, to istnieje jego forma optymalna. Jest to kluczowe stwierdzenie, wskazujące na możliwość kwantyfikacji oraz określenia praktycznego znalezienia minimaksu.

Ostatnim z prezentowanych aspektów rozszerzenia zakresu stosowalności ujęcia zasobowego jest tworzenie reprezentacji numerycznych dla celów komputeryzacji (Gospodarek, 2009 c). Ujęcie zasobowe w połączeniu z istnieniem miary lub stosowania zasady minimum gwarantuje istnienie reprezentacji numerycznej da-

nego aspektu zarządzania, jako modelu semantycznego (Gospodarek, 2008 b). Pokazano, że możliwe jest wydzielenie z nauk o zarządzaniu struktury stanowiącej zbiór, który posiada miarę lub dany problem podlega zasadzie minimum, należącego do paradygmatów twardego rdzenia programu badawczego w sensie Lakatosa „Zarządzanie reprezentatywne" (Gospodarek, 2008 b). Taka struktura wspiera ujęcie zasobowe z punktu widzenia epistemologii nauk o zarządzaniu, jako najbardziej uporządkowane i spójne.

Wielkie teorie i modele ekonomiczne nie są jedyną opoką szkoły zasobowej. Doskonale wspierają ją różne koncepcje i modele zarządzania organizacjami zwłaszcza w kontekście niepewności decyzyjnej. Podstawą różnych modeli elastyczności organizacyjnej, obejmującej plany i struktury, są właśnie zasoby. Stanowią one nie tylko źródła przewag konkurencyjnych, ale również są gwarantem przetrwania, co w turbulentnych, niepewnych czasach jest już wartością samą w sobie. Wspomniane koncepcje natomiast, albo wprost tworzą podstawy szkoły zasobowej, albo pośrednio, poprzez operowanie zasobami w określonym kontekście, czynią zasoby nieodzownymi, niemożliwymi do zastąpienia głównymi kategoriami. Do pierwszej grupy niewątpliwie należy koncepcja E. Penrose, która zdefiniowała firmę jako zbiór zasobów produktywnych (1959). Uczona wskazywała nie tyle na zasoby w ogóle, ale na potencjał w nich tkwiący rodzajów świadczeń z ich strony dla właściciela, ujawniający się w trakcie ich wykorzystywania. Wyróżniała nie tylko elastyczność firmy związaną z immanentnymi właściwościami danych zasobów ale i od sposobów wykorzystywania zasobów przez daną firmę.

Współcześnie podstawy koncepcji zasobowej zarządzania firmami dał przede wszystkim J. Barney w 1991 roku w słynnym artykule: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* oraz wspólnie z M. Wrightem i D. Ketchenem w: *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991*. Publikacje te wraz ze wspomnianą już pracą Hamela i Prahalada, dają teoretyczne podstawy szkoły zasobowej.

Do drugiej grupy koncepcji, dzięki którym szkoła zasobów rozwija się dynamicznie, należą te, które powstają jako swoista reakcja na narastającą turbulencję otoczenia i trwały już niestety kontekst niepewności decyzyjnej. „Twardą" tezę na temat wpływu „uogólnionej niepewności" na zarządzanie sformułował A. K. Koźmiński (2004, s. 8) nawołując do rewolucyjnych zmian w zarządzaniu, choć zaznaczył, że istnieją jeszcze enklawy stabilizacji, gdzie można stosować tradycyjne reguły (Koźmiński, 2004, s. 8 i 9). Zmiany te powinny dotyczyć przede wszystkim za-

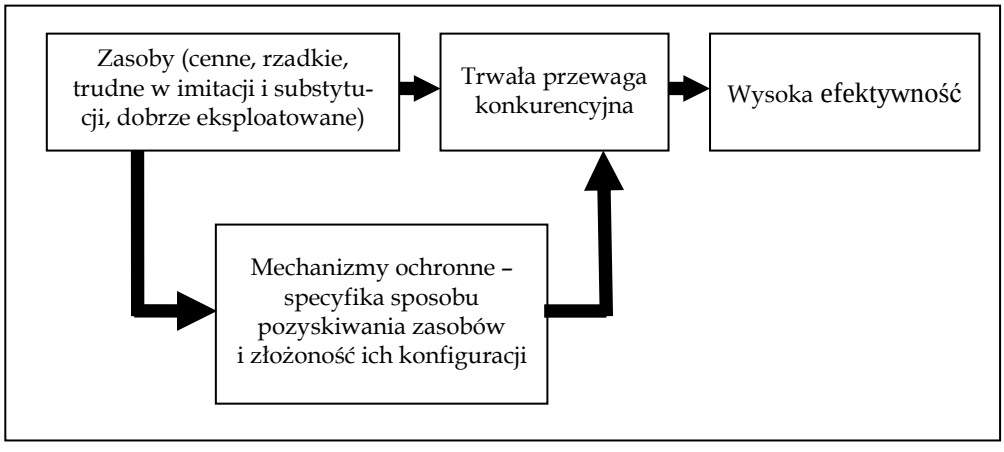
rządzania strategicznego. Wydaje się, że właśnie szkoła zasobowa oferuje najlepsze recepty na przetrwanie, a nawet na rozwój organizacji, właśnie w tych niezwykle trudnych uwarunkowaniach decyzyjnych. Ponieważ to co jest na zewnątrz organizacji, czyli rynki, ciągle się zmienia, a to co jest wewnątrz organizacji, czyli zasoby i kompetencje, stanowi bardziej stabilną podstawę do budowy strategii (Grant, 1996). Ze szkoły zasobów „wypączkowała", jak już poprzednio wspomniano za prof. Obłójem, szkoła opcji realnych. E. Bowman i E. Hurry (1993) uważają, że zasoby organizacji można uznać za wiązki opcji dotyczących przyszłych, już bardziej konkretnych wyborów strategicznych. W ten sposób zasoby ujawniają swoją nieocenioną cechę systemową – multifinalności (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 171).

Zasoby wreszcie są podstawą dwóch bliskich sobie koncepcji zarządzania: elastycznej organizacji oraz zarządzania przez okazje. Wśród mechanizmów elastycznej organizacji dominuje redundancja zasobów własnych (Krupski, 2005 b, s. 26) (Krupski, 2008, s. 87-163) lub szerzej – dostęp do zasobów. Wykorzystywanie zaś okazji uwarunkowane jest również posiadaniem dostępu do zasobów (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 155-169). Badania empiryczne, własne przemyślenia, umożliwiły zaproponowanie oryginalnej, choć kontrowersyjnej koncepcji formułowania strategii w kategoriach wyłącznie zasobowych (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s.169-203). Zaproponowano budowę strategii organizacji jako: strategii kształtowania wiedzy, strategii zasobów relacyjnych, strategii kształtowania lojalności pracowniczej oraz strategii kształtowania kultury organizacyjnej. Podstawą takiego sposobu rozumowania i interpretacji strategii jest to, że nieskuteczność prognoz dotyczących rynków, skraca perspektywę planowania strategicznego w tych właśnie kategoriach. Zamiast tego można przyjmować, że treścią strategii powinno być tworzenie warunków do wykorzystywania okazji. Warunki te to przede wszystkim posiadanie dostępu do zasobów, własnych lub obcych, a to może i powinno być przedmiotem planowania. Niektóre, syntetyczne przedstawione, własne ujęcia z tego zakresu, są treścią kolejnego podrozdziału 1.2.

Zasoby jako źródło przewagi konkurencyjnej

To co sprawia, że jedne firmy odnoszą sukces, inne wegetują, a jeszcze inne odchodzą w niebyt, jest kluczową zagadką współczesnej teorii i praktyki zarządzania. Badania nad źródłami rentowności przedsiębiorstw, prowadzone już prawie 20, a nawet więcej lat temu, przypisywały różne znaczenia czynnikom sektorowym

i specyfice zarządzania firmą (jakości zarządzania). Słynne badania R. Rumelta (1991), Powella (1996), A. McGahana i M. Portera (1997) dowodziły różne ich wpływy, ale zawsze ze wskazaniem na czynniki zasobowe. Być może to one zadecydowały o rozwoju i chyba dominującej obecnie teorii RBV w zarządzaniu strategicznym, niezależnie od strukturalizacji samej teorii przez B. Wernerfelta, J. Barney'a, a wcześniej jak już wspomniano przez E. Penrose. Już od zarania teorii, sukces kojarzony jest z dodaną wartością, a ta powstaje w wyniku dostępu do zasobów i specjalnego, ponadprzeciętnego ich wykorzystania. Elegancki, bazowy model teorii zasobowej (RBV) J. Barney'a (Rys. 1.1.) rozpowszechniony u nas i skomentowany przez K. Obłója, nie tyle traci na znaczeniu, ale ulega modyfikacji, być może nie ostatniej. W znakomitym tekście na temat przewagi powstającej w wyniku tworzenia i przechwytywania wartości K. Obłój wyjaśnia definicję R. Adnera i P. Zemsky'ego o tym, że przewaga konkurencyjna firmy jest równa wartości dodanej tworzonej przez te firmę (Obłój, 2010, s. 126).



Rysunek 1.1. Bazowy model teorii zasobowej (RBV) w zarządzaniu strategicznym
Źródło: K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii,* Przegląd Organizacji nr 5/2007,
K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010, s. 127 na podstawie: J. Barney, *Resource-based theories of competitive: A ten – year retrospective on the resource-based view* „Journal of Management, t. 26, no 6.

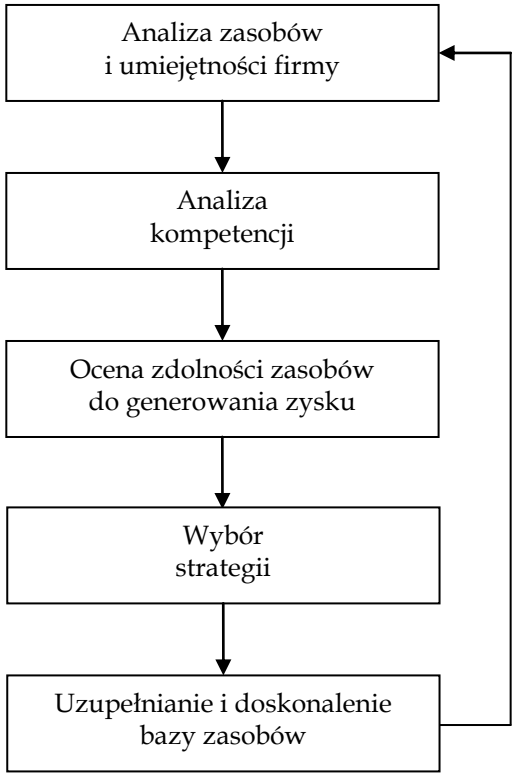
Jednakże już E. Penrose (1959) uważała, że zasoby *per se* nie tworzą wartości, ale tworzą je usługi, w których te zasoby mogą być wykorzystane. Przekładając to

na język bardziej współczesny, produktywność związana jest z aplikacją konkretnych rutyn i umiejętności organizacyjnych, które to są kategorią ważniejszą niż same zasoby (Obłój, 2010, s. 132). Ostatecznie od tych umiejętności, poprzez kluczowe kompetencje Hamela i Prahalada (1990), po kluczowe procesy biznesowe (Ray i in., 2004) , model Barney'a przybiera postać:

zasoby – kluczowe procesy biznesowe – sukces firmy (Obłój, 2010, s. 133).

Procedury planistyczne

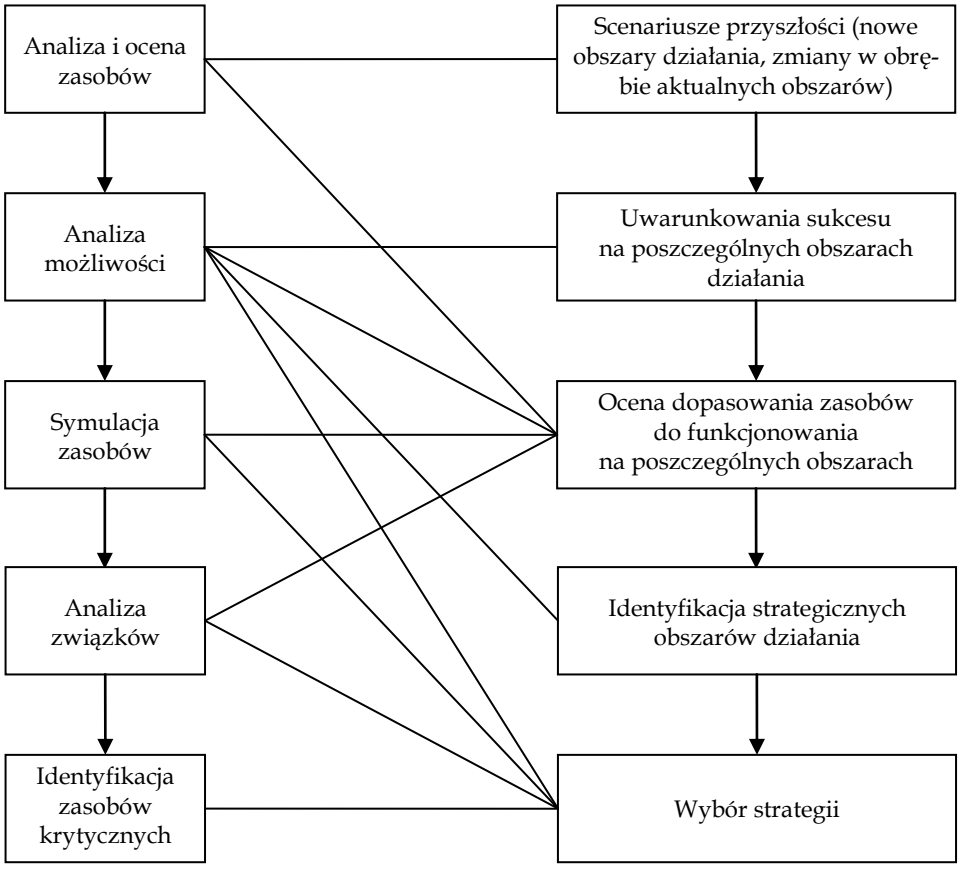
W podejściu zasobowym najbardziej znanym modelem opisującym proces identyfikacji strategii firmy jest model R. Granta. Obejmuje on pięć etapów: analizę zasobów i umiejętności firmy, analizę kompetencji, ocenę zdolności zasobów do generowania zysku, wybór strategii oraz uzupełnianie i doskonalenie bazy zasobów (rys. 1.2). Cztery z nich (pierwszy, drugi, trzeci i piąty), są niewątpliwie zwią



Rysunek. 1.2. Etapy formułowania strategii według podejścia zasobowego
Źródło: R. Grant, *The resources-based theory of competitive advantage,* „California Management Review", Spring 1991, vol. 33, s. 116.

zane z zasobami i w tym sensie doskonale odzwierciedlają *diferencia specifica* szkoły zasobowej. Jeden – czwarty, dotyczący wyboru strategii wymaga jednak komentarza. Założenie o optymalnym wykorzystaniu zasobów jest dość mgliste i jednak niewystarczające w obliczu wspomnianej już cechy multifinalności procesu – od zasobu do produktu i rynku (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 171), zwłaszcza w kontekście potencjalnych innowacyjnych procesów prowadzących do nowych jakości (o ile łatwiej jest planować od produktu do zasobów w ramach szkoły pozycjonowania). Przy tym nie chodzi tu wyłącznie o podnoszoną w literaturze przedmiotu niejasność przyczynowo-skutkową pomiędzy zasobami i działaniami, a przewagą konkurencyjną. Chodzi również o to, by zasoby traktować rzeczywiście jako podstawę strategii organizacji, by później dobrać lub ukształtować otoczenie tak by pasowało do jej silnych stron (de Wit. Meyer, 2007, s. 174). To zaś jako kryterium optymalizacji wydaje się już bardzo trudne do zrealizowania. Ostatecznie w ramach tego czwartego etapu dochodzi do skonfrontowania (w sferze preparacji) zasobów z otoczeniem (np. okazją rynkową). Jej wynik, to najczęściej wykazanie niedoboru jednych i nadmiaru innych zasobów. Nadmiar niektórych zasobów może być podstawą strategii dywersyfikacji (Chattaerjee, Wernerfeld, 1991) Niedobór zaś określany luką zasobową jest w ramach piątego etapu przedmiotem ustaleń, co do sposobu uzupełnienia, pozyskania zasobów zewnętrznych (alianse, akwizycje, kredyty) lub w drodze wewnętrznej (akumulacji, restrukturyzacji, itp.). Jeżeli przyjąć, że to optymalne wykorzystanie zasobów dotyczy konkretnej okazji rynkowej, wówczas to ta ostatnia narzuca poziom i strukturę zasobów niezbędnych zasobów. Nic więc dziwnego, że celem ostatniego etapu jest określenie i wypełnienie luki zasobowej, niezbędne dla wykorzystania konkretnej okazji. To konkretna okazja determinuje w tym ujęciu plan strategiczny. Ponieważ okazja jest zdefiniowana w kategoriach rynku i produktu, to strategia określona na tym etapie jest również identyfikowana w tych kategoriach. Innymi słowy: ujęcie Granta, wychodzące od zasobów ostatecznie kończy się strategią opisaną w kategoriach produktów i rynków. Nie jest przy tym jasne, co dalej? Czy firma realizuje przez dłuższy okres strategię, której źródłem jest tylko ta, jedyna okazja?. Zarzut ten nie jest powszechny dlatego, że powszechne są ujęcia strategii w kategoriach produktowo-rynkowych i to niezależnie od poglądów immanentnym poszczególnym szkołom zarządzania. W literaturze przedmiotu dość powszechne są natomiast zarzuty dotyczące braku stosownej strukturalizacji pierwszych trzech etapów, typowych dla ujęć zasobowych. Słuszność tych zarzutów jest bezdyskusyjna,

natomiast problemem jest: czego powinna dotyczyć owa strukturalizacja. Według mnie osią strategii powinien być długofalowy plan pozyskiwania i rozwijania własnej bazy zasobowej oraz dostępu do zasobów obcych i to powinno być przedmiotem wspomnianej strukturalizacji. Zasoby te powinny tworzyć warunki w ogóle do wykorzystywania wielu różnych okazji, ograniczone filtrem okazji, a nie do wykorzystania tylko konkretnej okazji. Wątek ten zostanie podjęty w dalszej części rozdziału.



Rysunek 1.3. Analiza zasobów w procesie formułowania strategii
Źródło: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa,* Uniwersytet M. Kopernika, Toruń 2001, s. 182

Bardzo dobrą strukturalizacją procesu identyfikacji strategii organizacji, charakterystyczną dla klasycznych ujęć zasobowych, jest propozycja B. Godziszewskiego (rys. 1.3.). Autor podkreśla, że podstawową rolę w procesie formułowania

strategii odgrywa analiza zasobów organizacji. W procesie tym wyodrębnia dwie ścieżki: wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza jest ściśle związana z zasobami, z ich analizą, oceną poziomu i potencjału. Druga jest charakterystyczna dla otoczenia organizacji i zaczyna się od jego scenariuszy. W większości wypadków, każdy etap ścieżki zewnętrznej jest poprzedzony stosownymi etapami ścieżki wewnętrznej. Ostatecznie jednak wszystko kończy się na wyborze strategii zidentyfikowanej w kategoriach produktów i rynków. Inaczej być zresztą nie może dlatego, że ujęcia klasyczne nie dopuszczają innych postaci strategii.

Cechy zasobów

Jednym z fundamentów szkoły zasobowej zarządzania strategicznego są strategiczne cechy zasobów, których występowanie i intensywność przejawiania się *per se* daje firmie przewagę konkurencyjną oraz możliwość uzyskania z tego tytułu renty ekonomicznej. Słynny model VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Well Organized Resources) Barney'a (1991) częściej występujący w literaturze przedmiotu w wersji VRIS (z *not substitable*), eksponuje cechy zasobów warunkujące przewagę konkurencyjną. Na strategiczne zasługują więc zasoby:

- ważne, wartościowe dla przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń,
- rzadkie, w sensie występowania u aktualnych i potencjalnych konkurentów,
- trudne do skopiowania przez konkurentów (a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej),
- efektywnie zorganizowane oraz w innej wersji,
- nie do zastąpienia (tzn. przy braku ekwiwalentnych substytutów).

Na inne źródła przewagi konkurencyjnej, charakterystyczne dla szkoły zasobowej, zwróciła uwagę M. A. Peteraf (1993). Są to:

- różnorodność firm (wynikająca z kontekstu ich historii w zakresie pozyskiwania i efektywności wykorzystywania zasobów oraz innych charakterystycznych wydarzeń, składających się na ścieżkę rozwoju),
- ograniczona mobilność zasobów (wynikająca np. z własności, lokalizacji, właściwości immanentnych tylko danej firmie),
- ograniczenia konkurencji ex ante (wynikające z niskiej efektywności prognoz, przewidywań oraz nierówności w pozyskiwaniu informacji, na których te przewidywania są oparte),

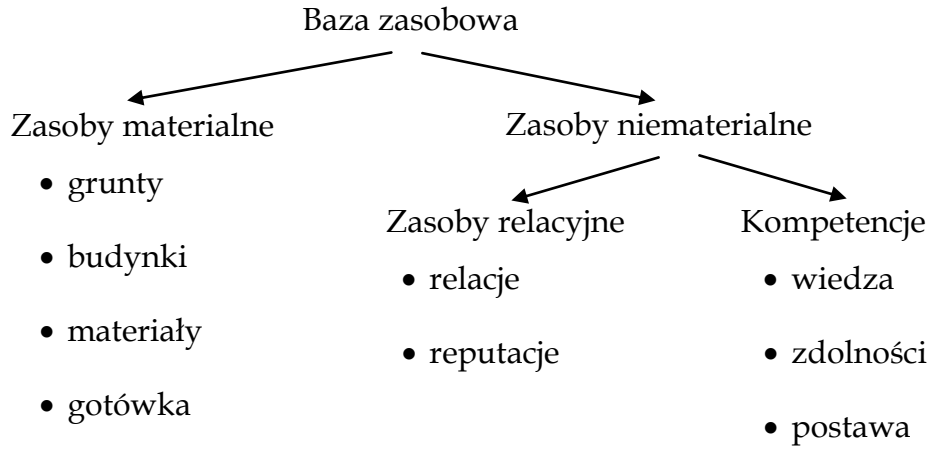
- ograniczenia konkurencji ex post (wynikają z faktu niemożności posiadania przez różne przedsiębiorstwa takich samych zasobów – identycznych jakościowo, jak np. wiedza kadry zarządzającej, pracowników, itp., oraz niemożności ich jednakowego konfigurowania i wykorzystywania).

Innym ważnym podziałem zasobów ze strategicznego punktu widzenia jest wyróżnienie (Ghemawat, del Sol, 1998):

- zasobów specyficznych dla firmy oraz dla zastosowania (są nieelastyczne, a koszty związane z ich rezygnacją są bardzo wysokie – jak np. zmiana marki wyrobu),
- zasobów niespecyficznych (są elastyczne, łatwe do wymiany bez nadzwyczajnych kosztów).

W polskiej literaturze przedmiotu twórcą oryginalnej klasyfikacji cech zasobów strategicznych jest prof. M. Bratnicki. Za strategiczny uważa zasób (Bratnicki, 2000, s. 62): cenny, rzadki, kosztowny do naśladowania, trwały, posiadany przez firmę, niepodatny na substytucję, lepszy od posiadanych przez konkurentów, skodyfikowany, uosabiany przez uczestników tworzenia strategii, podatny organizacyjnie na wykorzystanie, ważny. Im więcej wymienionych cech ma konkretny zasób, tym większa jest siła i trwałość przewagi konkurencyjnej organizacji. Klasyfikacja ma więc znaczenie w określaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.

Niezwykle ważnym i współcześnie obficie eksploatowanym jest podział zasobów na : materialne i niematerialne. Różne typologie tych ostatnich zawiera publikacja: (Hall, 1993). Kłopoty z ich jednoznacznymi egzemplifikacjami mają podłoże ontologiczne i wynikają z mnogości definicji zasobów (lub/i aktywów) niematerialnych, od najbardziej ogólnych ujęć, jak np. – „coś w rodzaju oprogramowania organizacji", (de Wit, Meyer, 2007, s. 163) do bardziej konkretnych, jak np. – „podstawa do oczekiwania przyszłych korzyści, nie posiadająca fizycznej ani finansowej postaci" (Lev, 2001, s. 5). Według B. de Wita i R. Meyera, choć w obszarze zarządzania strategicznego nie wyłoniła się jedna, powszechnie akceptowalne klasyfikacja zasobów, najczęściej stosuje się ich następujące rozróżnienie (de Wit, Meyer, 2007, s. 162-163):



Rysunek 1.4. Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa
Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii,* PWE, Warszawa, 2007, s. 163.

W przeprowadzonych w 2005 roku własnych eksploracjach, dotyczących między innymi barney'owskich cech zasobów, na których powinno się budować strategie organizacji, zbadano 151 firm dużych, średnich, małych i mikro. Przedmiotem badań były zasoby, co do których istniało podejrzenie, że mogą być przynajmniej względnie oryginalne w przedsiębiorstwach w skali swych sektorów (Krupski, 2006 a). Listę tych 11 zasobów jeszcze wielokrotnie wykorzystywano w innych badaniach, między innymi w tych, które zostały opisane w rozdziale 2 tego opracowania (tam też jest ich szczegółowa enumeracja). Badano stan i oddzielnie potencjał w zakresie kształtowania cech zasobów takich jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania. Uzyskane wyniki w przekroju 11 rodzajów zasobów syntetycznie można sprowadzić do następującego stwierdzenia: W ok. 50 % firm występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudno kopiowalne zasoby, które jak głosi teoria, mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Najwięcej firm zadeklarowało, że ich aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są niesformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia (62 % ogółu firm, wśród których dominowały małe i mikro). Również bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej okazały się postawy i zachowania pracownicze (56 %

firm, przy czym najwięcej takich deklaracji było ze strony małych firm). Tylko 44 % firm zadeklarowało, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę (nie stwierdzono przy tym korelacji z wielkością firmy).

1.2. Nowe podejście do ujęć zasobowych zarządzania strategicznego

Okazje i zasoby warunkujące ich wykorzystanie prowadzące do sukcesu firmy

W coraz bardziej turbulentnym i nieprzewidywalnym świecie, coraz trudniej jest podejmować racjonalne decyzje dotyczące przyszłości. Jest to wielkie wyzwanie dla praktyki planowania strategicznego, dotyczące nie tyle doboru skutecznych metod planowania, a w tym prognozowania (bo takich nie ma), co zmian w ogóle w podstawach decyzji długofalowych organizacji. Nie mogą nimi być zawodne informacje o otoczeniu, o chimerycznych klientach i bezwzględnych konkurentach. Bardziej pewne są informacje z wnętrza organizacji i świadomość własnego potencjału, identyfikowana posiadanymi lub/i dostępnymi zasobami oraz umiejętnościami w zakresie ich wykorzystywania. Pomysłów na działania organizacji w tym kontekście jest wiele w literaturze przedmiotu, na przykład:

- uprawianie swoistej partyzantki sprowadzającej się do permanentnego modyfikowania swojego otoczenia, stałego podważania i zmieniania reguł gry rynkowej poprzez niekonwencjonalne segmentacje, kreowanie nowych potrzeb, itp. (Chakravarthy, 1997), (D'Aveni, 1994); ten pozorny chaos opiera się jednak na długofalowych umiejętnościach kreowania krótkookresowych przewag konkurencyjnych,
- definiowanie prostych reguł zamiast głęboko ustrukturalizowanych strategii i nabywanie umiejętności testowania rynkowych pomysłów wsparte permanentnym definiowaniem procesów strategicznych i uczeniem się (Eisenhardt, Sull, 2001),
- uogólnione, rozmyte podejście teleologiczne egzemplifikowane przez semikoherentne cele jako element systemu organizacji działającej na krawędzi chaosu (Brown, Eisenhardt, 1998) lub nadrzędne ideologie Collinsa, Porrasa (2003),

- antyadaptacyjne podchodzenie do nieprzewidywalnego otoczenia przez wymuszanie tempa zmian (Eisenhardt, Brown, 2006) albo w ogóle kreowanie otoczenia, czyli strategia błękitnego oceanu (Kim, Mauborgne, 2005);
- antyadaptacyjne podchodzenie do samej kategorii okazji, rozumianej nie tylko klasycznie jako coś, co istnieje obiektywnie, a zadaniem przedsiębiorczych menedżerów jest ją odkryć i wykorzystać przed innymi, ale również poprzez nadawanie sensu różnym obiektywnym zdarzeniom, powinno się kreować te okazje poprzez innowacyjne podejście do zasobów (Alvarez, Barney 2007). M.S. Wood i W. McKinley (2010) poszli jeszcze dalej w kreowaniu okazji. Ustrukturalizowali bowiem proces kreowania okazji.

Własne pomysły w tym zakresie dotyczyły na przykład podstaw budowy strategii jako prostych reguł poprzez nakładanie ograniczeń na mechanizmy elastyczności (Krupski 2007), a także działania organizacji na krawędzi chaosu (Krupski, 2010 b). Tak czy owak**, podstawą wszystkich tych pomysłów, było zarządzanie z okazją w tle** (elementy teorii w tym zakresie zestawiono syntetycznie w: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 157]). Jak pisze R. Hayes (1997) …. długotrwałe sukcesy organizacji nie wynikają ze znalezienia atrakcyjnej branży lub niszy rynkowej i zbudowania tam fortecy trudno dostępnej dla konkurentów, albo też z nabywania najnowszych technologii. Trwałe sukcesy wynikają ze zdolności robienia czegoś lepiej od konkurentów, a także z szybszego reagowania na korzystne okazje. Korzyści wyprzedzania konkurentów w tym zakresie zostały już dość dawno określone, najczęściej w aspektach : technologii, zasobów, zmiany dostawców i ogólnie niepewności (Lieberman, Montgomery, 1988).

Niezależnie od różnych wydedukowanych koncepcji, zgromadzonych z literatury przedmiotu oraz własnych pomysłów dotyczących wykorzystywania okazji, kilka lat temu przeprowadzono kilka badań empirycznych z tego zakresu. Badania przeprowadzone w 2004 roku miały na celu odpowiedź na pytanie jaka jest skala nieplanowanego rozwoju małych i średnich firm w Polsce? Inaczej, zbadano w jakiej skali okazja decyduje o kierunkach rozwoju tych firm. Zbadano 155 średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw. W 83 firmach (54 %) stwierdzono, że o ich rozwoju zadecydował przypadek o charakterze okazji (wyodrębniono 10 ich rodzajów) (Krupski, 2005 a). Wnioski z badań są następujące: O rozwoju w co drugiej małej lub średniej firmie decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Podejmują również ryzyko wprowadzania nowych domen,

czasami nie mających żadnego związku z dotychczasową działalnością. Większość okazji związana jest z nie planowanym zakupem środków produkcji, placów, lokali, budynków po atrakcyjnej, niskiej cenie. Ponad połowa stwierdzonych przypadków prowadzi do uruchomienia nowej działalności bez jakiegokolwiek związku z dotychczasowym profilem firmy. Z pozostałymi rodzajami okazji wiąże się wzrost sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności na tych samych lub nowych rynkach, albo wprowadzenie pokrewnych domen. Chociaż badania przeprowadzono na niezbyt dużej populacji firm i to ograniczając się tylko do małych i średnich przedsiębiorstw, w innych badaniach przeprowadzonych przez zespół pod kierownictwem prof. K. Krzakiewicza z ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, osiągnięto bardzo podobne wyniki. Rozwój przedsiębiorczy (w treści równoważny rozwojowi przez wykorzystywanie okazji) stwierdzono w 50 % zbadanych 96 średnich i dużych firmach (Krzakiewicz, Cyfert, Kraśniak, 2006).

W kolejnych chronologicznie badaniach, przeprowadzonych w 2005 roku, obok wspomnianego już w poprzednim podrozdziale celu – określenia cech poszczególnych rodzajów zasobów z punktu widzenia ich oryginalności i typowania tych rodzajów zasobów, które będąc podstawą przewagi konkurencyjnej, będą trzonem strategii firmy, zrealizowano inny cel – identyfikację tych rodzajów zasobów, które mają decydujący wpływ na wykorzystywanie okazji. Lista 11 badanych zasobów była identyczna. W zakresie ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji, ankietowani typowali po trzy z tej listy. Uzyskane wyniki interpretowano z uwzględnieniem wielkości badanych firm (Krupski, 2006). Generalnie, jako najważniejsze dla wykorzystywania okazji najczęściej typowano: relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (107 wskazań), wiedzę, umiejętności i talenty pracowników (81 wskazań) oraz technologie informatyczne (63 wskazania). Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane wybierano w ogóle jako najważniejszy zasób (kontekst elastyczności, wykorzystywania okazji), niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedzę typowali przede wszystkim przedstawiciele dużych, średnich i małych firm (ale nie mikro). Dla firm mikro najważniejszym zasobem w opisywanym kontekście była lokalizacja. Małe i średnie firmy, wśród trzech najważniejszych zasobów dla wykorzystywania okazji, wymieniały technologie informatyczne.

Generalnie, zarówno z badań literaturowych, jak i badań empirycznych wynika, że warunkiem wykorzystywania okazji jest natomiast posiadanie nadmiaru zasobów własnych lub gwarantowanego dostępu do zasobów obcych oraz umie-

jętności w zakresie ich produktywnego wykorzystywania w procesach eksploatacji tychże okazji. Preferowany przez prof. K. Obłója model (2010, s. 133):

zasoby – kluczowe procesy biznesowe – sukces firmy

należałoby ukonkretnić:

zasoby – procesy biznesowe dotyczące identyfikacji i eksploatacji okazji – sukces firmy

Gdyby przyjąć ten model, czy przedmiotem planowania strategicznego powinny być wszystkie trzy wyszczególnione elementy, czy tylko niektóre z nich?, jaka powinna być treść strategii nastawionej na nieznane okazje?, jaka powinna być metodyczna podstawa generowania takiej strategii – o tym w dalszej części podrozdziału.

Formułowanie rozwoju organizacji inaczej

Teoria zarządzania strategicznego w zasadzie nie dopuszcza do tego, by inaczej formułować strategie jak w kategoriach: rynków, produktów i wyników finansowych (Kaleta, 2010). Jednakże można uzasadnić pogląd przeciwny, tzn. że rozwój firmy można opisać w kategoriach zasobów i kompetencji. Punktem wyjścia do takich rozważań są przekonania, że w sytuacji nieprzewidywalnych rynków, bardziej stabilną bazą strategii organizacji jest jej wnętrze, czyli zasoby (rozwinięcie tej tezy jest między innymi w: R. Grant, 1991 i R. Krupski i in., 2009 s. 169). W nieklasycznych już ujęciach perspektywy endogenicznej, zarówno punktem wyjścia w generowaniu celów rozwojowych organizacji, jak i kategoriami ich opisu są zasoby i kompetencje (Krupski, 2006 c, Krupski i in. 2009, s. 175). Redundancje zasobów i kompetencji są tworzone w celu wykorzystywania nadarzających się okazji. W tym ujęciu w nieklasycznej szkole zasobowej (ostatnia kolumna tabeli 1.1.), przyjmując tradycyjny punkt widzenia, nie ma celów rozwojowych, ponieważ do ich formułowania nie używa się kategorii produktowo-rynkowych. Argumenty przeciwko takim poglądom przedstawiono w Przeglądzie Organizacji (Krupski, 2010 a). Generalnie wyodrębnienie nieklasycznego podejścia zasobowego, ma dość kontrowersyjny i radykalny charakter, uniemożliwiający na dualne traktowanie problemów strategicznych (Nogalski, Rybicki, 2011, s. 109).

Tabela 1.1. Cele rozwojowe z perspektywy egzo- i endogenicznej

	Perspektywa egzogeniczna	Perspektywa endogeniczna klasyczna	Perspektywa endogeniczna nieklasyczna
Kategorie opisu celów rozwojowych	Produkty, rynki	Produkty, rynki	Zasoby, kompetencje
Punkty wyjścia dla generowania celów rozwojowych	Produkty, rynki jako szanse	Zasoby, kompetencje jako mocne strony	Zasoby, kompetencje jako mocne strony przeznaczone na wykorzystywanie okazji

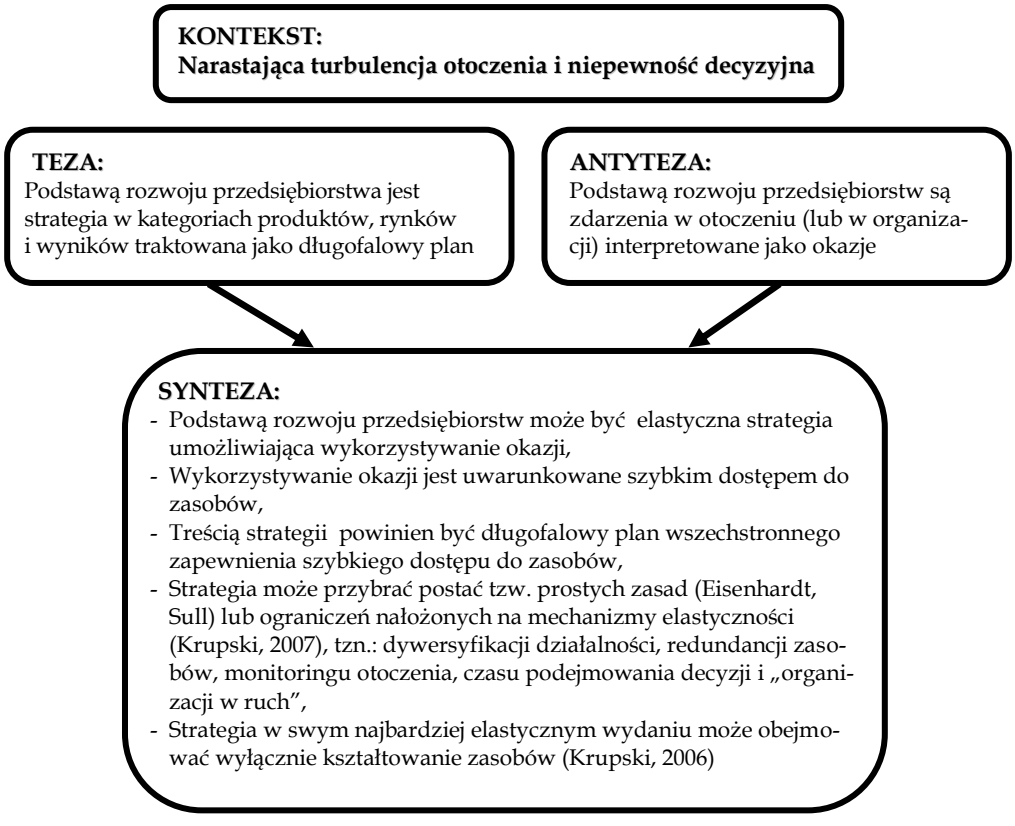
Źródło: (R. Krupski, *Szkoła zasobowa – znikające cele* [w:] Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka (red. H. Bieniok i T. Kraśnicka), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2010.

Dialektyczne podstawy metody generowania strategii wykorzystywania okazji w języku zasobów

Archetypy ujęć dialektycznych wynikają z filozofii G.W.F. Hegla i K. Marksa. Ta metoda badawcza pierwotnie służyła do opisu dynamiki wielkich procesów społecznych. Sprzeczności interesów różnych grup społecznych wyłaniają nowy porządek. Wielkim uogólnieniem tego jest słynna triada: teza – antyteza – synteza. W teorii zarządzania wykorzystanie teorii (metody) dialektyki znalazło swój wyraz przede wszystkim w wykorzystaniu paradoksów w zarządzaniu, zwanym niekiedy zarządzaniem paradoksami (Poole, van de Ven, 1989; Lewis 2000; Bratnicki 2001). Podstawową wartością takiego ujęcia jest zastąpienie alternatywy (albo-albo), koniunkcją (i – i). Ogólnie jednak w teorii, a zwłaszcza w praktyce zarządzania, pomimo częstego sygnalizowania ważności identyfikowania i wykorzystywania konfliktów w kierowaniu organizacjami, paradygmat konfliktu jest słabo ustrukturalizowany i aplikacyjnie niespełniony. W Polsce nieliczne próby w tym zakresie, jeszcze w latach osiemdziesiątych minionego stulecia i później, podejmował w swych publikacjach prof. M. Bratnicki (np. Bratnicki, 2001, s. 135-164). Własne ujęcia w tym zakresie dotyczą próby rozwiązania problemu (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 204-205):

– planowany rozwój organizacji versus nieplanowany rozwój (albo planowany inaczej z ukierunkowaniem na wykorzystywanie okazji.

Wynik w postaci syntezy opisywanej konfrontacji w zakresie planowania strategicznego otrzymany z perspektywy szkoły zasobowej jest następujący: z przeciwstawienia sobie rozwiązania polegającego na przyjęciu tezy: rozwój przedsiębiorstwa wynika z planu strategicznego wyrażonego w kategoriach produktów, rynków i wyników finansowych, z rozwiązaniem polegającym na przyjęciu antytezy: rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowany jest wykorzystywaniem okazji z otoczenia (lub/i) wnętrza organizacji – przybiera postać implikacji prowadzącej ostatecznie do postawy endogenicznej, zasobowej (por. rys. 1.5.).



Rysunek 1.5. Generowanie strategii wykorzystywania okazji w rozwoju organizacji z perspektywy szkoły zasobowej zarządzania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne, jako kolejna mutacja własnego pomysłu z: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009, s. 204 i 205.

Implikacja, o której mowa, ma następująca treść. Jakikolwiek plan strategiczny organizacji działającej w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu powinien być elastyczny. Niezależnie od wszystkiego jest to jednak plan z określonym imperatywem wykonalności (teza). Czy można w nim ująć nieznane okazje (antyteza)?. Nie można. Można jednak tworzyć sprzyjające warunki techniczne, finansowe i organizacyjne, dla wykorzystywania okazji. Treścią tych warunków są zasoby, bez których nie można byłoby wykorzystywać zidentyfikowanych okazji. Trzeba więc gromadzić określone zasoby, a w zasadzie tworzyć ich redundancje i/lub tworzyć potencjał w zakresie dostępu do obcych, zewnętrznych ich źródeł. Ostatecznie więc syntezą opisywanej konfrontacji będzie strategia rozumiana jako długofalowy plan organizacji zawierający między innymi (Krupski, 2010 a):

- ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje (czyli przyjęcie filtru oraz przestrzeni okazji),
- ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacji), będą identyfikowane jako okazje,
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystywanie okazji,
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu" (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów, itp.).

Takie podejście nie ma więc nic wspólnego z ujęciem H. Mintzberga i J.A. Watersa strategii zamierzonych i emergentnych (Mintzberg, Waters, 1985), które są formułowane w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych.

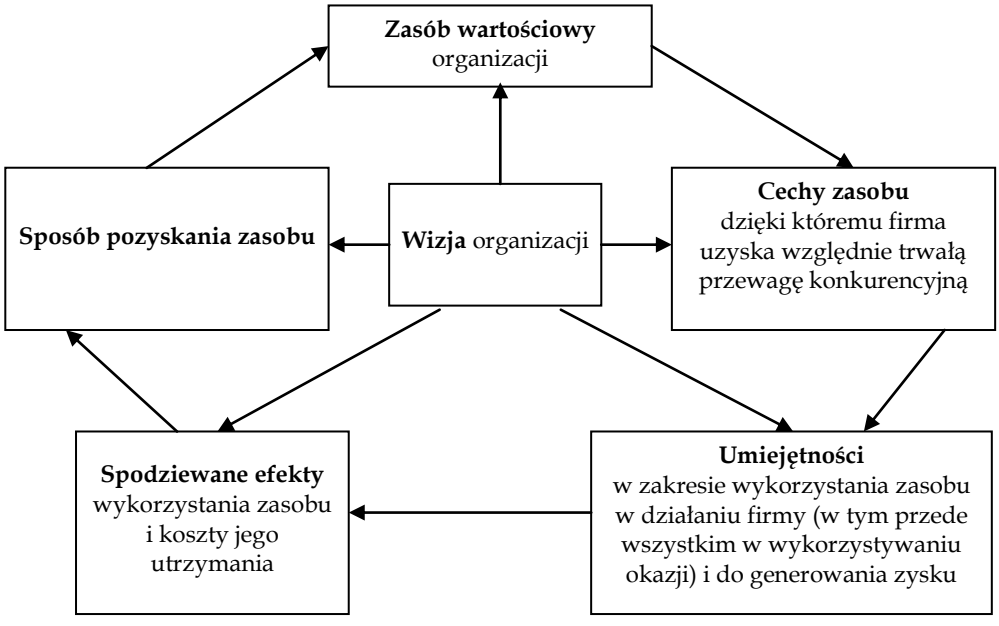
Treść i struktura strategii w języku zasobów ukierunkowana na wykorzystywanie okazji

Nieklasyczne propozycje sprowadzają się więc do formułowania strategii firmy w ogóle w języku zasobów (implikacja 2), co w zestawieniu z klasycznymi ujęciami (implikacja 1) wygląda jak na rys. 1.6.

1. zasoby --------→ **strategia w kategoriach: produktów, rynków i wyników finansowych**
2. zasoby --------→ **strategia w kategoriach: zasobów, ukierunkowana na wykorzystywanie okazji**

Rysunek 1.6. Od zasobów do rynków lub do zasobów
Źródło: Zmodyfikowane ujęcie własne w: R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii,* Przegląd Organizacji 6/2010.

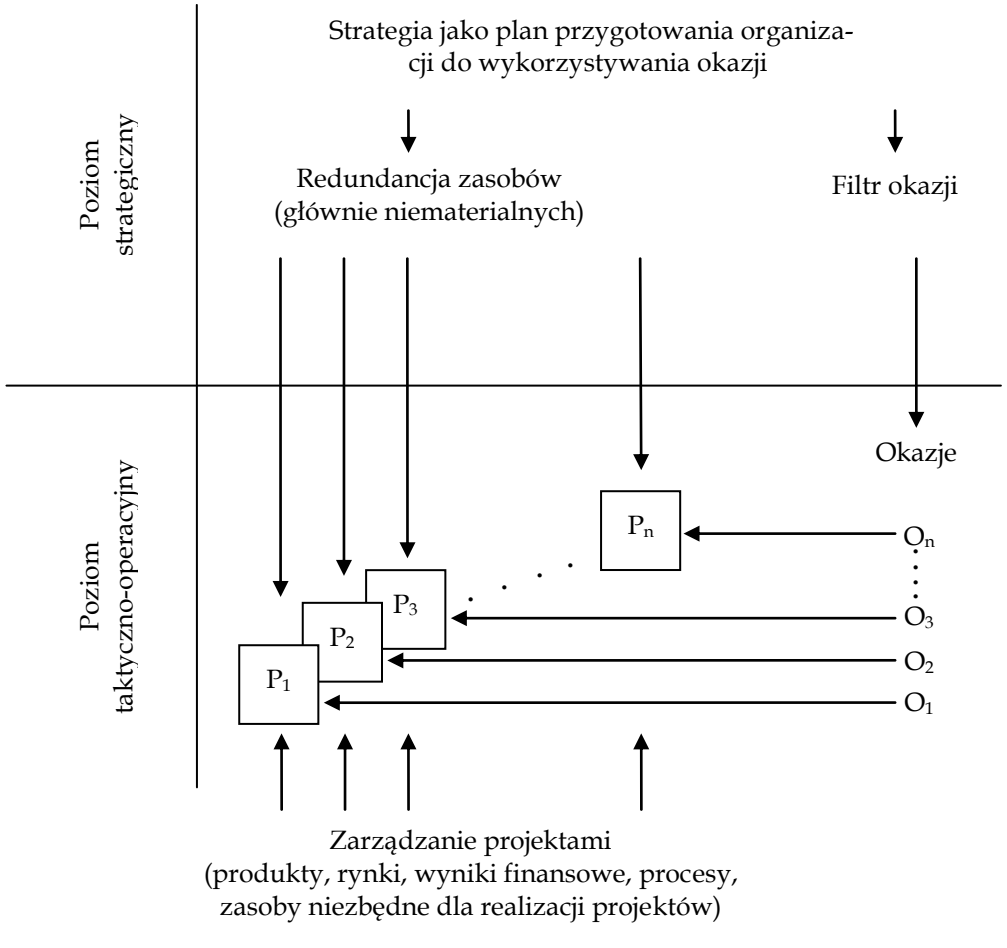
Z punktu widzenia usuwania ograniczeń niepewności planowania strategicznego, jest to bardzo dobre rozwiązanie, ponieważ wychodząc z bardziej pewnych zasobów, kończy się na bardziej pewnych zasobach. Szczegółową procedurę prezentuje rysunek 1.7.



Rysunek 1.7. Identyfikacja strategii firmy w języku zasobów
Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009, s. 175.

Pytanie o to, gdzie się podziały kategorie produktowo-rynkowe?, jest w tym wypadku zasadne i to nie tylko dlatego, że jesteśmy do nich przyzwyczajeni. Mają one znaczenie podstawowe, a nie znalazły się w planie strategicznym tylko dlatego, że kontekst otoczenia zwykle przez nie opisywany, jest już w wielu sektorach nieprzewidywalny. Jeżeli wyniki badań dotyczących horyzontu planowania, prezentowanych w tej publikacji wykażą, że w zakresie wielkości rynkowych i produktowych, horyzont ten ulega skróceniu do okresów krótszych, aniżeli okresy dotyczące wielkości zasobów (zwłaszcza niematerialnych), to konsekwencją tego może być nowa struktura rzeczowa planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego.

Właśnie na tym ostatnim poziomie lokowane są wielkości dotyczące produktów i rynków, jak na rysunku 1.8.



Legenda: projekty P1, P2,…, Pn, związane z wykorzystywaniem okazji O1, O2, …, On

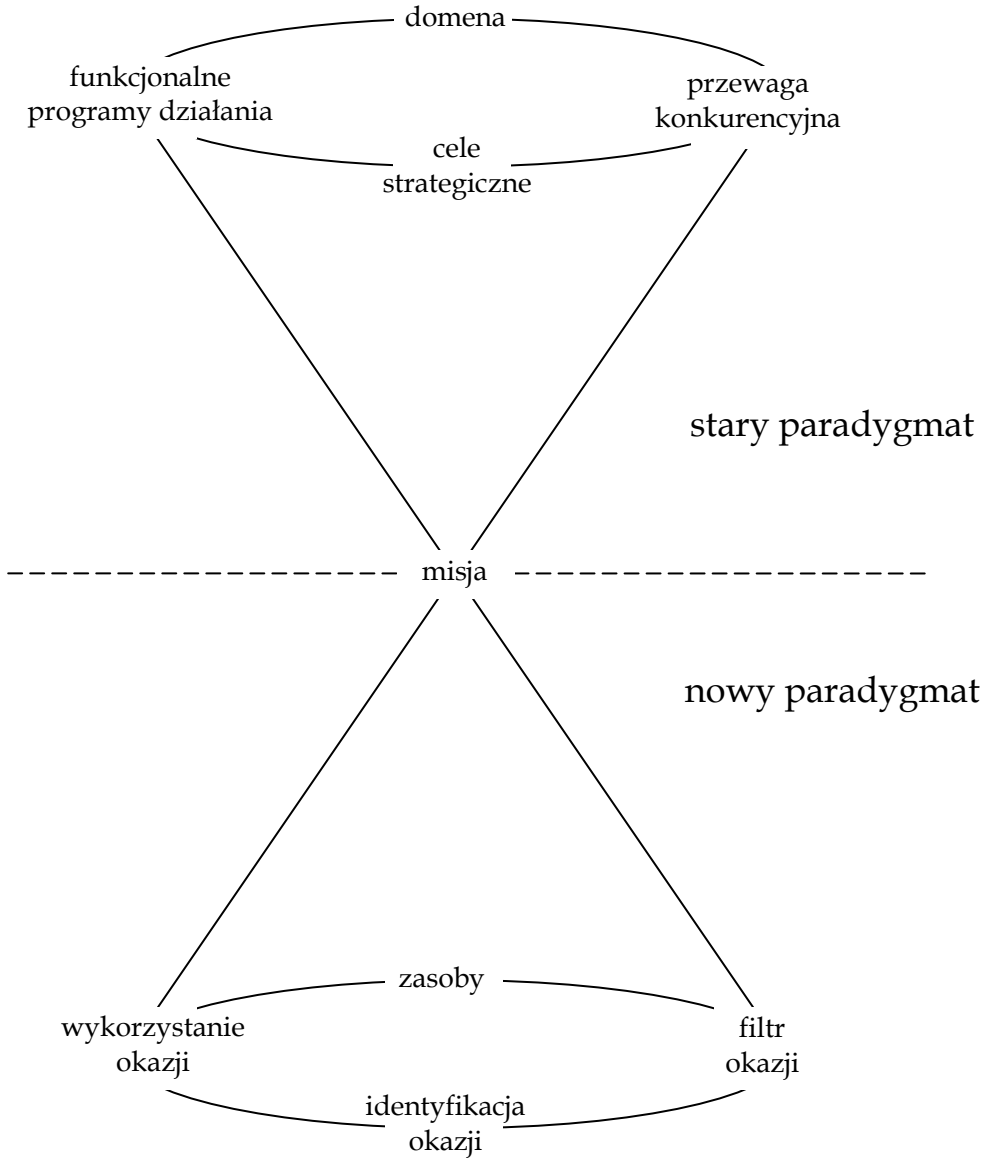
Rysunek 1.8. Ontologia poziomów: strategicznego i taktyczno-operacyjnego organizacji działającej w warunkach niepewności
Źródło: R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii*, Przegląd Organizacji nr 6/2010.

Na poziomie strategicznym wielkościami planowanymi są: nadmiary zasobów, dzięki którym możliwe będzie wykorzystywanie okazji (w formie może to być tzw. profil zasobów, którego określenie przy innych kwestiach podała M. Romanowska (2011, s. 38), oraz filtr zasobów (wyjaśnienie i propozycje budowy w:

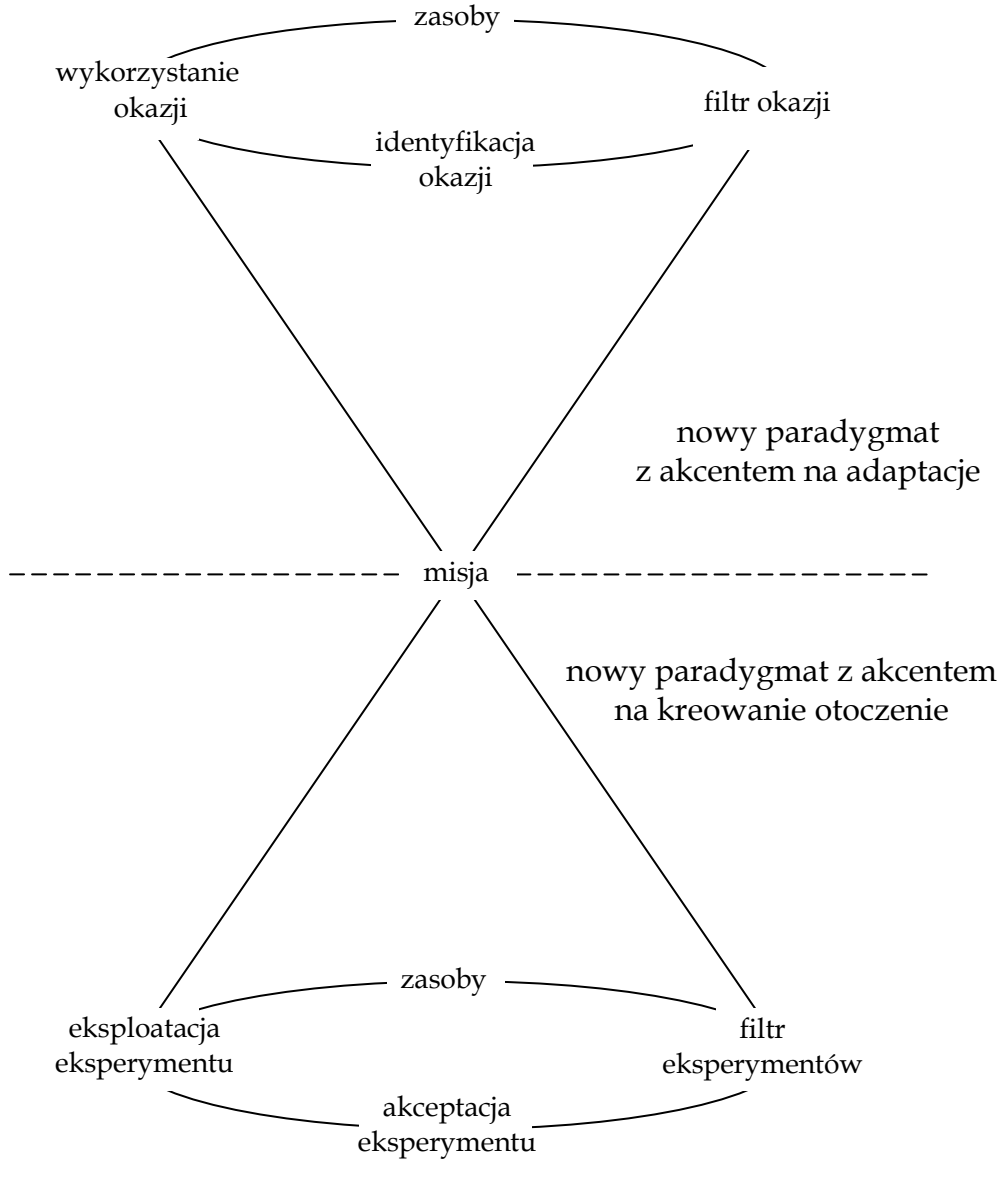
Krupski i in., 2009, s. 168, Krupski, 2006 c). Przedmiotem planowania na poziomie taktyczno operacyjnym są: produkty, rynki i wyniki ekonomiczne, ujęte w ramy projektów i w ogóle zarządzania projektami. Czy jest to wydedukowany schemat działania przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu?, czy też jest to odwzorowanie rzeczywistości organizacyjnej niektórych firm i sektorów?, pokażą badania, których wyniki opublikowano i skomentowano w 3 rozdziale.

Nowy paradygmat

Wspólną bazą identyfikowania strategii w języku okazji jest teoria wzrostu endogenicznego (poprzez zasoby) i egzogenicznego (poprzez okazje powstające w otoczeniu). Chociaż nowa ekonomia eksponuje przede wszystkim endogeniczną teorię wzrostu (Romer, 1994), to jednak okazje występujące w otoczeniu są identyfikowane poprzez filtr okazji, który konstruowany jest w kategoriach otoczenia (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 168), co skłania z kolei ku teorii wzrostu egzogenicznego (chyba, że przyjmiemy iż okazja okazją, ale najważniejsze jest ich subiektywne postrzeganie za pomocą wewnątrz skonstruowanego filtru). Generalnie jednak przeciwstawianie tych teorii może być kolejnym asumptem do generowania teoretycznych podstaw nowego paradygmatu strategii organizacji. Można bowiem założyć większy lub mniejszy wpływ jednej z nich na ukształtowanie się konkretnego paradygmatu (lub koncepcji) strategii organizacji. Z rysunku 1.5. wynika, że przedmiotem rozważań są zdarzenia interpretowane jako okazje, występujące w otoczeniu lub we wnętrzu organizacji. Nowy paradygmat strategii skonfrontowany z dotychczasowym, (autorem syntezy którego jest prof. K. Obłój) łączy tylko misja (rys. 1.9.). Jeżeli przyjmiemy, że źródłem okazji jest nie tylko zewnętrzne otoczenie firmy ale również wnętrze organizacji (np. pozytywnie zweryfikowane eksperymenty), to tym wypadku opis strategii w języku okazji może być całkowicie w konwencji teorii endogenicznej. Na rysunku 1.10. przedstawiono więc idee nowego paradygmatu w dwóch wersjach. Pierwsza zakłada adaptacyjną istotę strategii i wykorzystuje kategorie opisu charakterystyczne zarówno dla endogenicznej, jak i egzogenicznej teorii wzrostu. Druga zakłada kreowanie otoczenia przez organizację i *explicite* wykorzystuje wyłącznie endogeniczne kategorie opisu (kategorie egzogeniczne występują *implicite* w filtrze eksperymentów, akceptacji i eksploatacji). W tej ostatniej wersji nowego paradygmatu mieści się koncepcja strategii błękitnego oceanu, opracowanej przez W.Ch. Kima i R. Mauborgne (2005).



Rysunek 1.9. Dwa stożki paradygmatów strategii organizacji
Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209



Rysunek 1.10. Dwie odmiany nowego paradygmatu strategii organizacji w języku okazji

Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 210

W obu modelach jest aktywne podejście do zasobów (planowanie, pozyskiwanie) i pasywne do okazji (uznanie, że okazja jest czymś co istnieje obiektywnie, a zadaniem przedsiębiorczych menedżerów jest ją odkryć [filtr okazji] i wykorzystać przed innymi). Niestety w modelach nie przewidziano możliwości kreowania okazji w ogóle (tak, jak to proponują: Alvarez, Barney, 2007 oraz Wood i McKinley, 2010), lub poprzez np. tzw. rynkowe punkty zaczepienia, które poprzez śledzenie konkurentów, umożliwiają uzyskanie korzystnych pozycji na rynku (Ketchen, Snow&Hoover, 2004). Modelowe, aktywne ujęcie zasobów, ale i okazji, czeka więc na opracowanie.

Zaliczenie zagadnień wykorzystywania okazji do problemów szkoły zasobowej, ma swoje liczne odniesienia w literaturze światowej, zwłaszcza w ramach nurtu przedsiębiorczego zarządzania strategicznego. W kolejnym podrozdziale przedstawiono między innymi sposób badania przedsiębiorczego zachowania się przedsiębiorstw posiadających orientację zasobową autorstwa T.E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda (2001).

1.3. Pomiar orientacji zasobowej

Z rosnącej liczby artykułów naukowych na temat różnych teoretycznych ujęć szkoły zasobowej (Krupski, 2011, wstęp) można wnioskować o kierunku rozbudowy teorii zarządzania strategicznego. Kierunek ten to przede wszystkim udowadnianie, że w warunkach rosnącej turbulencji otoczenia, a więc kontekstu niepewności, bardziej przewidywalne i możliwe do kształtowania stają się nie rynki a zasoby. Mogą więc być bardziej wyrazistym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Brak jest jednak konkretnych strukturalizacji, tak niezbędnych dla praktyki gospodarczej. Z jednej strony badania empiryczne potwierdzające istniejące zapotrzebowanie na „nową" teorię nie nadążają za pomysłami uczonych. Z drugiej strony przedsiębiorstwa nie mając wsparcia nauki w zakresie nowych podejść i metod planowania strategicznego, same próbują rozwiązywać problemy podejmowania decyzji w warunkach niepewności, w znacznym stopniu związane z wykorzystywaniem idei inwestowania w zasoby (przede wszystkim niematerialne). Dlatego też jest niezmiernie ważne ustalenie skali „zapotrzebowania" na uzupełniającą teorię zarządzania strategicznego, poprzez zidentyfikowanie rozmiarów zjawiska ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym w badaniach empirycznych przedsiębiorstw. O tym jak ustalać potencjalną orientację zasobową w konkretnym przed-

siębiorstwie? – jest ten podrozdział. Liczby zbadanych przedsiębiorstw o takiej orientacji, są z kolei podstawą do wnioskowania statystycznego o skali zjawiska. I choć podstawowym celem badawczym realizowanego projektu N N115003938 jest zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obejmujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe, to jednak jak się okaże w rozdziale 2.1. jest on podporządkowany innym, bardziej ogólnym i utylitarnym celom, związanym ze skalą ujęć zasobowych w badanych firmach. Treścią tego podrozdziału jest prezentacja pomysłów w zakresie identyfikacji orientacji zasobowej w przedsiębiorstwie.

Metoda badań orientacji zasobowej Browna, Davidssona i Wiklunda

Propozycja badawcza T.E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda (2001) dotyczy przedsiębiorczego zachowania się przedsiębiorstw egzemplifikowanego stopniem orientacji zasobowej. Krańcowe zachowania firm w tym względzie obejmują rozwiązania: polegające na prawidłowym i wyłącznym wykorzystywaniu własnych zasobów (organizacja administracyjna) lub polegające na wykorzystywaniu wszelkich zasobów, zarówno własnych, jak i innych, dostępnych (organizacja przedsiębiorcza). Dla organizacji administracyjnej ograniczeniem wszelkich działań są posiadane zasoby i to z nimi konfrontowane są okazje. Dla organizacji przedsiębiorczej najważniejszy jest pomysł na nowy produkt, okazje rynkowe, które stara się wykorzystać nie oglądając się w pierwszej fazie na ograniczenia zasobowe. W tabeli 1.2. orientację administracyjną reprezentują typowania 1-3, a orientację przedsiębiorczą – typowania 5-7. W. Dyduch przeprowadził badania w 308 przedsiębiorstwach, zgodnie z tą ideą, oprzyrządowane ankietą jak w tabeli 1. Z niezwykle ciekawych wyników badań wynika między innymi, że przedsiębiorcza orientacja zasobowa dominuje w firmach nowopowstałych (wiek 1-5 lat). W starszych (wiek 14 i więcej lat) dominuje zasobowa orientacja administracyjna, charakteryzująca się koncentrowaniu na właściwym zarządzaniu zasobami (Dyduch, 2011, s. 177). Ciekawe wyniki obejmują przekrój wielkości firm. Zaskakujące, że zasobowa orientacja przedsiębiorcza jest przede wszystkim charakterystyczna dla dużych firm (Dyduch, 2011, s. 178). Z badań nie wynika jednoznacznie rozmiar zjawiska występowania orientacji zasobowej zarządzania strategicznego, jako że przedmiotem eksploracji jest nie tyle dychotomiczne stwierdzenie istnienia (lub nie) orientacji zasobowej, co określenie stopnia jej intensywności w siedmiostopniowej skali.

Tabela 1.2. Fragment narzędzia do badania poziomu zarządzania przedsiębiorczego dotyczący orientacji zasobowej

1. Podczas tworzenia strategii najważniejszą kwestią jest to, jak w najlepszy sposób wykorzystać zasoby, jakie organizacja posiada.	1	2	3	4	5	6	7	Podczas tworzenia strategii polegamy przede wszystkim na wyczuciu istnienia szansy. Zasoby, jakie posiada, lub jakich nie posiada organizacja „w zasięgu ręki" nie są ograniczeniem.
2. Organizacja ogranicza podejmowanie szans na podstawie bieżących zasobów.	1	2	3	4	5	6	7	Podstawowym zadaniem organizacji jest podejmowanie szans, które uważamy za wartościowe, dopiero potem pozyskujemy zasoby, aby wykorzystać szanse.
3. Organizacja preferuje wykorzystywać zasoby będące wyłącznie w jej posiadaniu.	1	2	3	4	5	6	7	Organizacja często wykorzystuje zasoby niebędące w jej posiadaniu poprzez wypożyczanie, wynajem, itp.
4. Zasoby, jakie organizacja posiada w znacznym stopniu wpływają na strategie.	1	2	3	4	5	6	7	Szanse kontrolują strategie
5. Organizacja preferuje ścisłą kontrolę funduszy i podejmowanych działań poprzez rozbudowane systemy kontroli i informatyczne	1	2	3	4	5	6	7	Organizacja preferuje luźna kontrolę nieformalną i polega na więziach nieformalnych
6. Organizacja silnie podkreśla działanie i wykonywanie zadań w oparciu o formalne procesy i procedury	1	2	3	4	5	6	7	Organizacja silnie podkreśla działanie i wykonywanie zadań, nawet jeśli oznacza to nie zwracanie uwagi na procedury
7. W podejmowaniu i wykorzystywaniu szans posiadanie pieniędzy jest ważniejsze niż pomysł.	1	2	3	4	5	6	7	W podejmowaniu i wykorzystywaniu szans pomysł jest ważniejszy niż posiadanie pieniędzy.

Źródło: Skorygowane opracowanie W. Dyducha, *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań* [w:] Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 175, na podstawie: T.E. Brown , P. Davidsson, J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneuership as Oppprtunity- based Firm Behaviour,* Strategic Management Journal, 2001, Vol.22, s. 953-968.

Badania zespołu poznańskiego pod kierownictwem prof. E. Urbanowskiej-Sojkin

Przedmiotem szczegółowych badań nad orientacjami strategicznymi firm były cztery ich wymiary (Urbanowska-Sojkin, 2011, rozdz. 2 i 3):

1. aktywność, wyznaczana zmiennymi związanymi z treścią (w tym celami rozwoju organizacji) i procedurami planowania i kontroli,
2. reaktywność, związana z brakiem celów rozwojowych i działaniami spontanicznymi związanymi z nieprzewidywanymi stanami otoczenia,
3. determinacja zewnętrzna, związana z wiarą w prognozy otoczenia i wiarą w decydujący jego wpływ na istnienie i rozwój firmy,
4. determinacja wewnętrzna, związana z wiarą, że o przyszłości firmy decydują przede wszystkim zasoby.

Każdy z tych wymiarów scharakteryzowano kilkoma zmiennymi, których realizacje określano (w ankietach) poprzez natężenie każdej z cech w umownej skali od 1 do 5. Określanie orientacji strategicznej (zasobowej, pozycyjnej, planistycznej oraz ewolucyjnej) następuje przez obliczenie tzw. zmiennych ilorazowych i ostatecznie przez zidentyfikowanie jednego z czterech wariantów relacji pomiędzy przedstawionymi wyżej wymiarami orientacji strategicznej. W przypadku orientacji zasobowej wariant relacji jest następujący: aktywność > reaktywność oraz determinacja zewnętrzna < determinacja wewnętrzna. Zarówno pierwsza, jak i druga część tej relacji jest zgodna z najprostszą i najstarszą interpretacją szkoły zasobowej, z tak zwanym podejściem „od wewnątrz na zewnątrz" i bezwzględnym formułowaniem strategii w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych. Niestety w tym ujęciu podejście zasobowe nie jest kojarzone z wykorzystywaniem okazji, które to z kolei jest uwarunkowane posiadaniem planowanych nadmiarów dostępu do zasobów. Nie przewidziano więc, że wymiar aktywności może dotyczyć planowania zasobów oraz, że rozwój organizacji może być identyfikowany zasobowo.

Ostatecznie według tych założeń zbadano 201 przedsiębiorstw, tylko dużych i średnich, przede wszystkim produkcyjnych. Z badań wynika, że aż 85 % przedsiębiorstw charakteryzuje planistyczną lub pozycyjną orientacją strategiczną. Jedynie 7 % z nich można uznać za te, które charakteryzują się orientacją zasobową (Urbanowska-Sojkin, 2001, s. 107). Ten dyskusyjnie niski wynik zmusza do refleksji na temat metody pomiaru rodzaju orientacji strategicznej przedsiębiorstw, choćby w konfrontacji ze wspomnianymi już wynikami badań innego zespołu badawcze-

go, też z Poznania i też z aktualnego Uniwersytetu Ekonomicznego, zespołu kierowanego przez prof. K. Krzakiewicza. Z jego badań, opublikowanych w 2006 roku (Krzakiewicz i in., 2006) wynika, że aż 50 % przedsiębiorstw rozwija się dzięki przedsiębiorczemu wykorzystywaniu okazji. Co prawda trudno w tym wypadku wszystkie działania przedsiębiorcze zakwalifikować jako charakterystyczne dla orientacji zasobowej (część z nich być może jest charakterystyczna dla orientacji ewolucyjnej). Jednakże w formalizmach zespołu Urbanowskiej-Sojkin oznaczałoby to znaczną przewagę przypadków reaktywności nad aktywnością, a więc na pewno nie dominację orientacji planistycznej.

Badania A. Zakrzewskiej-Bielawskiej

W ramach badań empirycznych nad strategiami i strukturami przedsiębiorstw sektora *high-tech* w Polsce autorka przeanalizowała 61 firm między innymi pod kątem tzw. podejścia do strategii (co można utożsamiać z orientacja strategiczną).

Tabela 1.3. Przestrzeń wyborów w zakresie rozumienia strategii przez szefów firm sektora *high-tech* w Polsce w badaniach A. Zakrzewskiej-Bielawskiej

Podejście zasobowe (strategia jako najlepszy sposób wykorzystania zasobów i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie (dopasowanie)
Szkoła ewolucyjna (strategia jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy. Jest ona wypadkowa zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych)
Szkoła pozycyjna (strategia jako pozycja zajmowana przez organizację względem jej otoczenia konkurencyjnego, proces jej formułowania jest sformalizowany i dotyczy określonej pozycji firmy w przyszłości)
Szkoła planistyczna (strategia jako długookresowy plan działania (plan strategiczny), który powstaje na skutek systematycznego i formalnego procesu opartego o procedury planowania)
Szkoła prostych reguł (strategia jako innowacyjne wykorzystywanie okazji w otoczeniu według kilku prostych reguł (słabo strukturalizowanych zasad postępowania) oraz dominującej logiki kadry kierowniczej)
Szkoła zdolności dynamicznych (strategia jako budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o zdolności dynamiczne, rozumiane jako umiejętności dostosowania, rekonfigurowania układów współpracy, integrowania części składowych, koordynacji, zmiany i reorganizacji. Istotny tutaj staje się rozwój i odnowa zasobów, ale nie tylko ich posiadanie i efektywne wykorzystanie).

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 377.

Ankietowani prezesi firm mieli za zadanie dokonać wyboru maksymalnie trzech wyróżnionych w tabeli 1.3. podejść, które najlepiej opisują strategie ich firm. Synteza treści poszczególnych szkół zarządzania strategicznego jest w znacznym stopniu oparta na propozycji K. Obłója (2007). Ponieważ jednak są odstępstwa, w tabeli 1.3. poszczególne charakterystyki rozumienia strategii przedstawiono tak jak, jak w oryginalnej ankiecie szefom badanych firm.

Przy pomocy tej prostej, bezpośrednio mierzącej metody pomiaru skali występowania poszczególnych orientacji strategicznych przedsiębiorstw autorka otrzymała następujące wyniki jak w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Wyniki badań A. Zakrzewskiej-Bielawskiej dotyczących skali stosowania kanonów różnych szkół planowania w firmach *high-tech*

Rodzaj szkoły (orientacja strategiczna w badanych firmach)	Liczba wskazań
Szkoła zasobowa	55
Szkoła ewolucyjna	31
Szkoła pozycyjna	7
Szkoła planistyczna	2
Szkoła prostych reguł	14
Szkoła zdolności dynamicznych	13

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 165.

Trudno w tym wypadku (ze względu na sposób typowania w ankietach) określić rozdzielnie w procentach udziały poszczególnych orientacji strategicznej w badanej populacji 61 firm, ale z tabeli 1.4. jednoznacznie wynika zdecydowana dominacja ujęć zasobowych.

Własna metoda identyfikacji skali orientacji strategicznej

Własny pomysł na identyfikację ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym poszczególnych przedsiębiorstw, a poprzez to ustalenie skali zjawiska, polega

na określeniu horyzontu planowania różnych wielkości rynkowych i zasobowych. Z „suchych" wyników badań horyzontów planowania poszczególnych wielkości rynkowych i zasobowych nie można wnioskować o zakresie preferowania poszczególnych szkół zarządzania (planowania) strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Można jednak wyciągać wnioski z porównań horyzontów planowania tych wielkości, zestawiając odpowiednie wskaźniki statystyczne dotyczące rynków i zasobów. Oczywiście wnioski wynikające z tych zestawień będą dotyczyć wyłącznie zakresu występowania tylko orientacji zasobowej i rynkowej, bez możliwości rozbicia tych zagregowanych ujęć na pozostałe szkoły zasobowe. W znacznym tylko uproszczeniu można przyjąć, że w orientacji zasobowej oprócz klasyki, zawarte są przede wszystkim kanony szkół: prostych reguł i zdolności dynamicznych, a w orientacji rynkowej kanony szkół: planistycznej, pozycyjnej i w tym sensie szkoły ewolucyjnej, że opisy strategii w jej konwencji są również w kategoriach rynkowo-produktowo-finansowych.

Wnioskowanie na podstawie horyzontu czasu może mieć tylko pośredni charakter. Przy niewielkiej różnicy interwałów stwierdzenie faktu, że w konkretnym przedsiębiorstwie horyzont planowania jakiegoś zasobu jest dłuższy aniżeli horyzont planu dotyczącego wprowadzenia i istnienia konkretnego produktu na konkretnym rynku, jeszcze nie uprawnia do stwierdzeń, że jedno ma bardziej strategiczny charakter niż drugie. Jednakże, im ta różnica jest większa, a zwłaszcza w sytuacjach, gdy horyzont planowania jakiejś wielkości jest krótszy od jednego roku, wnioskowanie o którym mowa jest niewątpliwie poprawne. Wydaje się jednak, że w przypadku stwierdzenia kilkuset przypadków dłuższego horyzontu planowania jednych wielkości (np. dotyczących zasobów) i krótszego innych (np. dotyczących produktów i rynków), wnioskowanie w sensie statystycznym będzie już uprawnione. Ostatecznie w badaniach, a przede wszystkim w interpretacjach ich „suchych" wyników przyjęto, że jeżeli:

- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest dłuższy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją rynkową,
- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest krótszy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją zasobową.

W dalszych prezentacjach (w rozdziale 3) między innymi określano przeciętny horyzont planowania elementów otoczenia i przeciętny horyzont planowania zasobów. Jeżeli ten drugi był większy od pierwszego, to decydowało o uznaniu orientacji strategicznej jako zasobowej. Niezależnie od tego w innych pomiarach o fakcie istnienia orientacji zasobowej może decydować liczba relacji: np. przeciętny horyzont planowania zasobów > horyzontu planowania rynków (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji rynkowej może decydować relacja odwrotna, tzn. np. przeciętny horyzont planowania zasobów < horyzontu planowania rynków. Liczby tych relacji mogą być podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą.

Wyniki badań nad skalą występowania orientacji rynkowej i zasobowej według własnej metody pomiaru zjawiska, zaprezentowano w rozdziale 3.

Przedstawione metody identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw (planowania według kanonów określonych szkół zarządzania strategicznego), mają swoje wady i zalety. Trudno je jednak porównywać, z uwagi na używanie różnych miar i skal. W metodzie badań orientacji zasobowej Browna, Davidssona i Wiklunda określa się tylko rodzaj orientacji zasobowej. W metodzie badawczej zespołu prof. E. Urbanowskiej-Sojkin, przypisanie zachowania się przedsiębiorstwa do określonej szkoły zarządzania strategicznego, następuje w wyniku odpowiedzi na pytania pogrupowane w cztery obszary identyfikujące kierunek oraz rodzaj aktywności przedsiębiorstwa. Metoda badawcza A. Zakrzewskiej-Bielawskiej sprowadza się do bezpośrednich wskazań zachowania się przedsiębiorstw zgodnie z kanonami charakterystycznymi dla wymienionych szkół zarządzania strategicznego. Własna metoda identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw zakłada możliwość wnioskowania w tym zakresie na podstawie porównań horyzontów planowania różnych wielkości zasobowych i rynkowych.

Wybór odpowiedniej metody badań jest ważny. Wiadomo bowiem, że wyniki badań w naukach społecznych zależą od przyjętych metod pomiaru. Choć „prawda" jak zwykle może być pośrodku, jednakże w tym wypadku chodzi raczej o określenie rzędu wielkości odsetek firm preferujących ujęcia zasobowe. Jeżeli dotyczy tylko niewielu procent przedsiębiorstw, planistyczną działalność tych firm im immanentną, można uznać za ciekawy dla teorii wyjątek. Jeżeli jest to już kilkanaście lub kilkadziesiąt procent, sprawa jest poważniejsza, bo wymaga uzupełnienia klasycznych ujęć w teorii o nowe przedmioty i metody planowania strategicznego. Za „nową", a w zasadzie uzupełnioną teorią planowania strategicznego po-

winny nadążać zmiany w programach dydaktycznych studiów z zakresu zarządzania oraz zmiany w pakietach ofert firm konsultingowych.

2.

Cele, metodyka badań. Charakterystyka populacji badanych firm

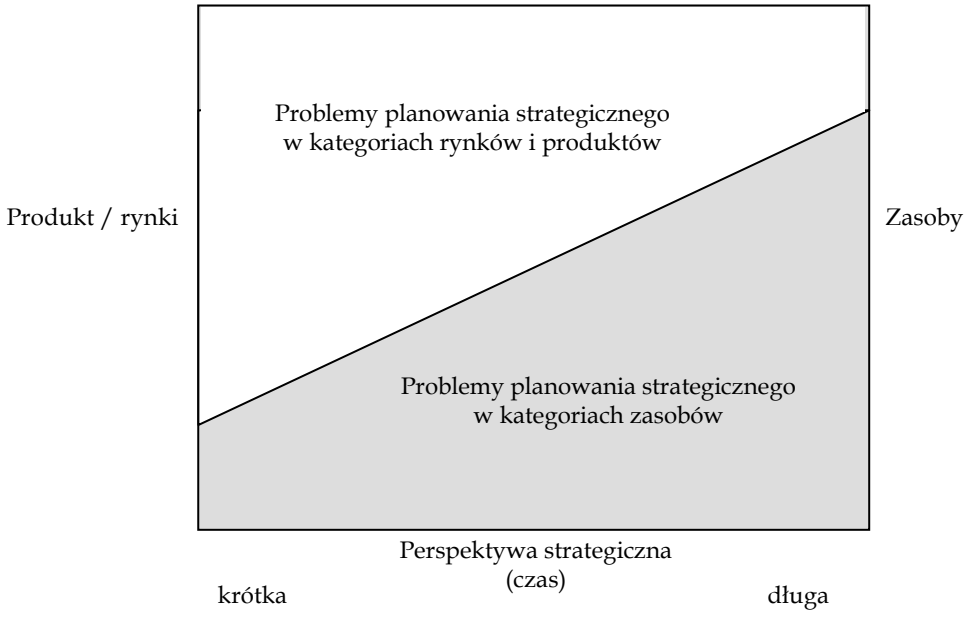
2.1. Cele badań, hipotezy

Podstawowym celem badawczym zrealizowanego projektu N N 115003938 jest zidentyfikowanie maksymalnego planistycznego horyzontu czasu różnych wielkości w przedsiębiorstwach, wielkości obejmujących zarówno kategorie rynkowe, jak i zasobowe. Cel ten można potraktować jako autonomiczny, jednakże w tym wydaniu jest on słabo utylitarny. Stwierdzenie bowiem najczęściej występujących interwałów planowania i ewentualne skrócenie (lub powiększenie) horyzontu planowania, ma swoje konsekwencje w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w treściach planów na poziomie strategicznym i taktyczno-operacyjnym (por. rozdział 1.2). Zrealizowanie tego celu umożliwi, zgodnie z przyjętą metodą pomiaru orientacji strategicznej (por. rozdział 1.3) pośrednie wnioskowanie o strukturze problemów w strategiach przedsiębiorstw w zależności od charakteru otoczenia, określanego przy pomocy zmienności i przewidywalności. Ostatecznie będzie to prowadzić do odpowiedzi na pytanie czy przewaga kategorii rynkowych lub zasobowych w strategii organizacji jest skorelowana z charakterem otoczenia. Ważne jest określenie skali zjawiska – występowania orientacji zasobowej w przedsiębiorstwach. Są to podstawowe cele badawcze, przyjęte do realizacji w ramach tej monografii. Są one nadrzędne w stosunku do podstawowego celu projektu, nadrzędne z punktu widzenia utylitarności. Część przedstawionych poniżej szczegółowych celów dotyczy ściśle zrealizowanego projektu, a część dotyczy nadrzędnych celów badawczych monografii.

Cele szczegółowe:

1. Określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o otoczeniu identyfikowanym przez: produkty, rynki, konkurentów, dostawców i inne elementy.
2. Określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych elementami otoczenia: produktami, rynkami, konkurentami, dostawcami i innymi organizacjami.
3. Określenie (zbadanie) perspektywy myślenia o zasobach (wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych i niesformalizowanych, techniki i technologii branżowych, technologii informatycznych, zasobów naturalnych, lokalizacji, image firmy, źródeł finansowania, rutyn i rozwiązań wewnątrzorganizacyjnych).
4. Określenie (zbadanie) perspektywy decyzji związanych z wyżej wymienionymi zasobami.
5. Ustalenie typu otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego, charakteryzowanego zmiennością i przewidywalnością.
6. Zidentyfikowanie związku (lub jego braku) pomiędzy orientacją rynkową lub zasobową w planie strategicznym, a typem otoczenia (w znaczeniu jw.) oraz sytuacją finansową firmy.
7. Zidentyfikowanie związku (lub jego braku) pomiędzy poszczególnymi perspektywami planistycznymi dotyczącymi wyodrębnionych elementów otoczenia i zasobów, a typem otoczenia oraz sytuacją finansową firmy.

Podstawowa hipoteza badawcza: wraz z narastającą turbulencją otoczenia w strategiach firm zaczynają dominować kategorie zasobowe, kosztem kategorii produktowo-rynkowych. Horyzont planistyczny tych ostatnich ulega skróceniu, do poziomu taktyczno-operacyjnego. Swoistą egzemplifikacją graficzną tej hipotezy jest rysunek 2.1. przedstawiony w zakończeniu monografii R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, (*Koncepcje strategii organizacji*, PWE, 2009).



Rysunek 2.1. Proporcje problemów dotyczących zasobów i produktów w zależności od horyzontu czasu

Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, 2009.

W ten sposób sformułowana hipoteza badawcza jest jednocześnie główną hipotezą zarówno badań ściśle w ramach projektu, jak i badań w szerszym wymiarze, opisanym w tej monografii. Można ją bowiem sformułować inaczej: wzrost turbulencji otoczenia jest skorelowany z rodzajem orientacji strategicznej. Im otoczenie jest bardziej zmienne, nieprzewidywalne tym więcej jest przedsiębiorstw mających orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inne, bardziej szczegółowe hipotezy badawcze, sformułowano w kolejnym podrozdziale, ponieważ są one związane z wyodrębnionymi zbiorami analizowanych przedsiębiorstw.

2.2. Metoda badań

Narzędziem badawczym była ustrukturalizowana ankieta z pytaniami i alternatywnymi odpowiedziami, które ankietowani zaznaczali krzyżykiem. Badania były prowadzone za pośrednictwem studentów studiów magisterskich i studiów

MBA w przedsiębiorstwach, w których pracują i pełnią role organizacyjne. W przypadku studentów studiów MBA, byli to najczęściej członkowie zarządów lub przynajmniej szeroko rozumianego naczelnego kierownictwa różnych firm. Ich kompetencje pozwalają wierzyć, że znają się na zagadnieniach zarządzania strategicznego firm, które reprezentują. W przypadku studentów niestacjonarnych studiów magisterskich, ankietujący (najczęściej szeregowi pracownicy swoich firm lub kierownicy niskich szczebli zarządzania) mieli za zadanie uzyskać stosowne odpowiedzi zawarte w ankietach od przedstawiciela naczelnego kierownictwa. Wszyscy studenci przeszli stosowne przeszkolenie w zakresie celów badawczych i szczegółowych problemów zawartych w ankietach.

Przypadkowy, losowy dobór próby badawczej, uniemożliwił badania sektorowe. Jednakże możliwe były inne segmentacje, również przydatne w uogólnianiu wyników lub przeciwnie – w wyławianiu specyfiki wyodrębnianych zbiorów przedsiębiorstw. W przedstawianych badaniach grupowano przedsiębiorstwa w przekroju dawniej wyodrębnianych gałęzi, tzn.: produkcyjne (przemysł), usługowe, handlowe, mieszane. Dla innych niż cele projektu zgrupowano dane dotyczące organizacji świadczących usługi publiczne. Innym przekrojem był podział przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości zatrudnienia, tzn. na: duże, średnie, małe i mikro-firmy. Ilościową charakterystykę populacji badanych firm w wymienionych przekrojach zawiera rozdział 2.3.

Wymienione podziały mogą również służyć formułowaniu dodatkowych hipotez badawczych. Na przykład:

- sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli rynków i produktów, występują częściej w przedsiębiorstwach usługowych, handlowych i mieszanych, aniżeli w firmach produkcji przemysłowej,
- sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli rynków i produktów, występują częściej w mniejszych firmach, aniżeli w dużych,

Innymi pozyskiwanymi w badaniach informacjami były te, które ogólnie dodatkowo charakteryzują firmy. W tym wypadku dotyczyły one sytuacji finansowej oraz cech profilu działalności firmy. Informacje dotyczące sytuacji finansowych firm zbierane były z niewielką, ale jednak wiarą, że istnieje korelacja pomiędzy nimi, a określonymi wielkościami strategicznymi przedsiębiorstw. Pesymizm wynika przede wszystkim z faktu, że nieznane są wyniki badań potwierdzających

explicite takie korelacje (na wyniki finansowe firm wpływa zbyt wiele czynników, a wydzielenie wpływu jednego z nich jest trudne z metodycznego i nieuzasadnione z merytorycznego punktu widzenia), choć same badania były wielokrotnie prowadzone. Formalnie więc można badać, nie inwestując zbytnio w dokładność określenia „sytuacja finansowa". Dlatego też w badaniach przyjęto za wystarczające wyróżnienie następujących stanów finansowych firmy: bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła i bardzo zła. Tutaj stosowna hipoteza mogłaby być sformułowana następująco: firmy będące w dobrej kondycji finansowej to najczęściej takie, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli rynków i produktów.

Druga z wyróżnionych charakterystyk przedsiębiorstwa – to cechy profilu działalności. Wyróżniono trzy takie cechy: profil stały, zmienny planowany oraz zmienny nieplanowany. Dodatkową hipotezę badawczą w tym zakresie, można sformułować następująco: im otoczenie jest bardziej zmienne, tym częściej występują sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy od horyzontu planowania rynków i zasobów.

Kolejną charakterystyką badawczą było otoczenie bliskie. Podzielono je na: rynkowe, technologiczne oraz społeczne. Wyróżniono dla nich trzy potencjalne cechy (stany): otoczenie stabilne – przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne). W tym wypadku uzasadnione było postawienie przynajmniej następujących hipotez:

- firmy usługowe i o działalności mieszanej mają częściej zmienne, a zwłaszcza nieprzewidywalne otoczenie, aniżeli firmy produkcyjne (przemysłowe),
- firmy małe i średnie mają częściej zmienne, a zwłaszcza nieprzewidywalne otoczenie, aniżeli firmy duże,
- im otoczenie jest bardziej zmienne i nieprzewidywalne, tym częściej występują sytuacje, w których horyzont planowania zasobów jest dłuższy aniżeli horyzont planowania rynków,
- oraz dość oczywista hipoteza: im otoczenie jest bardziej zmienne i nieprzewidywalne, tym profil działalności firmy jest bardziej zmienny i nieplanowany.

Kolejne dwa obszary badawcze dotyczą perspektywy myślenia o otoczeniu i decyzji związanych z otoczeniem. Rzecz wymaga wyjaśnienia. Otóż strategie jako obiekty badawcze, ontologiczne, epistemologiczne, nie najlepiej się bada przede wszystkim dlatego, że zarówno w teorii, jak i w praktyce, są one niejednoznacznie

definiowane. W związku z tym w badaniach empirycznych trzeba albo wyjaśniać, co badający rozumie przez strategię organizacji, albo najlepiej podawać takie części składowe strategii, które są tak samo rozumiane przez badającego i badanego. Dlatego też w prezentowanych badaniach zdecydowano się wymienić elementy klasycznie identyfikowanej strategii (perspektywa egzogeniczna), którymi są najczęściej: produkty, rynki (klienci), konkurenci, dostawcy i inni (np. urzędy) – czyli w znacznym stopniu elementy otoczenia porterowskiego. Kolejnego wytłumaczenia wymaga przekrój: perspektywa myślenia i oddzielnie perspektywa decyzji. Ten podział łączy się z faktem, że o wielu elementach strategii dyskutuje się w przedsiębiorstwie,, rozważa, analizuje, jeszcze bez imperatywu wdrożenia. Trudno to uznać *explicite* za strategię, ze względu na brak konsekwencji, łatwość odwracalności oraz ze względu niejednokrotnie na atomizację i brak holistycznego podejścia. Z drugiej strony odnosi się to do preparacji działań, ujmowanych niejednokrotnie w długiej, wieloletniej perspektywie. Perspektywa decyzji, to natomiast strategia właściwa, w już ustrukturalizowanej formie, właściwej dla praktyki danego przedsiębiorstwa. Decyzje związane z otoczeniem, nie tylko związane są pewnym imperatywem wykonania (klasycznie rozumiany plan), ale również związane są z uruchomieniem określonych zasobów, co z kolei ma pewne cechy nieodwracalności. Generalnie takie ujęcie umożliwia zrozumienie pytania przez ankietowanego i jednocześnie relatywizuje kategorię strategii dla badacza problemu.

Przyjęte interwały perspektywy planowania (< 1 rok, 1-3 lata, 3-5 lat, 5-10 lat i > 10 lat), są dyskusyjne jedynie w przetwarzaniu informacji i skromnych rachunkach w ramach statystycznego wnioskowania. W tym wypadku w obliczeniach przyjęto środki przedziałów, a w dwóch skrajnych ujęciach -0,5 oraz 12,5 lat).

Pojemnym informacyjnie obszarem jest wyodrębnione w ankiecie pole, „zmuszające" badanego do identyfikacji perspektywy myślenia i decyzji w przekroju 11 wyodrębnionych zasobów. Są to:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne),
- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej,
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie),

- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji, itp.),
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje),
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne,
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych),
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki, itp.),
- image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja),
- źródła finansowania,
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

Powyższa enumeracja zasobów jest propozycją autorską. W literaturze przedmiotu aż roi się od różnych pomysłów w tym zakresie. We własnym ujęciu uwzględniono tylko te rodzaje zasobów, co do których istnieje podejrzenie, że mogą być względnie oryginalne (barney'owskie wartościowe, rzadkie, trudno imitowalne i trudno substytucyjne) (Krupski, 2006 a), ponieważ tylko na takich można budować względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Czyli inaczej – są to rodzaje zasobów strategicznych. Podobnie jak w przypadku elementów otoczenia wyodrębniono informacje związane z perspektywą myślenia i oddzielnie z perspektywą decyzji. Interwały horyzontu planowania są identyczne jak w przypadku elementów otoczenia porterowskiego. Nie wszystkie z badanych zasobów mają charakter uniwersalny. Dotyczy to przede wszystkim zasobów naturalnych, które są własnością lub mają do nich dostęp przede wszystkim firmy typu – kopalnie. W tabeli 2.1. przedstawiono wzór ankiety badawczej. Rozdano (studentom) ponad 400 takich ankiet. Ostatecznie po zweryfikowaniu przyjęto do różnych obliczeń i wnioskowania 368 ankiet. Bardzo wysoki wskaźnik zwrotu wynikał z przyjętej metody zbierania danych przez studentów (możliwość egzekwowania zadań badawczych) oraz z faktu precyzyjnego zaznajomienia ich z celami i metodą badań.

Tabela 2.1. Wzór ankiety badania perspektywy planowania produktów, rynków i zasobów w różnych organizacjach

A) Działalność organizacji: produkcyjna, usługowa, handlowa, mieszana, usługi publiczne,

B) Organizacja: mikro(<10 pracowników), mała (10-49), średnia (50-250), duża (>250)

C) Sytuacja finansowa firmy: bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła, bardzo zła

D) Profil działalności: stały, zmienny planowany, zmienny nieplanowany
Uwaga: Odpowiedzi A), B), C), D) – właściwe podkreślić

E) Charakterystyka otoczenia

Otoczenie	Stabilne – przewidywalne	Zmienne przewidywalne	Zmienne nieprzewidywalne
Rynkowe			
Technologiczne			
Społeczne			

Uwaga: zaznaczyć krzyżykiem na przecięciu wiersza i kolumny

F) Perspektywa myślenia o otoczeniu (w latach):

Elementy otoczenia	<1	1-3	3-5	5-10	>10
Produkty					
Rynki					
Konkurenci					
Dostawcy					
Inne (np. urzędy)					

Uwaga: zaznaczyć krzyżykiem na przecięciu wiersza i kolumny

G) Decyzje związane z otoczeniem (w latach):

Elementy otoczenia	<1	1-3	3-5	5-10	>10
Produkty					
Rynki					
Konkurenci					
Dostawcy					
Inne (np. urzędy)					

Uwaga: zaznaczyć krzyżykiem na przecięciu wiersza i kolumny

H) Perspektywa myślenia o zasobach i perspektywa decyzji dotyczących zasobów
Perspektywa myślenia w latach / Perspektywa decyzji w latach

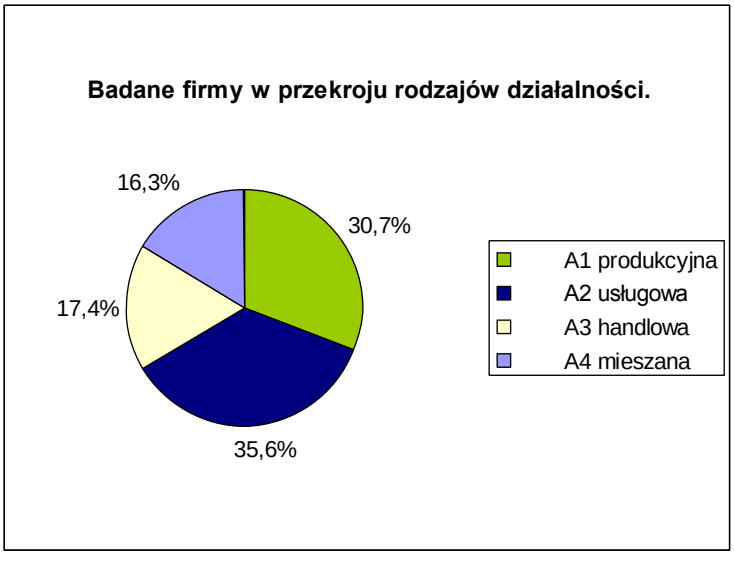
Zasoby	<1	1do3	3do5	5do10	>10	<1	1do3	3do5	5do10	>10
Wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), **umiejętności i talenty pracowników** (specjalistyczne, elitarne, - oryginalne)										
Postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność) i inne elementy kultury organizacji										
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie)										
Relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji)										
Technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne h-tech lub o wartościach historycznych)										
Technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne										
Własne lub będące do dyspozycji **zasoby naturalne** (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych)										
Lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historyczne budynki)										
Image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja)										
Źródła finansowania										
Rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne										

2.3. Charakterystyka badanych firm

Zbadano 368 przedsiębiorstw. Ich przypadkowa struktura wynikała przede wszystkim ze struktury populacji studentów studiów MBA, oraz wybranych studentów studiów niestacjonarnych, za pośrednictwem których prowadzono badania w ich firmach. W badaniach wyodrębniono dwa podstawowe przekroje firm: według rodzajów działalności (produkcyjne, usługowe, handlowe i o działalności mieszanej) oraz według ich wielkości charakteryzowanej liczbą zatrudnionych (duże, średnie, małe i mikrofilmy).

Tabela 2.2. Badane firmy w przekroju rodzajów działalności

Oznaczenie	Działalność firmy	Liczba zbadanych firm	Procent
A1	Produkcyjna	113	30,7
A2	Usługowa	131	35,6
A3	Handlowa	64	17,4
A4	Mieszana	60	16,3

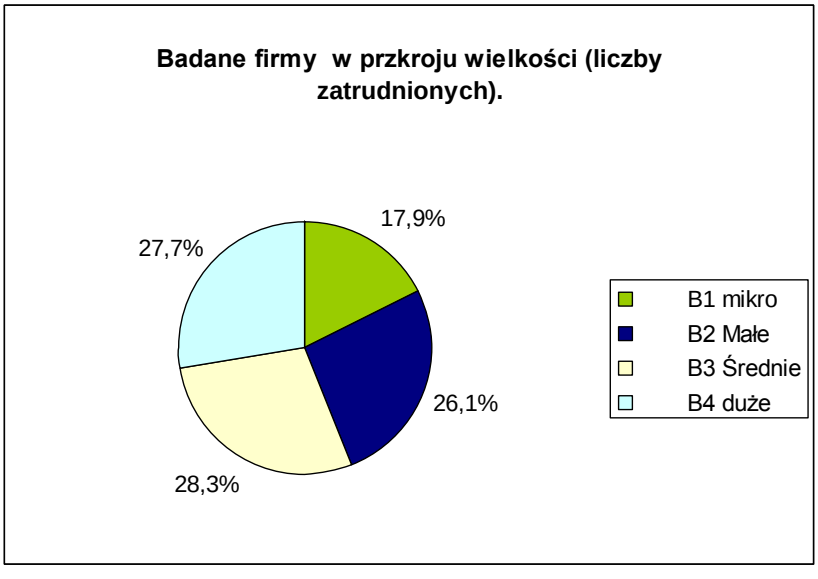


Rysunek 2.2. Badane firmy w przekroju rodzajów działalności

Jak wynika z tabeli 2.2 i rysunku 2.2 z punktu widzenia rodzajów działalności dominowały firmy usługowe i produkcyjne. Z tabeli 2.3 i rysunku 2.3 wynika, że najwięcej przebadano firm dużych i średnich. Nieco mniej firm małych a najmniej mikro firm.

Tabela 2.3. Badane firmy w przekroju wielkości (liczby zatrudnionych)

Oznaczenie	Wielkość firmy	Liczba zbadanych firm	Procent
B1	Mikro	66	17,9
B2	Małe	96	26,1
B3	Średnie	104	28,3
B4	Duże	102	27,7

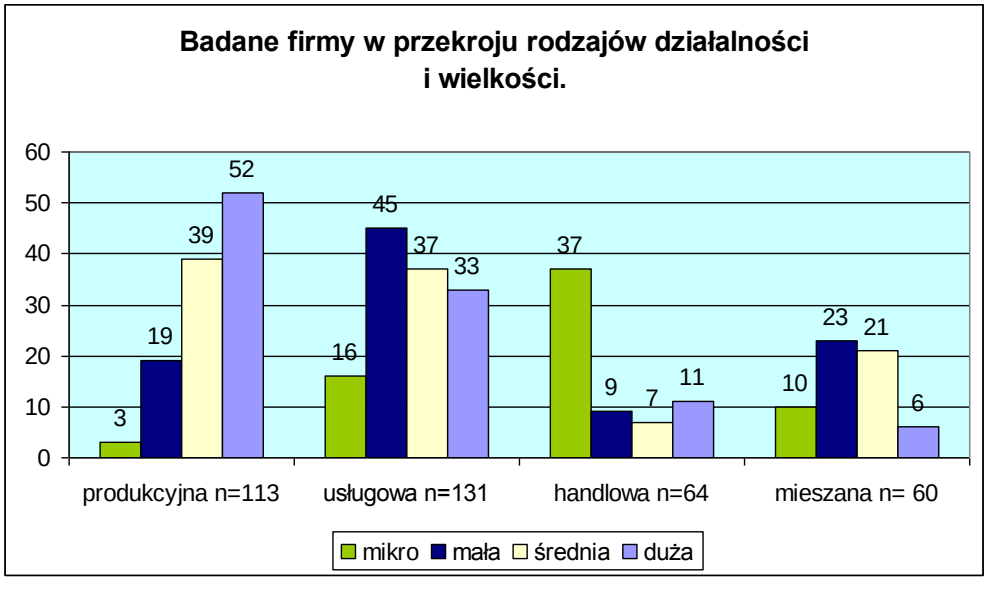


Rysunek 2.3. Badane firmy w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych)

W kolejnej tabeli 2.4 i na rysunku 2.4 przedstawiono dwuwymiarowy przekrój badanych firm. Wynika z nich, że w badanej populacji dominowały firmy duże i średnie produkcyjne oraz małe i średnie usługowe.

Tabela 2.4. Badane firmy w przekroju rodzajów działalności i wielkości

Wielkość firmy Działalność	mikro	mała	średnia	duża	**suma**
produkcyjna	3	19	39	52	**113**
usługowa	16	45	37	33	**131**
handlowa	37	9	7	11	**64**
mieszana	10	23	21	6	**60**
Suma	**66**	**96**	**104**	**102**	**368**

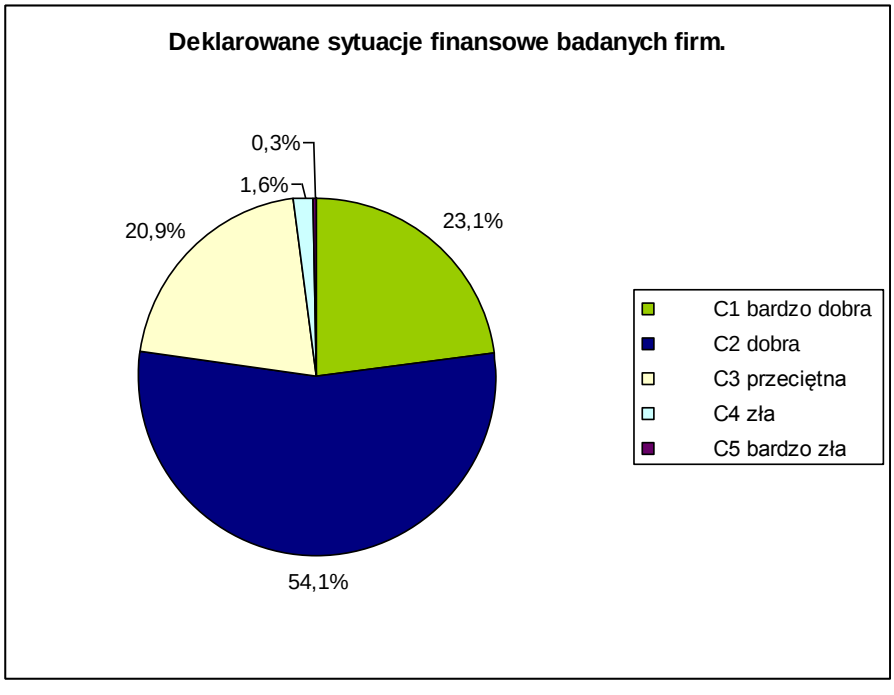


Rysunek 2.4. Badane firmy w przekroju rodzajów działalności i wielkości

Kolejnym przekrojem badanej populacji firm była ich deklarowana sytuacja finansowa. Ponad połowa firm oceniła swoją sytuację jako dobrą. Jedynie 2 % firm uznało, że ich sytuacja finansowa jest zła albo bardzo zła.

Tabela 2.5. Deklarowane sytuacje finansowe badanych firm

Oznaczenie	Sytuacja finansowa firmy	Liczba zbadanych firm	Procent
C1	bardzo dobra	85	23,1
C2	dobra	199	54,1
C3	przeciętna	77	20,9
C4	zła	6	1,6
C5	bardzo zła	1	0,3

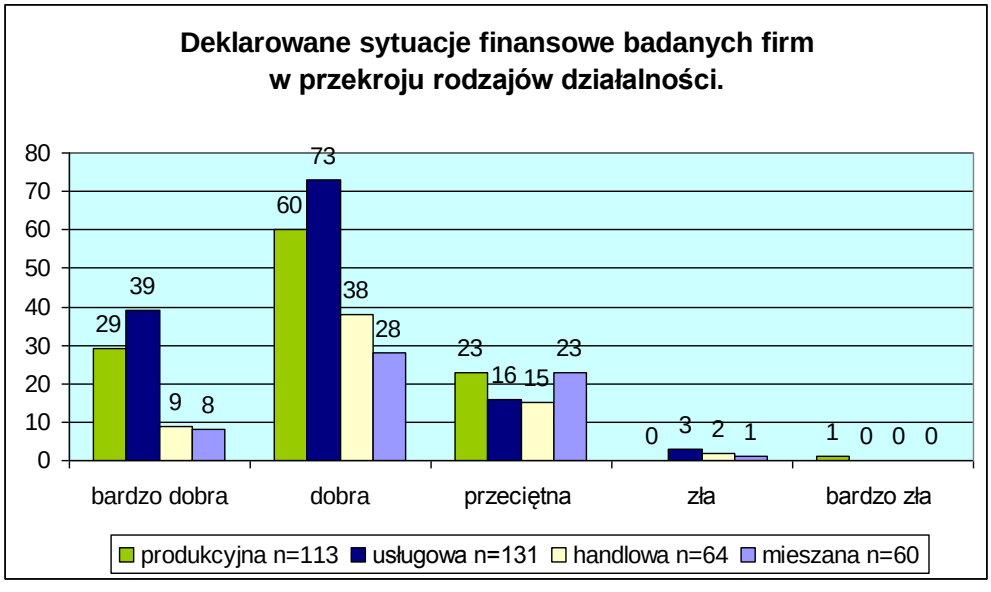


Rysunek 2.5. Deklarowane sytuacje finansowe badanych firm

W dobrej lub bardzo dobrej sytuacji finansowej są przede wszystkim firmy produkcyjne i usługowe. Relatywnie mniej w tej sytuacji jest firm o działalności mieszanej (60 %) (tabela 2.6 i rysunek 2.6).

Tabela 2.6. Deklarowane sytuacje finansowe badanych firm w przekroju rodzajów działalności

Sytuacja finansowa firmy Rodzaj działalności	bardzo dobra	dobra	przeciętna	zła	bardzo zła	**Suma**
Produkcyjna	29	60	23	0	1	**113**
Usługowa	39	73	16	3	0	**131**
Handlowa	9	38	15	2	0	**64**
Mieszana	8	28	23	1	0	**60**
Suma	**85**	**199**	**77**	**6**	**1**	**368**



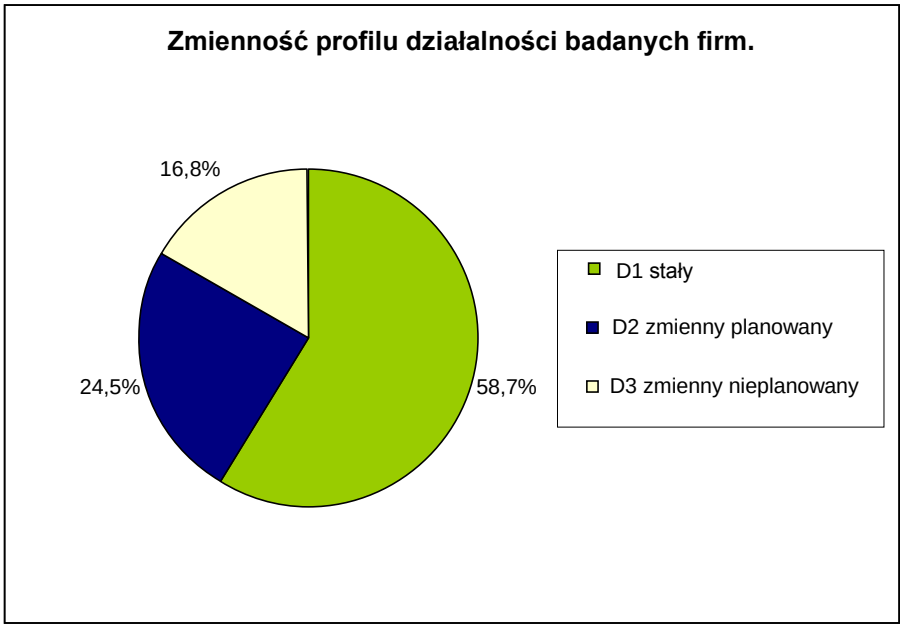
Rysunek 2.6. Deklarowane sytuacje finansowe badanych firm w przekroju rodzajów działalności

W badaniach zidentyfikowano również strukturę populacji badanych firm w przekroju profilu ich działalności, określonego w kategoriach planowanej lub nieplanowanej zmienności.

Tabela 2.7. Zmienność profilu działalności badanych firm

Oznaczenie	Profil działalności firm	Liczba zbadanych firm	Procent
D1	stały	216	58,7
D2	zmienny planowany	90	24,5
D3	zmienny nieplanowany	62	16,8

Z tabeli 2.7 i rysunku 2.7 wynika, że w badanej populacji dominował stały profil działalności. Zmienny nieplanowany dotyczył jedynie ok. 1/6 badanych firm.

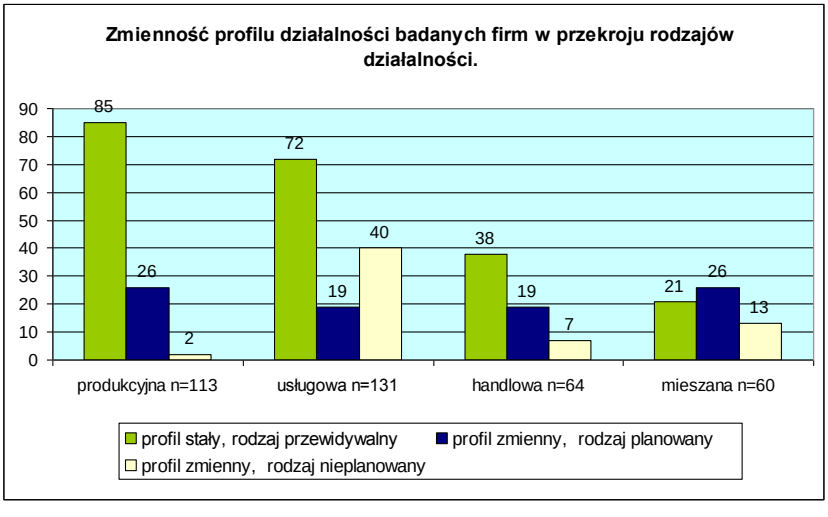


Rysunek 2.7. Zmienność profilu działalności badanych firm

Stałym profilem działalności charakteryzują się przede wszystkim firmy produkcyjne, a najbardziej zmiennym – firmy o działalności mieszanej (tabela 2.8 i rysunek 2.8). Największą zmiennością profilu, w tym zmiennością nieplanowaną, charakteryzują się firmy o działalności mieszanej.

Tabela 2.8 Zmienność profilu działalności badanych firm w przekroju rodzajów działalności

Profil działalności firm Rodzaj działalności	Stały przewidywalny	Zmienny planowany	Zmienny nieplanowany	**Suma**
Produkcyjna	85	26	2	**113**
Usługowa	72	19	40	**131**
Handlowa	38	19	7	**64**
Mieszana	21	26	13	**60**
Suma	**216**	**90**	**62**	**368**



Rysunek 2.8. Zmienność profilu działalności badanych firm w przekroju rodzajów działalności

Kolejnym przekrojem badań było otoczenie firm. Oddzielnie badano otoczenie: rynkowe, technologiczne i społeczne. Drugim wyodrębnionym przekrojem badawczym były typy otoczenia identyfikowane ich cechami. Wyodrębniono więc i zbadano otoczenie:

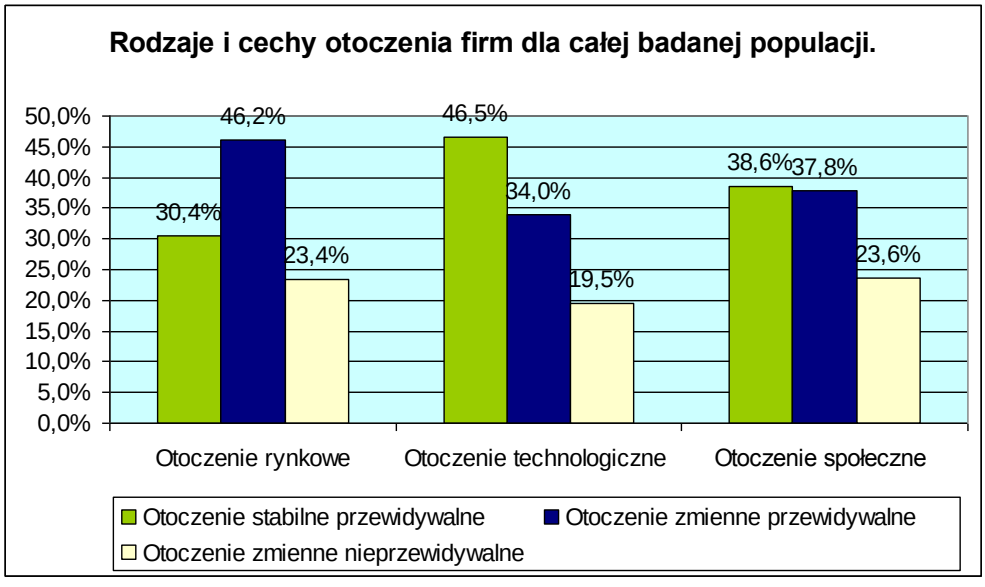
- stabilne przewidywalne,
- zmienne przewidywalne oraz

- - zmienne nieprzewidywalne.

Taki dwuwymiarowy obraz otoczenia badanych firm przedstawia tabela 2.9 i rysunek 2.9.

Tabela 2.9. Rodzaje i cechy otoczenia firm dla całej badanej populacji

Rodzaje i cechy otoczenia firm	Otoczenie rynkowe	%	Otoczenie technologiczne	%	Otoczenie społeczne	%
Otoczenie stabilne przewidywalne	112	30,4	171	46,5	142	38,6
Otoczenie zmienne przewidywalne	170	46,2	125	34,0	139	37,8
Otoczenie zmienne nieprzewidywalne	86	23,4	72	19,5	87	23,6
Suma badanych firm	368	100	368	100	386	100



Rysunek 2.9. Rodzaje i cechy otoczenia firm dla całej badanej populacji

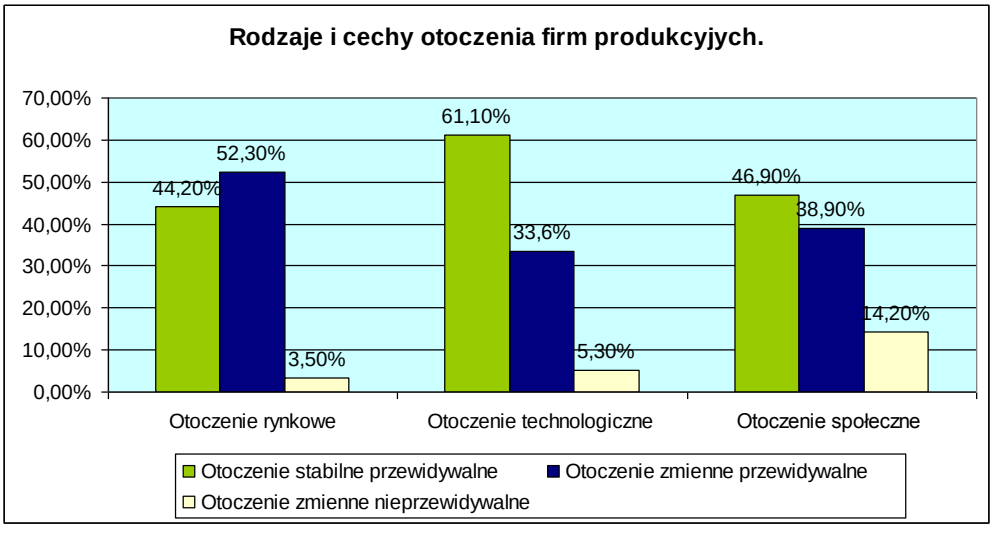
Wynika z nich, że największa zmienność charakteryzuje otoczenie rynkowe, a stabilność – otoczenie technologiczne i społeczne. Odsetek otoczenia firm charak-

teryzowanego jako zmienne, nieprzewidywalne jest podobny w każdym z wyodrębnionych rodzajów otoczenia.

Tabela 2.10. Rodzaje i cechy otoczenia firm produkcyjnych

Rodzaje i cechy otoczenia firm	Otoczenie rynkowe	%	Otoczenie technologiczne	%	Otoczenie społeczne	%
Otoczenie stabilne przewidywalne	50	44,2	69	61,1	53	46,9
Otoczenie zmienne przewidywalne	59	52,3	38	33,6	44	38,9
Otoczenie zmienne nieprzewidywalne	4	3,5	6	5,3	87	14,2
Suma badanych firm	113	100	113	100	386	100

W kolejnych tabelach 2.10 – 2.13 i na rysunkach 2.10 – 2.13 przedstawiono rodzaje i typy otoczenia w przekroju rodzajów firm wyodrębnionych ze względu na rodzaj prowadzonych przez nie działalności. Firmy produkcyjne mają stabilne lub zmienne przewidywalne otoczenie zarówno rynkowe, jak i technologiczne oraz społeczne. Tylko niewielki odsetek tych firm ma otoczenie zmienne nieprzewidywalne (tabela 2.10 i rysunek 2.10).

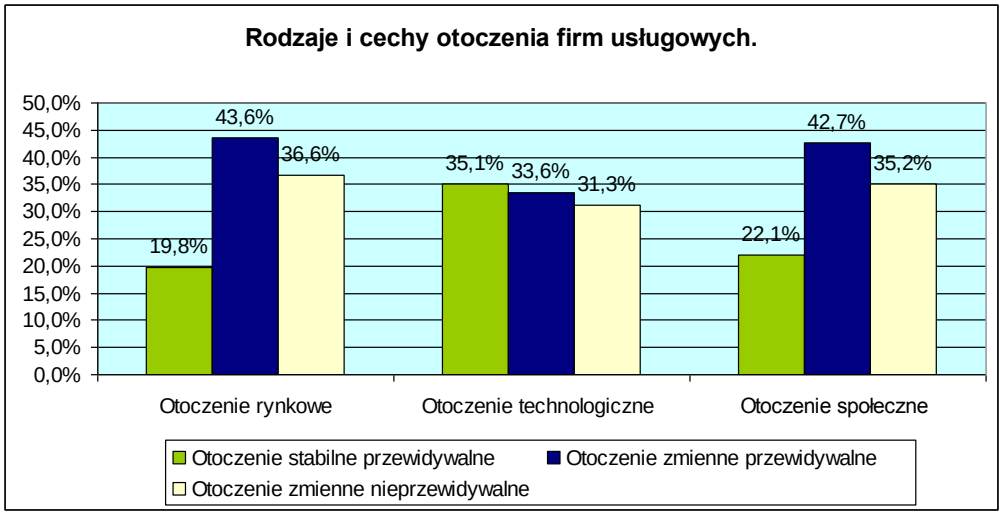


Rysunek 2.10. Rodzaje i cechy otoczenia firm produkcyjnych

Dużą zmiennością otoczenia charakteryzują się przede wszystkim firmy usługowe i o działalności mieszanej. Szczególnie dotyczy to otoczenia rynkowego i społecznego w przypadku tych pierwszych oraz otoczenia rynkowego w tych drugich. Pewnym zaskoczeniem jest zidentyfikowana duża stabilność otoczenia firm handlowych we wszystkich ich rodzajach (rynkowym, technologicznym i społecznym).

Tabela 2.11. Rodzaje i cechy otoczenia firm usługowych

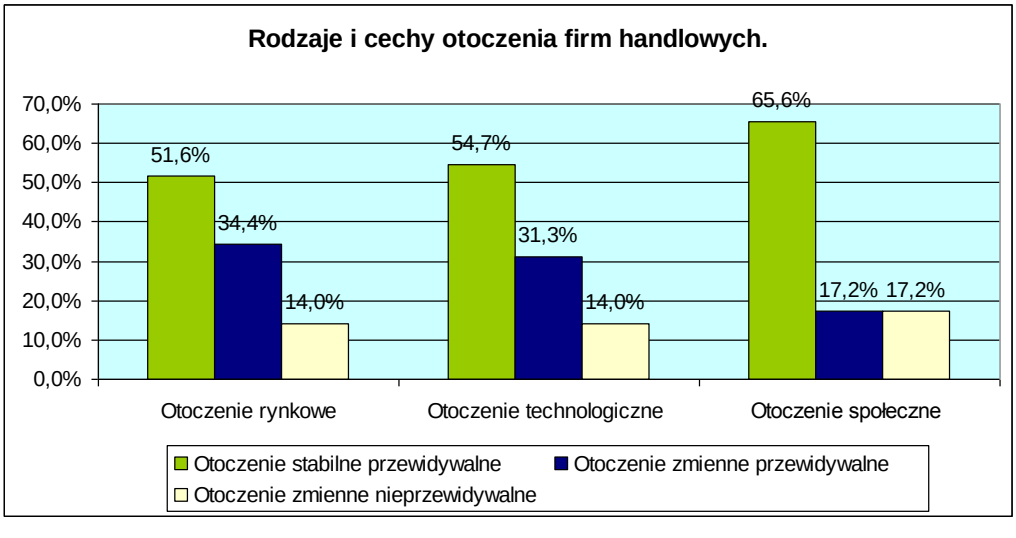
Rodzaje i cechy otoczenia firm	Otoczenie rynkowe	%	Otoczenie technologiczne	%	Otoczenie społeczne	%
Otoczenie stabilne przewidywalne	26	19,8	46	35,1	29	22,1
Otoczenie zmienne przewidywalne	57	43,6	44	33,6	56	42,7
Otoczenie zmienne nieprzewidywalne	48	36,6	41	31,3	46	35,2
Suma badanych firm	131	100	131	100	131	100



Rysunek 2.11. Rodzaje i cechy otoczenia firm usługowych

Tabela 2.12. Rodzaje i cechy otoczenia firm handlowych

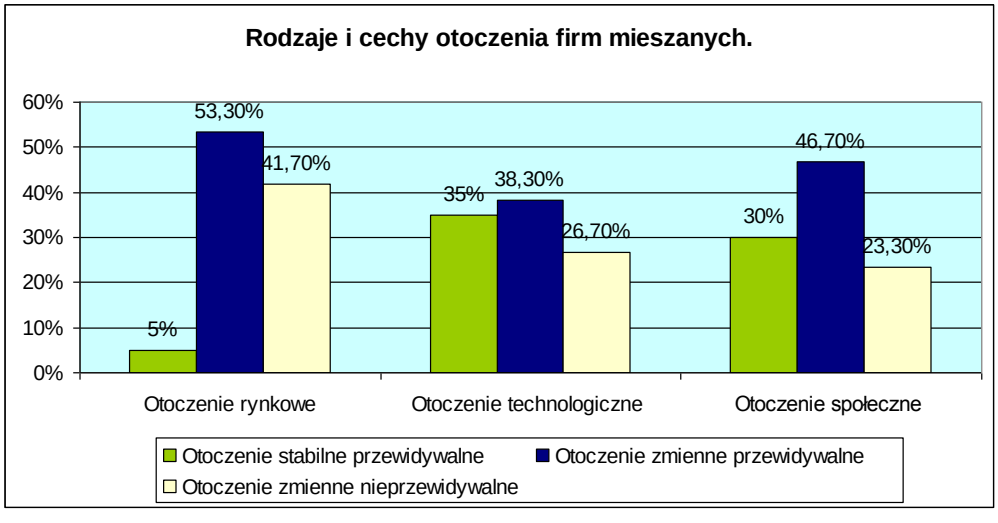
Rodzaje i cechy otoczenia firm	Otoczenie rynkowe	%	Otoczenie technologiczne	%	Otoczenie społeczne	%
Otoczenie stabilne przewidywalne	33	51,6	35	54,7	42	65,6
Otoczenie zmienne przewidywalne	22	34,4	20	31,3	11	17,2
Otoczenie zmienne nieprzewidywalne	9	14,0	9	14,0	11	17,2
Suma badanych firm	64	100	64	100	64	100



Rysunek 2.12. Rodzaje i cechy otoczenia firm handlowych

Tabela 2.13. Rodzaje i cechy otoczenia firm mieszanych

Rodzaje i cechy otoczenia firm	Otoczenie rynkowe	%	Otoczenie technologiczne	%	Otoczenie społeczne	%
Otoczenie stabilne przewidywalne	3	5,0	21	35,0	18	30,0
Otoczenie zmienne przewidywalne	32	53,3	23	38,3	28	46,7
Otoczenie zmienne nieprzewidywalne	25	41,7	16	26,7	14	23,3
Suma badanych firm	60	100	60	100	60	100



Rysunek 2.13. Rodzaje i cechy otoczenia firm mieszanych

2.4. Przykład wyników badań

Podstawowe wyniki badań dotyczą horyzontów planowania wyróżnionych elementów otoczenia oraz wyróżnionych jedenastu zasobów w przekroju perspektywy myślenia i perspektywy decyzji. Przykład uzyskanych wyników badań dotyczących całej badanej populacji przedsiębiorstw przedstawia tabela 2.14. Wszystkie wyniki, w tym nie tylko w przekroju globalnym, ale również w przekrojach wyróżnionych obszarów dotyczących przede wszystkim rodzajów działalności oraz wielkości firm, zawiera załącznik 1.

Tabela 2.14. Przykład danych uzyskanych w wyniku badań empirycznych. Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach

Interwały planistyczne

Elementy otoczenia	suma	<1 roku	1-3 lat	3-5 lat	5-10 lat	>10 lat	Średnia	OS
produkty	368	18	140	118	61	31	4,15	2,68
rynki	368	19	125	118	62	44	4,45	2,86
konkurenci	368	43	149	113	44	19	3,51	2,48
dostawcy	368	62	172	96	20	18	2,96	2,30
inne	368	96	195	49	20	8	2,35	2,01

Interwały planistyczne

Elementy otoczenia	Suma	<1 roku	1-3 lat	3-5 lat	5-10 lat	>10 lat
produkty	100%	4,9 %	38,0 %	32,1 %	16,6 %	8,4 %
rynki	100%	5,2 %	34,0 %	32,1 %	16,8 %	12,0 %
konkurenci	100%	11,7 %	40,5 %	30,7 %	12,0 %	5,2 %
dostawcy	100%	16,8 %	46,7 %	26,1 %	5,4 %	4,9 %
inne	100%	26,1 %	50,0 %	13,3 %	5,4 %	2,2 %

Ta postać wyników badań była podstawą dalszych przekształceń i nieskomplikowanych działań arytmetycznych, prowadzących poprzez analizę do wnioskowania związanego z celami badań i tej publikacji.

3.

Analiza i wnioski z badań empirycznych dotyczących horyzontu planowania strategicznego i skali orientacji strategicznych oraz ich związków z wyróżnionymi charakterystykami organizacji i otoczenia

3.1. Analiza i wnioski dotyczące horyzontu planowania

Jak wynika z przeprowadzonych badań dotyczących horyzontu planowania 5 elementów otoczenia i 11 rodzajów zasobów (załącznik 1):

z perspektywy myślenia o otoczeniu:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (od 34 % – 53 %) (rynki 34 %),
- drugi przedział to 3-5 lat (od 13, 3 % – 32, 1 %) (rynki 32,1 %),
- w horyzoncie do 1 roku rynki planowało 5, 2 % firm, a w horyzoncie powyżej 10 lat 12 % firm planowało rynki,

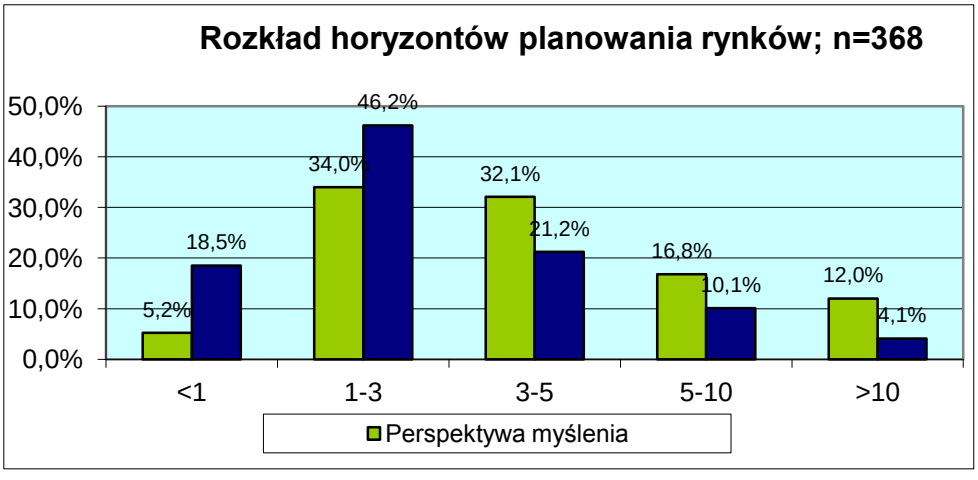
z perspektywy decyzji dotyczących otoczenia:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (od 40,2 % – 47,6 %) (rynki 46,2 %),
- drugi przedział to 3-5 lat (od 18,5 % – 45,4 %) (rynki 18,5 %),
- w horyzoncie do 1 roku rynki planowało 18,5 % firm, a w horyzoncie powyżej 10 lat 4,1% firm planowało rynki.

Na przykładzie rynków, jako reprezentanta otoczenia wygląda to tak, jak w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Rozkład horyzontów planowania rynków w przedziałach lat

Interwały planowania rynków	<1	1-3	3-5	5-10	>10	(lata)
Perspektywa myślenia	5,2 %	34,0 %	32,1 %	16,8 %	12,0 %	100 % = 368 firm
Perspektywa decyzji	18,5 %	46,2 %	21,2 %	10,1 %	4,1 %	100 %= 368 firm



Rysunek 3.1. Rozkład horyzontów planowania rynków w przedziałach lat

Dominujący przedział planowania rynków: 1-3 lat, tylko kilka procent firm planujących rynki w horyzoncie ponad 10 lat i aż kilkanaście procent firm planujących rynki w horyzoncie krótszym niż rocznym, należy ocenić negatywnie. Jest to efekt narastającej turbulencji otoczenia i niepewnego kontekstu decyzyjnego.

Z perspektywy myślenia o zasobach:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (od 17,4 % – 51,6 %),
- drugi przedział to 3-5 lat (od 19,8 % – 39,4 %).

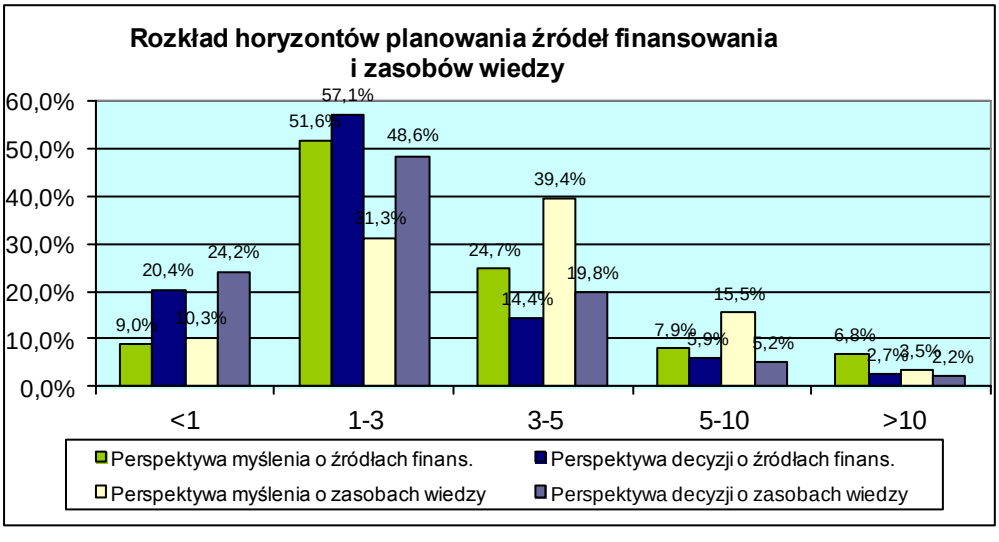
Z perspektywy decyzji dotyczących zasobów:

- najwięcej firm planowało w przedziale 1-3 lat (19,8 % – 57,1 %),
- drugi przedział to horyzont planowania do 1 roku (10,9 % – 46,7 %).

Na przykładzie finansów i wiedzy, jako reprezentantów zasobów wygląda to tak, jak w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Rozkład horyzontów planowania źródeł finansowania i zasobów wiedzy

Interwały planowania finansów i wiedzy	<1	1-3	3-5	5-10	>10	(lata)
Perspektywa myślenia o źródłach finansowania	9,0 %	51,6 %	24,7 %	7,9 %	6,8 %	100 %
Perspektywa decyzji o źródłach finansowania	20,4 %	57,1 %	14,4 %	5,9 %	2,7 %	100 %
Perspektywa myślenia o zasobach wiedzy	10,3 %	31,3 %	39,4 %	15,5 %	3,5 %	100 %
Perspektywa decyzji o zasobach wiedzy	24,2 %	48,6 %	19,8 %	5,2 %	2,2 %	100 %



Rysunek 3.2. Rozkład horyzontów planowania źródeł finansowania i zasobów wiedzy

Podobnie jak w przypadku rynków, tak i w przypadku zasobów, dominującym interwałem planowania jest 1-3 lat. Jako drugi, zwłaszcza z perspektywy decyzji jest przedział do 1 roku (z perspektywy myślenia drugim jest przedział 3-5 lat. Kilkuprocentowy udział firm planujących w horyzoncie powyżej 10 lat i aż ponad 20 % udział firm planujących zasoby w przedziale do 1 roku jest wynikiem trudno-

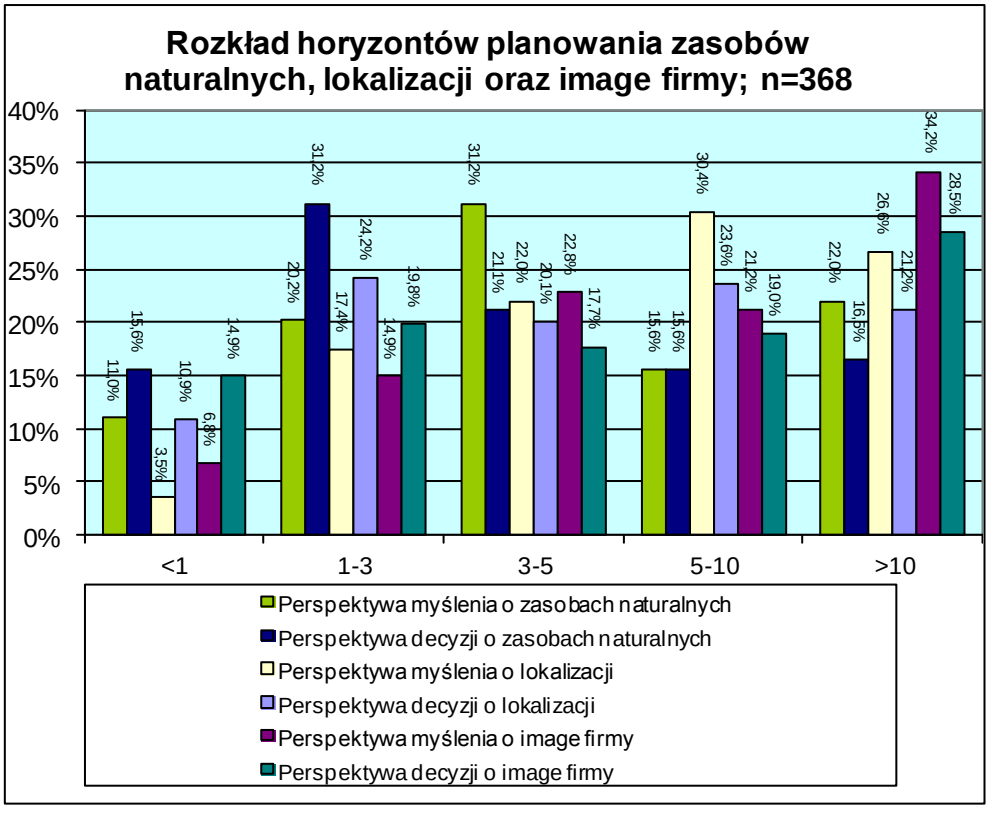
ści przewidywania przyszłości w turbulentnym otoczeniu. Z tabeli 3.2. przedstawiającej przykładowy rozkład horyzontów planowania źródeł finansowania, jako reprezentanta zasobów materialnych oraz wiedzy, jako reprezentanta zasobów niematerialnych wynika, że przynajmniej z perspektywy myślenia najczęstszym interwałem jest przedział 3-5 lat dla wiedzy, a dla źródeł finansowania najczęstszym jest przedział 1-3 lat. Sytuacja w zakresie horyzontów planowania zasobów jest jednak bardzo zróżnicowana. Trudno jest nawet wyciągać wnioski w tradycyjnym przekroju: zasoby materialne – zasoby niematerialne. Istotne różnice dotyczą grupy zasobów, rzadziej uwzględnianych w różnych klasyfikacjach, takich jak: zasoby naturalne, lokalizacja oraz *image* firmy. Procentowy rozkład analizowanych interwałów planowania dla tych zasobów prezentuje tabela 3.3.

Tabela 3.3 Rozkład horyzontów planowania zasobów naturalnych, lokalizacji oraz *image* firmy

Interwały planowania	<1	1-3	3-5	5-10	>10	lata/badana populacja
Perspektywa myślenia o zasobach naturalnych	11,0 %	20,2 %	31,2 %	15,6 %	22,0 %	368 firm=100 %
Perspektywa decyzji o zasobach naturalnych	15,6 %	31,2 %	21,1 %	15,6 %	16,5 %	368 firm=100 %
Perspektywa myślenia o lokalizacji	3,5 %	17,4 %	22,0 %	30,4 %	26,6 %	368 firm=100 %
Perspektywa decyzji o lokalizacji	10,9 %	24,2 %	20,1 %	23,6 %	21,2 %	368 firm=100 %
Perspektywa myślenia o *image* firmy	6,8 %	14,9 %	22,8 %	21,2 %	34,2 %	368 firm=100 %
Perspektywa decyzji o *image* firmy	14,9 %	19,8 %	17,7 %	19,0 %	28,5 %	368 firm=100 %

Z tabeli 3.3. wynika, że z perspektywy myślenia, horyzont planowania zasobów naturalnych, lokalizacji i wizerunku firmy ponad pięcioletni, ma aż 37,6 – 57,0 % analizowanych przedsiębiorstw. Z perspektywy decyzji przedział ten wynosi: 32,1 % – 47,5 %. W zestawieniu z danymi tabeli 1.1, dotyczącymi planowania rynków (myślenie – 28,8 %, decyzje – 14,2 %), jest to istotna i symptomatyczna różnica. Jeżeli przyjąć, że długość horyzontu planowania jest w pewnym sensie skorelowana z ważnością przedmiotu planowania, to świadczy to o pewnym niedoce-

nianiu planowania zasobów naturalnych, lokalizacji i image firmy, w teorii zarządzania strategicznego. Z punktu widzenia dalszej analizy, w której istotnymi wielkościami odniesienia będą średnie arytmetyczne, zwłaszcza dotyczące wszystkich 11 zasobów, ewentualne przeszacowanie horyzontów planowania tych trzech wielkości przez wypełniających ankiety, będzie miało pewien wpływ na dalsze wnioskowanie, zwłaszcza dotyczące skali występowania określonych orientacji strategicznych (rynkowych, czy zasobowych). Jednak zrezygnowanie z tych wielkości w dalszych analizach, byłoby manipulowaniem na zbiorach danych, uniemożliwiającym w miarę obiektywną ocenę sytuacji w zakresie planowania strategicznego w analizowanych 368 przedsiębiorstwach w Polsce.



Rysunek 3.3. Rozkład horyzontów planowania zasobów naturalnych, lokalizacji oraz *image* firmy

Planowanie wykorzystania zasobów naturalnych, w dłuższym niż przeciętnie horyzoncie czasu, nie budzi wątpliwości, ze względu na specyfikę techniczną i finansową działań związanych z odkrywaniem i przygotowaniem do eksploatacji

złóż naturalnych. Nieco dłuższy horyzont planowania zasobów naturalnych, aniżeli sprzedawanych z uzyskanych po ich wydobyciu produktów wynika z tego, że w dłuższym horyzoncie nie wiadomo jeszcze, w jaki charakter będzie miała, tzw. faza konfekcjonowania, która zależy już od szczegółowego przeznaczenia wyrobów i umów zawartych z kontrahentami, obejmujących zwykle krótszy horyzont czasu. Lokalizacja, jako zasób strategiczny nie zawsze jest podawany w enumeracyjnych ujęciach zasobów przedsiębiorstwa (nie wymieniają go de Wit, Meyer – por. rys. 1.4., ale wymienia go prof. Obłój, jako unikalny – por. Obłój, 2007a, s. 137**).** Nie jest to precyzyjnie ujmowany zasób i ankietowani, różnie go rozumiejąc interpretowali go jako: terytorialny zasięg działania firmy (ważny zwłaszcza dla firm usługowych, handlowych i mieszanych), konkretne usytuowanie zarządu, miejsc sprzedaży, które mogą być mniej czy bardziej atrakcyjne i mniej czy bardziej współtworzące dodatkowe wartości w firmie. Zasób *image* firmy, inaczej wizerunek firmy, czy reputacja firmy, jest natomiast często wymieniany w literaturze przedmiotu wśród zasobów niematerialnych. Kształtowanie tego swoistego zasobu jest długotrwałym procesem, wymagającym ponoszenia przez firmę określonych nakładów, realizacji konsekwentnej strategii marketingowej, a zwłaszcza wprowadzania na rynek generacji produktów i usług potwierdzających ich wysoką jakość. Generalnie chodzi tu o zbudowanie silnej więzi z klientem prowadzącym do powtarzania zakupów tej samej marki (tak w sensie konkretnych wyrobów, jak i firm ich produkujących). Nikt raczej nie kwestionuje wagi tego swoistego zasobu, natomiast jego ontologiczna i metodologiczna operacjonalizacja (zwłaszcza w zakresie metod planowania strategicznego), budzi zastrzeżenia**,** przede wszystkim w kontekście rozróżnień pomiędzy orientacją rynkową a zasobową. W niniejszej pracy przyjęto jednak, że stan pewnej lojalności klientów w stosunku do danej firmy jest swoistym, bardzo ważnym, a więc strategicznym zasobem, a długofalowe plany z nim związane nie powinny więc budzić zdziwienia. Dlatego też uwzględniono go zarówno w badaniach, jak i w przetwarzaniu różnych danych i informacji zawartych w ankietach.

Podsumowanie

Analiza danych uzyskanych dotyczących horyzontu planowania pięciu elementów otoczenia i jedenastu rodzajów zasobów umożliwia wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Horyzonty planowania elementów otoczenia i zasobów z perspektywy myślenia oraz z perspektywy decyzji są równe w ok. 50 % badanych firm. W ok. 50 %, horyzont planowania z perspektywy myślenia jest dłuższy od horyzontu planowania z perspektywy decyzji i najczęściej mieści się w granicach kolejnego, wyższego, przyjętego w badaniach interwału czasu (np. jeżeli horyzont planowania z perspektywy decyzji został zidentyfikowany w danym przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat, to z perspektywy myślenia jest on w przedziale 3-5 lat).
2. Najczęstszym horyzontem planowania jest przedział: 1-3 lat i to niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju jego działalności. W drugiej kolejności jest przedział: 3-5 lat, w trzeciej zaś mniej niż jeden rok. Kilka procent firm planuje więc na okresy do jednego roku, co trudno w ogóle uznać za planowanie strategiczne. Jest to wynik narastającej turbulencji, a więc i nieprzewidywalności otoczenia, tworzącej kontekst niepewności decyzyjnej.
3. Wyjątkiem w stosunku do powyższego, jest planowanie zasobów: naturalnych, lokalizacji oraz *image* firmy, których horyzont planowania tak z perspektywy myślenia, jak i decyzji, w większości badanych firm przekraczał 5 lat.

3.2. Analiza i wnioskowanie o skali orientacji strategicznych w badanej populacji firm

Analiza i wnioskowanie na podstawie średnich arytmetycznych

Jednym ze sposobów analizy zebranego materiału empirycznego i wnioskowania o orientacji strategicznej przedsiębiorstw, jest obliczanie i interpretowanie na podstawie średnich arytmetycznych horyzontów planowania zidentyfikowanych wielkości otoczenia i zasobów, dla całej populacji oraz dla firm wyodrębnionych branżowo i z punktu widzenia liczby zatrudnionych.

Porównując średnie arytmetyczne horyzontu planowania dotyczących otoczenia i zasobów, otrzymujemy pewną ogólną informację z przeprowadzonych badań empirycznych, że:

- z perspektywy myślenia – przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (3,48 lat), jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (4,13 lat),

- z perspektywy decyzji – przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (2,45) jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (3,19).

Generalnie więc, jak wynika z badań empirycznych, horyzont planowania zasobów jest już przeciętnie dłuższy od horyzontu planowania elementów otoczenia.

Krytyka obliczeń przeciętnych, z merytorycznego punktu widzenia, prowadzi między innymi do wątpliwości w zakresie obliczania średniej arytmetycznej horyzontu planowania zasobów. Z analizy poszczególnych ankiet wynika, że ankietowani przesadzili chyba z szacowaniem horyzontu planowania zasobów niematerialnych, a zwłaszcza *image* firmy. W wielu ankietach zasób ten jest na poziomie maksymalnym (w interwale powyżej 10 lat). W zakresie zasobów materialnych podobnie jest z raczej rzadko uwzględnianym w strategii przedsiębiorstwa zasobem – lokalizacja. Korekta przeciętnych polegająca na wyeliminowaniu tych zasobów z analizy w ogóle, być może urealniłaby ostateczne wyniki. Z drugiej strony jednak nie ma merytorycznych przesłanek do całkowitego wyeliminowania tych zasobów z analizy. Można co najwyżej dyskutować o innej wadze, randze tych zasobów w planowaniu strategicznym.

Możliwa jest również korekta po stronie planowania elementów otoczenia z uzasadnieniem, że tu z kolei inne jego elementy poza produktami i rynkami, mają jak to wynika z badań, relatywnie krótki horyzont planowania. To zaś znacznie obniża średni horyzont planowania elementów otoczenia. Wybiórcza eliminacja z obliczeń dotycząca konkurentów lub dostawców, wydaje się jeszcze bardziej dyskusyjna, aniżeli ta, dotycząca eliminacji niektórych zasobów i w efekcie korekty średniej zasobów.

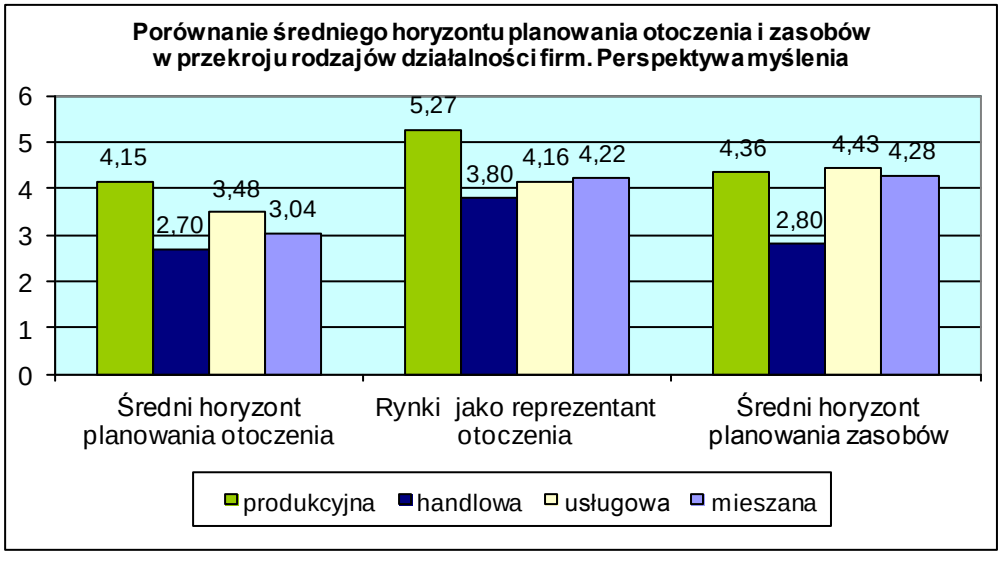
Ostatecznie przyjęto, że w pewnym wariancie porównań otoczenie będzie reprezentował jeden element – rynki, jako ten, o zwykle najdłuższym horyzoncie planowania, spośród wszystkich elementów otoczenia. W porównaniach więc oprócz średniej arytmetycznej horyzontów planowania wszystkich elementów otoczenia, w jednym z wariantów przedmiotem porównań będzie średnia arytmetyczna horyzontu planowania rynków (jako podstawowego reprezentanta otoczenia). Ponieważ taki zabieg w przypadku zasobów nie jest uzasadniony merytorycznie (wszystkie zasoby w jakimś stopniu są potrzebne), to zdecydowano się ostatecznie na porównywanie horyzontu planowania rynków, jako reprezentanta otoczenia, ze średnią arytmetyczną horyzontów planowania wszystkich zasobów. To porównanie, oprócz innych, zawierają tabele 3.4 – 3.7. Ogólnie zaś mamy:

- z perspektywy myślenia – średnia horyzontu planowania dotycząca rynków (4,45 lat) jest tylko trochę większa od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (4,13 lat),
- a perspektywy decyzji – średnia horyzontu planowania rynków (3,03) i tak jest mniejsza od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (3,19).

Porównując analizowane dane w przekrojach rodzajów działalności i wielkości firm (wielkości zatrudnienia), mamy dodatkowo wiele do myślenia.

Tabela 3.4. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa myślenia

Przeciętne Działalność	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Produkcyjna	4,15	5,27	4,36
Handlowa	2,70	3,80	2,80
Usługowa	3,48	4,16	4,43
Mieszana	3,04	4,22	4,28

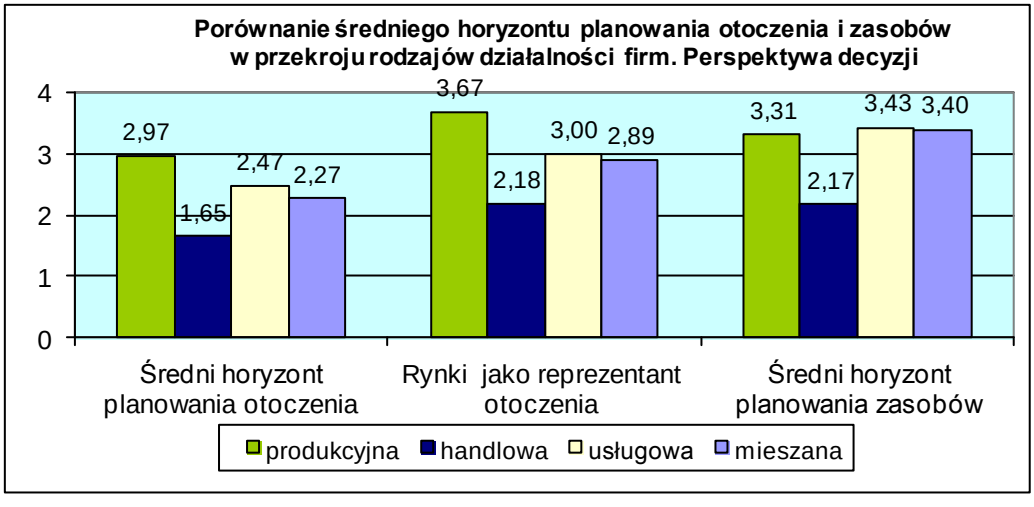


Rysunek 3.4. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa myślenia

Z tabeli wynika, że orientacja zasobowa dominuje w firmach usługowych i mieszanych i to niezależnie od sposobu pomiaru otoczenia. W firmach produkcyjnych i handlowych jest inaczej. Horyzont planowania rynków jest wyraźnie dłuższy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów. Przyjmując takie miary w identyfikacji określonych orientacji, w tym wypadku dominuje orientacja rynkowa zarządzania strategicznego. Jeżeli jednak zamiast rynków porównanie będzie dotyczyć średniej horyzontu planowania wszystkich elementów otoczenia, to niezależnie od rodzajów działalności badanych firm – dominuje orientacja zasobowa.

Tabela 3.5. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa decyzji

Przeciętne Działalność	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Produkcyjna	2,97	3,67	3,31
Handlowa	1,65	2,18	2,17
Usługowa	2,47	3,00	3,43
Mieszana	2,27	2,89	3,40



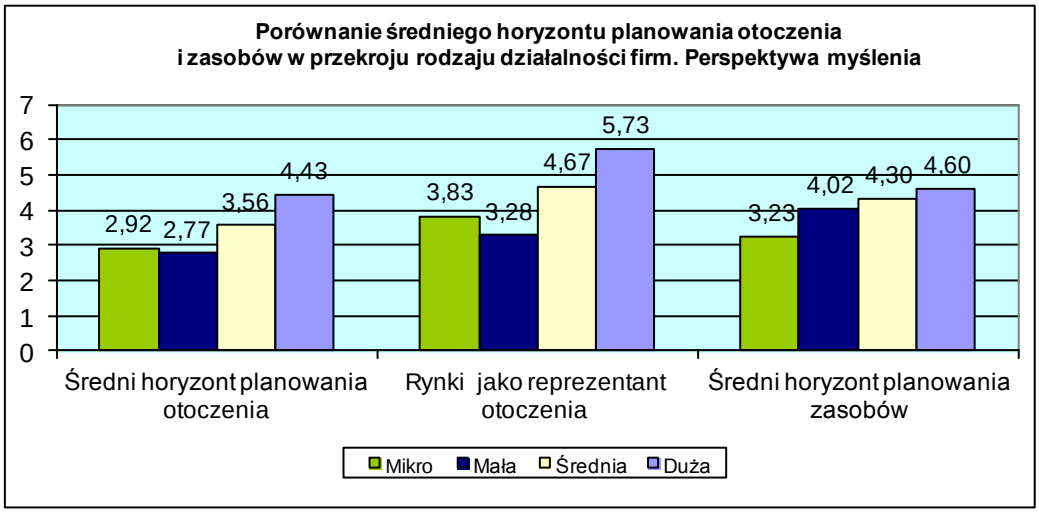
Rysunek 3.5. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa decyzji

Podobnie jak z pespektywy myślenia, tak i z perspektywy decyzji, horyzont planowania rynków jest dłuższy od średniego horyzontu planowania zasobów w firmach produkcyjnych i handlowych. W firmach usługowych i mieszanych jest odwrotnie. Tu dominuje orientacja zasobowa. Podobnie jak poprzednio, jeżeli porównanie będzie między średnimi horyzontów planowania otoczenia i zasobów, to niezależnie od rodzajów działalności firm, dominuje orientacja zasobowa.

Kolejne porównania można prowadzić w przekroju wielkości firm (wielkości zatrudnienia).

Tabela 3.6. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firm. Pespektywa myślenia

Przeciętne Wielkość firm	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Mikro	2,92	3,83	3,23
Mała	2,77	3,28	4,02
Średnia	3,56	4,67	4,30
Duża	4,43	5,73	4,60

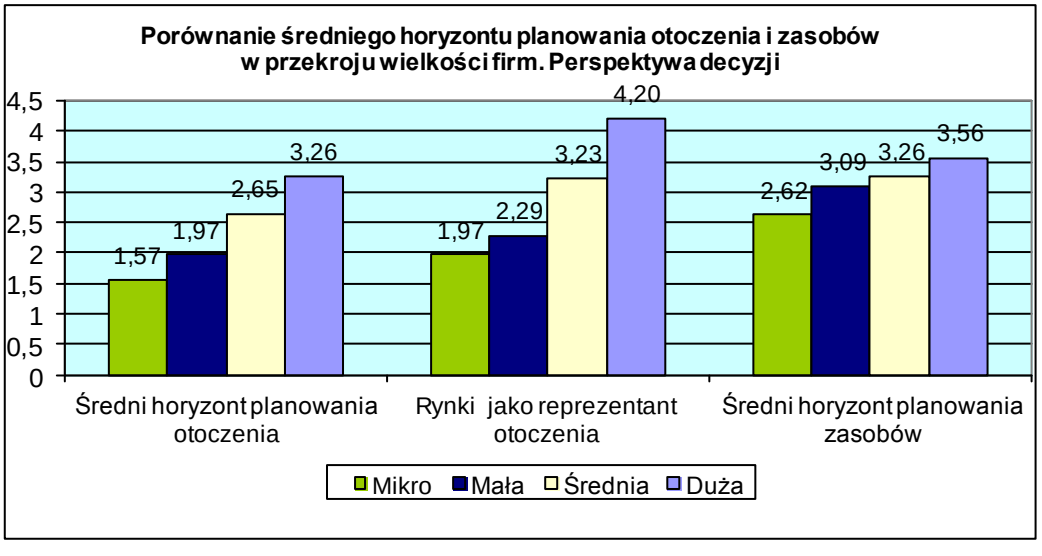


Rysunek 3.6. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firm. Pespektywa myślenia

Przedstawiono je w tabelach 3.6-3.7. Przeciętna horyzontu planowania zasobów jest większa od przeciętnej planowania otoczenia, niezależnie od wielkości firm i od tego czy porównania są w konwencji myślenia czy decyzji. Jednak porównania w stosunku tylko do horyzontu planowania rynków, jako wyróżnionego elementu otoczenia, wskazują na dominację orientacji rynkowej, głównie w firmach dużych i średnich (z perspektywy myślenia) oraz tylko dużych (z pespektywy decyzji).

Tabela 3.7. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firm. Pespektywa decyzji

Przeciętne Wielkość firm	Średni horyzont planowania otoczenia	Rynki jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Mikro	1,57	1,97	2,62
Mała	1,97	2,29	3,09
Średnia	2,65	3,23	3,26
Duża	3,26	4,20	3,56



Rysunek 3.7. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia i zasobów w przekroju wielkości firm. Pespektywa decyzji

Z analizy powyższych tabel wynika, że w kilku wypadkach różnice pomiędzy przeciętnymi są niewielkie. Można je więc pominąć zakładając, że różnice ± 5 % są nieistotne w jakościowej ocenie rodzaju orientacji strategicznej przedsiębiorstw. Przyjmując to założenie z porównań horyzontu planowania rynków (jako najważniejszego reprezentanta elementów otoczenia) ze średnim horyzontem planowania zasobów w tabelach 3.8 – 3.9 werbalnie określono dominującą orientację strategiczną przedsiębiorstw. Charakterystyka: rynki/zasoby oznacza, że dominują sytuacje, w których trudno zidentyfikować przewagę jakiejś orientacji, co można interpretować w kategoriach zrównoważonego wzrostu.

Tabela 3.8. Dominująca orientacja w planowaniu strategicznym firm w przekroju rodzajów działalności

Dominująca orientacja Działalność	Pespektywa myślenia Dominująca orientacja	Perspektywa decyzji Dominująca orientacja
Produkcyjna	Rynkowa	Rynkowa
Handlowa	Rynkowa	Rynkowo/zasobowa
Usługowa	Zasobowa	Zasobowa
Mieszana	Rynkowo/zasobowa	Zasobowa

Tabela 3.9. Dominująca orientacja w planowaniu strategicznym firm w przekroju wielkości zatrudnienia

Dominująca orientacja Wielkość firm	Pespektywa myślenia Dominująca orientacja	Perspektywa decyzji Dominująca orientacja
Mikro	Rynkowa *	Zasobowa
Mała	Zasobowa	Zasobowa
Średnia	Rynkowo/zasobowa	Rynkowo/zasobowa
Duża	Rynkowa	Rynkowa

Z tabel 3.8. – 3.9. wynika, że poza jednym wypadkiem oznaczonym gwiazdką (*) można sformułować następujące uogólnienie:

Z analizy porównań średnich arytmetycznych horyzontów planowania rynków, średnich arytmetycznych wszystkich elementów otoczenia ze średnimi arytmetycznymi horyzontów planowania wszystkich zasobów wynika, że orientacja rynkowa planowania strategicznego występuje przede wszystkim w firmach pro-

dukcyjnych (biorąc pod uwagę rodzaj działalności) i w firmach dużych (biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych). W planowaniu strategicznym w firmach małych i w odrębnym przekroju – w firmach usługowych, dominuje orientacja zasobowa.

Subiektywny wybór horyzontu planowania rynków jako reprezentanta otoczenia w porównaniach ze średnim horyzontem planowania zasobów, może budzić zastrzeżenia. Dlatego też poniżej przeprowadzono identyczną analizę, z wykorzystaniem horyzontu planowania produktów, jako reprezentanta otoczenia (produkty eksterioryzują się na rynku). Ewentualna wyższa przeciętna horyzontów planowania produktów nad przeciętną planowania zasobów będzie świadczyła o przewadze orientacji produktowej, a jak wynika z enumeracyjnego ujęcia otoczenia, również o orientacji rynkowej. Zależność odwrotna będzie świadczyła o orientacji zasobowej przedsiębiorstw.

Ogólnie więc mamy:

- z perspektywy myślenia – średnia horyzontu planowania dotycząca produktów (4,15 lat) jest prawie równa przeciętnemu horyzontowi planowania zasobów (4,13 lat),
- a perspektywy decyzji – średnia horyzontu planowania produktów (2,85) jest mniejsza od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (3,19).

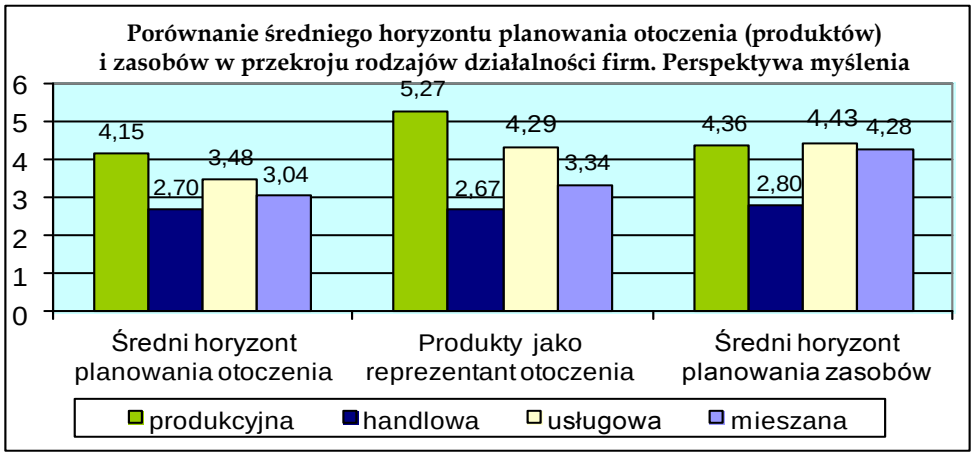
Porównując analizowane dane w przekrojach rodzajów działalności, mamy dodatkowo wiele do myślenia.

Tabela 3.10. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia (produktów) i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa myślenia

Przeciętne Działalność	Średni horyzont planowania otoczenia	Produkty jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
Produkcyjna	4,15	5,27	4,36
Handlowa	2,70	2,67	2,80
Usługowa	3,48	4,29	4,43
Mieszana	3,04	3,34	4,28

Z tabeli 3.10. wynika, że porównując średnie horyzonty planowania otoczenia i zasobów, orientacja zasobowa dominuje we wszystkich rodzajach firm. W porównaniach horyzontów planowania otoczenia reprezentowanego przez pro-

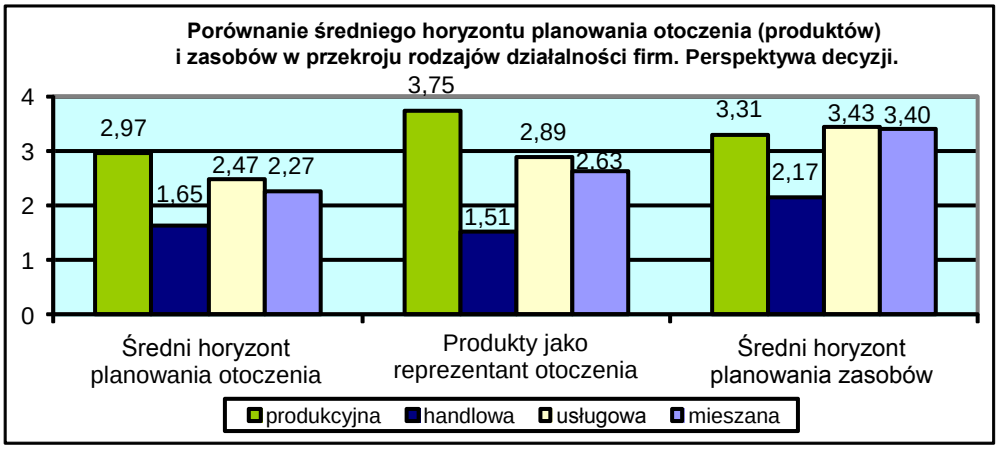
dukty ze średnimi horyzontami zasobów, tylko w firmach produkcyjnych dominuje orientacja produktowa (czyli w przyjętej konwencji orientacja rynkowa egzemplifikowana produktami). Natomiast w firmach usługowych, mieszanych, a nawet handlowych i to niezależnie od sposobu pomiaru otoczenia, dominuje orientacja zasobowa. Identycznie wnioski można wyciągnąć z analizy tabeli 3.11. prezentującej perspektywę decyzji.



Rysunek 3.8. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia (produktów) i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa myślenia

Tabela 3.11. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia (produktów) i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa decyzji

Przeciętne Działalność	Średni horyzont planowania otoczenia	Produkty jako reprezentant otoczenia	Średni horyzont planowania zasobów
produkcyjna	2,97	3,75	3,31
handlowa	1,65	1,51	2,17
usługowa	2,47	2,89	3,43
mieszana	2,27	2,63	3,40



Rysunek 3.9. Porównanie średniego horyzontu planowania otoczenia (produktów) i zasobów w przekroju rodzajów działalności firm. Pespektywa decyzji

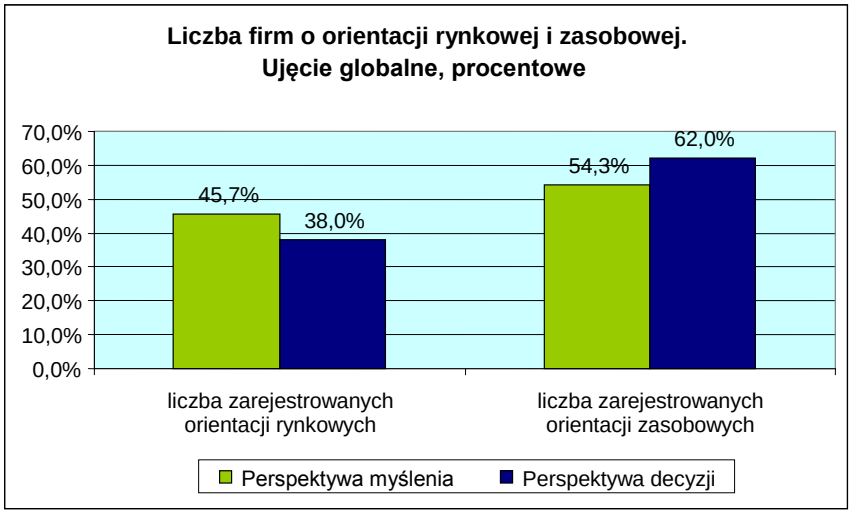
Generalnie więc, niezależnie od sposobu pomiaru horyzontu planowania otoczenia, orientacja zasobowa dominuje w firmach usługowych, o działalności mieszanej oraz w handlowych. Orientacja rynkowa jest immanentna przede wszystkim tylko firmom produkcyjnym. Powtarzając poprzednie stwierdzenie, dotyczące rozróżnienia firm z punktu widzenia ich wielkości (liczby zatrudnionych) orientacja zasobowa dominuje również w firmach małych i średnich. W firmach dużych dominuje orientacja rynkowa**.**

Porównania: liczba relacji rynki – średnia zasobów

Niezależnie od porównań średnich arytmetycznych, w innych pomiarach o fakcie istnienia orientacji zasobowej może decydować liczba relacji: np. przeciętny horyzont planowania zasobów > horyzontu planowania rynków (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji rynkowej decydowała relacja odwrotna, tzn. np. przeciętny horyzont planowania zasobów < horyzontu planowania rynków. Liczby tych relacji były podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą. Wyniki badań w tym zakresie prezentuje tabela 3.12.

Tabela 3.12. Liczba firm o orientacji rynkowej i zasobowej. Ujęcie globalne

Perspektywa	Liczba zarejestrowanych orientacji rynkowych	%	Liczba zarejestrowanych orientacji zasobowych	%
Myślenia	168	45,7	200	54,3
Decyzji	140	38,0	228	62,0



Rysunek 3.10. Liczba firm o orientacji rynkowej i zasobowej. Ujęcie globalne

Z tabeli wynika, że z perspektywy myślenia liczba firm o orientacji zasobowej jest nieznacznie większa od liczby firm z orientacją rynkową. W stosunku do istniejących poglądów na tren temat i tak jest to pełne zaskoczenie. Z perspektywy decyzji natomiast prawie 2/3 firm ma orientację zasobową, co wydaje się mało prawdopodobne i wymaga dalszych wyjaśnień. Wadą takiego ujęcia jest bowiem to, że nawet minimalne różnice w analizowanych wielkościach w porównaniach, kwalifikują dany wypadek (ankietę, przedsiębiorstwo) do jednej bądź drugiej orientacji. Eliminacja tej wady polega na wprowadzeniu pewnej granicy tolerancji dotyczącej wyodrębnienia sytuacji, w których porównywane horyzonty planowania rynków i zasobów byłyby nie tyle równe, co w przybliżeniu równe. W obliczeniach przyjęto, że tą granicą jest odchylenie ± 17 % od wartości średniej (dlaczego tak? – racjonalne uzasadnienie statystyczne przestawiono w załączniku 2). Wyniki

badań empirycznych już skorygowanych o te sytuacje przedstawiają tabele 3.13 i 3.14.

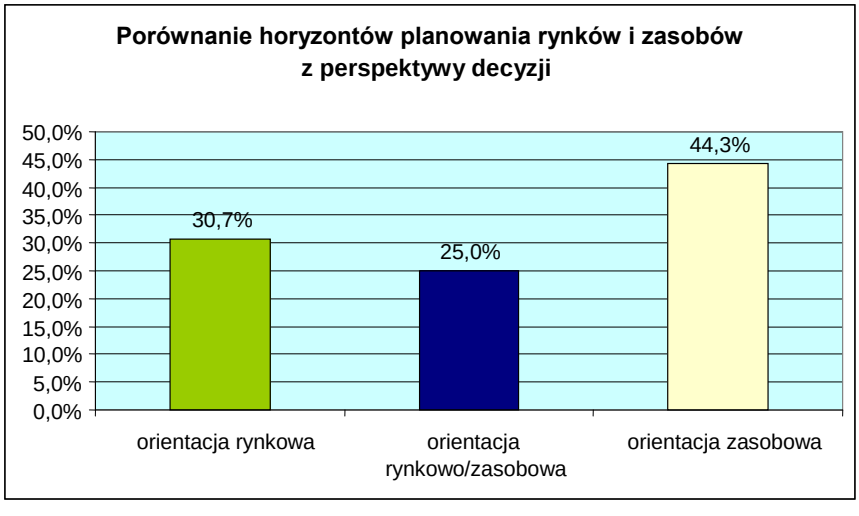
Tabela 3.13. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia. Wariant skorygowany

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja rynkowa**)	137	37,2
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (**orientacja rynkowo/zasobowa)**	87	23,6
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	144	39,2

Rysunek 3.11. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia. Wariant skorygowany.

Tabela 3.14. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy decyzji

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja rynkowa**)	113	30,7
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (**orientacja rynkowo/zasobowa)**	92	25,0
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	163	44,3



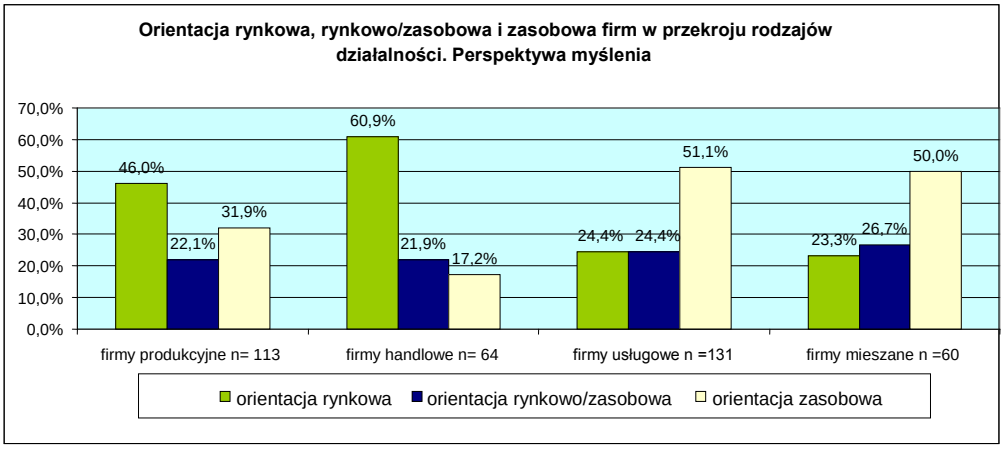
Rysunek 3.12. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy decyzji

Z tabeli 3.13 wynika, że z perspektywy myślenia, odsetek firm o orientacji rynkowej i zasobowej jest zbliżony i wynosi w granicach 37-39 %. Natomiast z perspektywy decyzji (tabela 3.14), odsetek firm o orientacji zasobowej jest już o ok. 1/3 większy niż o orientacji rynkowej.

W kolejnych tabelach przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących orientacji strategicznych przedsiębiorstw w przekroju rodzajów działalności, kolejno z perspektywy myślenia (tabela 3.15) i perspektywy decyzji (tabela 3.16).

Tabela 3.15. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa myślenia

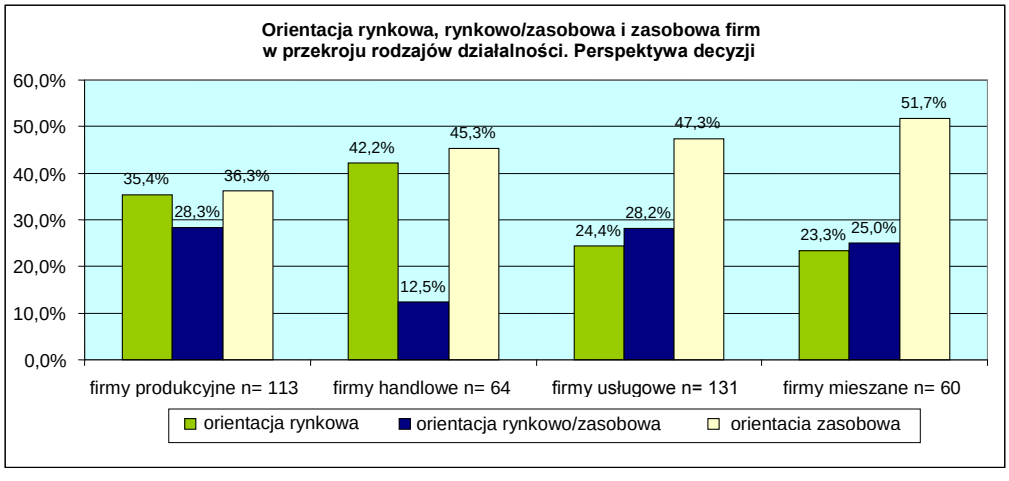
Analizowane relacje	Firmy produkcyjne n = 113	Firmy handlowe n = 64	Firmy usługowe n = 131	Firmy mieszane n = 60
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja rynkowa)**	52 (46,0 %)	39 (60,9 %)	32 (24,4 %)	14 (23,3 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" rynki/zasoby)**	25 (22,1 %)	14 (21,9 %)	32 (24,4 %)	16 (26,7 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	36 (31,9 %)	11 (17,2 %)	67 (51,1 %)	30 (50,0 %)



Rysunek 3.13. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa myślenia

Tabela 3.16. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa decyzji.

Analizowane relacje	Firmy produkcyjne n = 113	Firmy handlowe n = 64	Firmy usługowe n = 131	Firmy mieszane n = 60
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja rynkowa)**	40 (35,4 %)	27 (42,2 %)	32 (24,4 %)	14 (23,3 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" rynki/zasoby)**	32 (28,3 %)	8 (12,5 %)	37 (28,2 %)	15 (25,0 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	41 (36,3 %)	29 (45,3 %)	62 (47,3 %)	31 (51,7 %)



Rysunek 3.14. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa decyzji

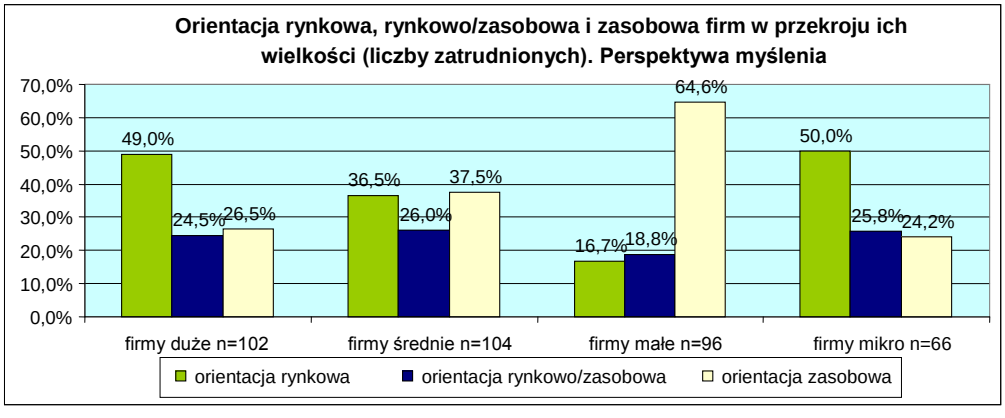
Z tabeli 3.15 wynika, że z perspektywy myślenia,. orientację rynkową mają przede wszystkim firmy produkcyjne i handlowe. W firmach usługowych i o działalności mieszanej dominująca jest orientacja zasobowa. Z tabeli 3.16 wynika, że z perspektywy decyzji jest podobnie w firmach usługowych i o działalności mie-

szanej. Natomiast w firmach produkcyjnych i handlowych odsetek firm w obu inkryminowanych orientacjach jest podobny.

Kolejny badany i analizowany przekrój firm dotyczył ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych. W tabelach 3.17 i 3.18 przedstawiono wyniki badań dotyczących skali orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstw dużych, średnich, małych i mikro.

Tabela 3.17. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa myślenia

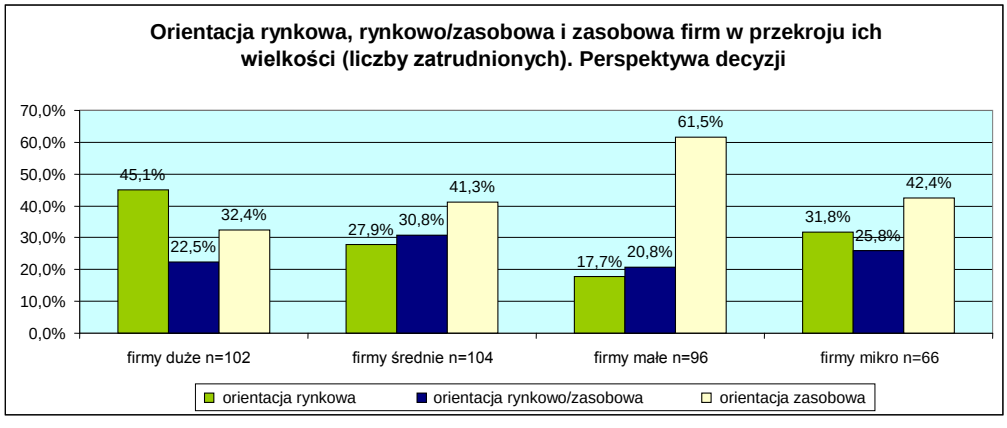
Analizowane relacje	Firmy duże n=102	Firmy średnie n=104	Firmy małe n=96	Firmy mikro n=66
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja rynkowa)**	50 (49,0 %)	38 (36,5 %)	16 (16,7 %)	33 (50,0 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" rynki/zasoby)**	25 (24,5 %)	27 (26,0 %)	18 (18,8 %)	17 (25,8 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	27 (26,5 %)	39 (37,5 %)	62 (64,6 %)	16 (24,2 %)



Rysunek 3.15. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa myślenia

Tabela 3.18. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa decyzji

Analizowane relacje	Firmy duże n=102	Firmy średnie n=104	Firmy małe n=96	Firmy mikro n=66
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja rynkowa)**	46 (45,1 %)	29 (27,9 %)	17 (17,7 %)	21 (31,8 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" rynki/zasoby)**	23 (22,5 %)	32 (30,8 %)	20 (20,8 %)	17 (25,8 %)
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	33 (32,4 %)	43 (41,3 %)	62 (61,5 %)	28 (42,4 %)



Rysunek 3.16. Orientacja rynkowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa decyzji

Z tabel 3.17 i 3.18 wynika, że orientacja rynkowa jest immanentna przede wszystkim dużym firmom, tak z pespektywy myślenia, jak i decyzji. Ogólna prawidłowość jest taka, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym większy odsetek firm

z orientacją zasobową. Nie dotyczy to mikro firm, dla których nie można uchwycić takich prawidłowości.

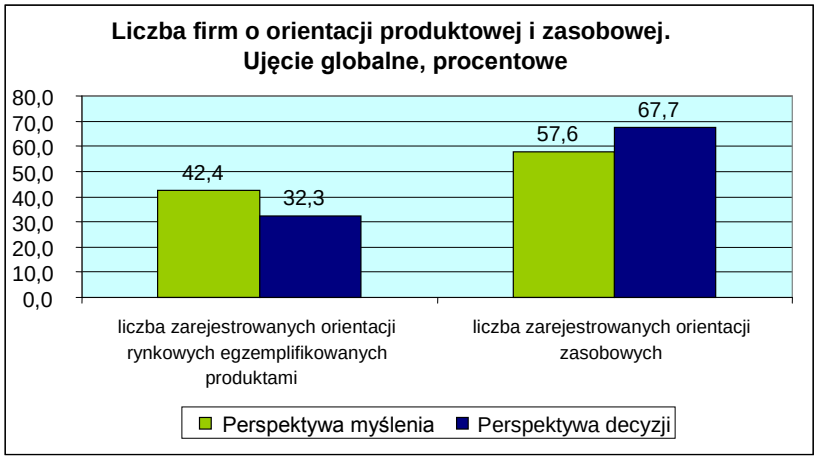
Porównania: liczba relacji produkty – średnia zasobów

W dotychczasowych porównaniach średni horyzont planowania zasobów (średnią arytmetyczną konfrontowano z jednym wyróżnionym elementem otoczenia – horyzontem planowania rynków. W zależności od tego czy pierwsza, czy druga wielkość była większa, przyjmowano, że mamy do czynienia z orientacją zasobową lub rynkową. Z otrzymanych wyników badań horyzontów planowania różnych wielkości, można w porównaniach ze średnim horyzontem planowania zasobów, uwzględniać jeszcze inne elementy otoczenia. Poniżej zaprezentowano porównania z horyzontem planowania produktów, które w istocie eksterioryzują się na rynku, a więc i na ich podstawie można również wyrokować o ewentualnej orientacji rynkowej. Jednakże dla rozróżnienia, w dalszej części analizy, będzie używana nazwa – orientacja produktowa (jako pewna, trochę inaczej mierzona orientacja rynkowa).

W tych innych pomiarach, o fakcie istnienia orientacji zasobowej decydowała liczba relacji: np. przeciętny horyzont planowania zasobów > horyzontu planowania produktów (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji produktowej (czyli inaczej mierzonej orientacji rynkowej), decydowała relacja odwrotna, tzn. np. przeciętny horyzont planowania zasobów < horyzontu planowania produktów. Liczby tych relacji były podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą. Wyniki badań w tym zakresie prezentuje tabela 3.19.

Tabela 3.19. Liczba firm o orientacji produktowej i zasobowej. Ujęcie globalne

Perspektywa	Liczba zarejestrowanych orientacji rynkowych egzemplifikowanych produktami	%	Liczba zarejestrowanych orientacji zasobowych	%
myślenia	156	42,4	212	57,6
Decyzji	119	32,3	249	67,7



Rysunek 3.17. Liczba firm o orientacji produktowej i zasobowej. Ujęcie globalne

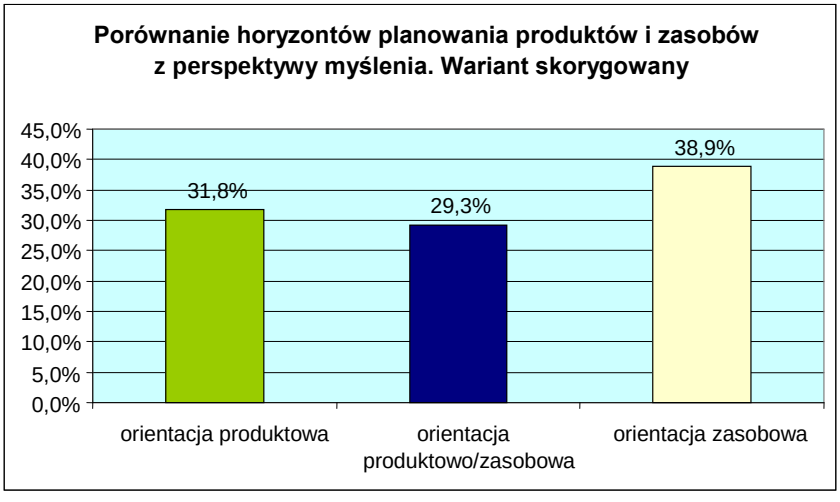
Z tabeli 3.19. wynika, że z perspektywy myślenia liczba firm o orientacji zasobowej jest nieznacznie większa od liczby firm z orientacją produktową. W stosunku do porównań z rynkami wyniki na korzyść orientacji zasobowej, są jeszcze bardziej wyraźne. Podobnie jak poprzednio, wadą takiego ujęcia jest to, że nawet minimalne różnice w analizowanych wielkościach w porównaniach, kwalifikują dany wypadek (ankietę, przedsiębiorstwo) do jednej bądź drugiej orientacji. Eliminując tę wadę wprowadzając, jak poprzednio, pewną granicę tolerancji, wyodrębniono sytuacje, w których porównywane horyzonty planowania produktów i zasobów są w przybliżeniu równe. Wyniki badań empirycznych już skorygowanych o te sytuacje przedstawiają tabele 3.20 i 3.21.

Tabela 3.20. Porównanie horyzontów planowania produktów i zasobów z perspektywy myślenia. Wariant skorygowany

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja produktowa**)	117	31,8
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (**orientacja produktowo/zasobowa)**	108	29,3
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	143	38,9

Z tabeli 3.20 wynika, że z perspektywy myślenia, odsetek firm o orientacji produktowej i zasobowej różni się o kilka punktów procentowych na korzyść tej drugiej. Z perspektywy decyzji natomiast, różnica ta jest jeszcze bardziej wyraźna.

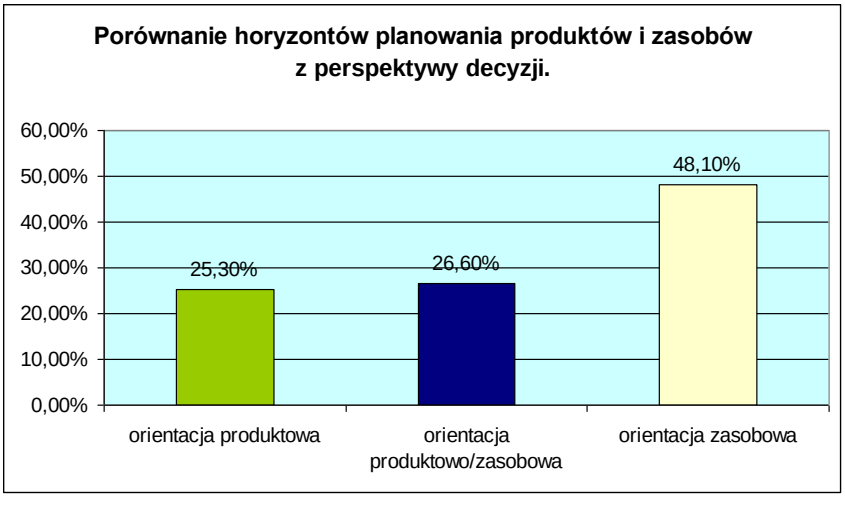
W kolejnych tabelach, 3.22 i 3.23., przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących orientacji strategicznych przedsiębiorstw w przekroju rodzajów działalności, kolejno z perspektywy myślenia i perspektywy decyzji.



Rysunek 3.18. Porównanie horyzontów planowania produktów i zasobów z perspektywy myślenia. Wariant skorygowany

Tabela 3.21. Porównanie horyzontów planowania produktów i zasobów z perspektywy decyzji

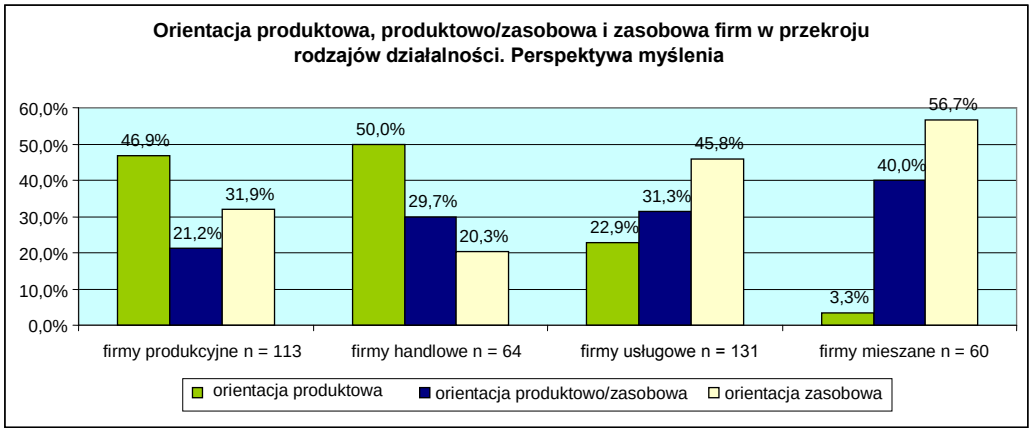
Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	Procent
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja produktowa**)	93	25,3
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (**orientacja produktowo/zasobowa)**	98	26,6
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	177	48,1



Rysunek 3.19. Porównanie horyzontów planowania produktów i zasobów z perspektywy decyzji.

Tabela 3.22. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa myślenia

Analizowane relacje	Firmy produkcyjne n = 113	Firmy handlowe n = 64	Firmy usługowe n = 131	Firmy mieszane n = 60
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja produktowa)**	53 46,9 %	32 50,0 %	30 22,9 %	2 3,3 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" produkty/zasoby)**	24 21,2 %	19 29,7 %	41 31,3 %	24 40,0 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	36 31,9 %	13 20,3 %	60 45,8 %	34 56,7 %



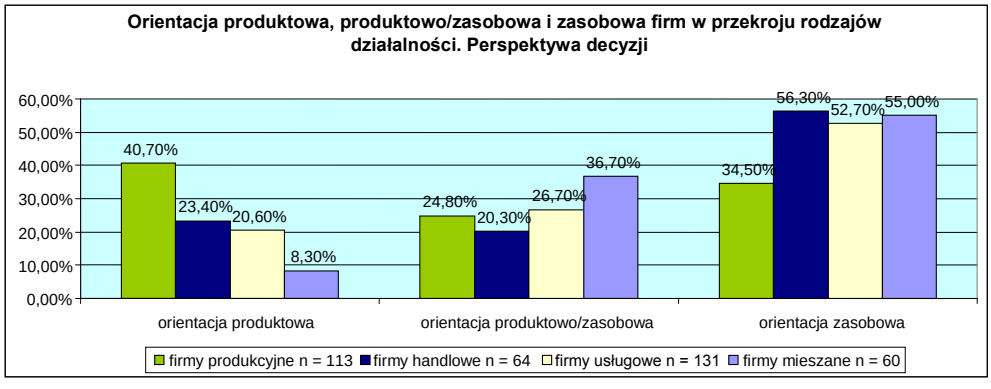
Rysunek 3.20. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa myślenia

Tabela 3.23. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa decyzji

Analizowane relacje	Firmy produkcyjne n = 113	Firmy handlowe n = 64	Firmy usługowe n = 131	Firmy mieszane n = 60
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja produktowa)**	46 40,7 %	15 23,4 %	27 20,6 %	5 8,3 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" produkty/zasoby)**	28 24,8 %	13 20,3 %	35 26,7 %	22 36,7 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	39 34,5 %	36 56,3 %	69 52,7 %	33 55,0 %

Z tabeli 3.22 wynika, że z perspektywy myślenia,. orientację produktową mają przede wszystkim firmy produkcyjne i handlowe. W firmach usługowych i o działalności mieszanej dominująca jest orientacja zasobowa. Z tabeli 3.23. wynika, że z perspektywy decyzji orientację produktową mają przede wszystkim firmy produkcyjne. W pozostałych firmach dominuje orientacja zasobowa.

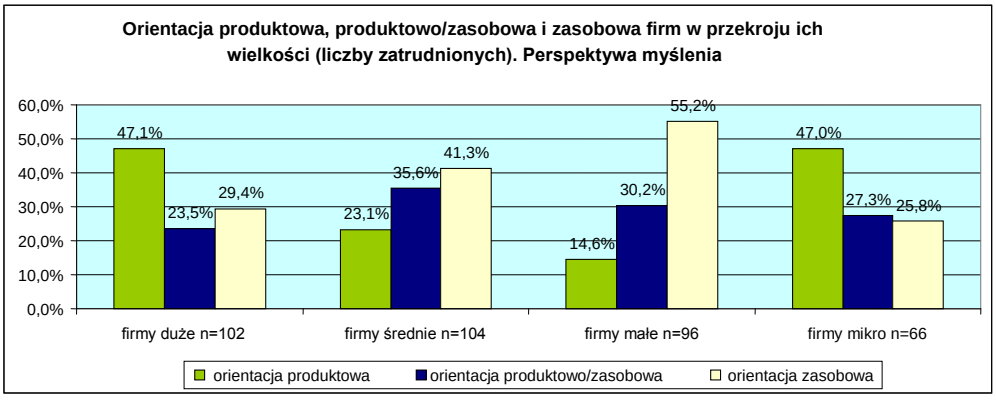
Kolejny badany i analizowany przekrój firm dotyczył ich wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych. W tabelach 3.24. i 3.25. przedstawiono wyniki badań dotyczących skali orientacji produktowej i zasobowej przedsiębiorstw dużych, średnich, małych i mikro. Z pespektywy myślenia, orientacja produktowa dominuje w firmach dużych i, co ciekawe w mikro. W firmach małych i średnich dominuje orientacja zasobowa. Z perspektywy decyzji tylko w firmach dużych dominuje orientacja produktowa. Firm średnie, małe i mikro mają zwykle orientację zasobową.



Rysunek 3.21. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju rodzajów działalności. Perspektywa decyzji

Tabela 3.24. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa myślenia

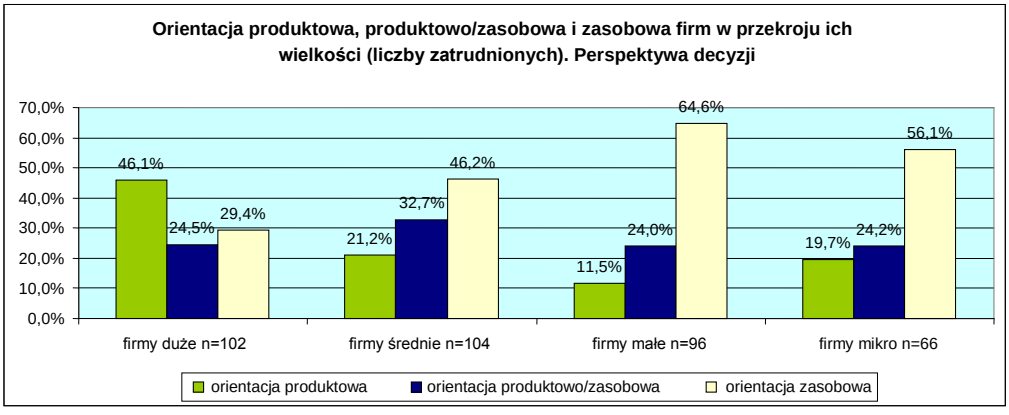
Analizowane relacje	Firmy duże n=102	Firmy średnie n=104	Firmy małe n=96	Firmy mikro n=66
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja produktowa)**	48 47,1 %	24 23,1 %	14 14,6%	31 47,0 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" produkty/zasoby)**	24 23,5 %	37 35,6 %	29 30,2 %	18 27,3 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	30 29,4 %	43 41,3 %	53 55,2 %	17 25,8 %



Rysunek 3.22. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa myślenia

Tabela 3.25. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa decyzji

Analizowane relacje	Firmy duże n=102	Firmy średnie n=104	Firmy małe n=96	Firmy mikro n=66
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja produktowa)**	47 46,1 %	22 21,2 %	11 11,5 %	13 19,7 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe **(orientacja „zrównoważona" produkty/zasoby)**	25 24,5 %	34 32,7 %	23 24,0 %	16 24,2 %
Liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	30 29,4 %	48 46,2 %	62 64,6 %	37 56,1 %



Rysunek 3.23. Orientacja produktowa, zasobowa i „zrównoważona" firm w przekroju ich wielkości (liczby zatrudnionych). Perspektywa decyzji

Podsumowanie

1. W porównaniach średnich arytmetycznych, niezależnie od sposobu pomiaru horyzontu planowania otoczenia (rynki lub produkty), orientacja zasobowa dominuje w firmach usługowych, o działalności mieszanej oraz w firmach handlowych. Orientacja rynkowa jest immanentna przede wszystkim tylko firmom produkcyjnym. W firmach wyróżnionych z punktu widzenia ich wielkości (liczby zatrudnionych) orientacja zasobowa dominuje również w firmach małych i średnich. W firmach dużych dominuje orientacja rynkowa.
2. Podobne wnioski można wysnuć z porównań liczby relacji horyzontów planowania elementów otoczenia (z uwzględnieniem oddzielnie rynków i oddzielnie produktów) do liczby średnich horyzontów planowania zasobów. Orientacja rynkowa jest charakterystyczna przede wszystkim dla dużych firm, przede wszystkim produkcyjnych, a zasobowa przede wszystkim dla małych firm usługowych i o działalności mieszanej. W ujęciu globalnym, nie wyróżniającym rodzajów firm zarówno z punktu widzenia prowadzonych przez nie działalności, jak i ich wielkości, odsetek przedsiębiorstw mających orientację rynkową, zasobową oraz „zrównoważoną", jest w przybliżeniu równy i wynosi po około 1/3 całości badanej populacji.

3.3. Orientacja zasobowa w kontekście otoczenia

Utrzymując przyjętą konwencję identyfikacji orientacji strategicznych: rynkowych lub zasobowych oraz rynkowo/zasobowych w tabelach 3.26. – 3.37. przedstawiono liczbę firm realizujących określone orientacje w przekrojach typów i rodzajów ich otoczenia. Zgodnie z metodycznymi założeniami wyodrębniono trzy rodzaje otoczenia: rynkowe, technologiczne oraz społeczne. Ankietowani dodatkowo oceniali typy tych rodzajów otoczenia swoich przedsiębiorstw, mając do wyboru: otoczenie stabilne – przewidywalne, otoczenie zmienne przewidywalne oraz otoczenie zmienne nieprzewidywalne. Celem tej analizy jest weryfikacja ważnej hipotezy, zakładającej związek pomiędzy zmiennością otoczenia, a rodzajem orientacji strategicznej. Założono, że im większa jest turbulencja otoczenia, egzemplifikowana stopniem zmienności otoczenia, tym więcej firm działających w tych warunkach ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Z tabel 3.26. – 3.31 i rysunków 3.24. – 3.29. wynika, że niezależnie od rodzaju otoczenia oraz analizowanej perspektywy myślenia lub decyzji zawsze jest tak samo: zdecydowanie największy odsetek firm działających w otoczeniu nieprzewidywalnym, ma orientację zasobową. Prawidłowości z perspektywy myślenia, niezależnie od rodzajów otoczenia są przy tym następujące:

- % firm o orientacji zasobowej działających w otoczeniu nieprzewidywalnym > % firm o orientacji zasobowej działających w otoczeniu zmiennym, przewidywalnym > % firm o orientacji zasobowej działających w otoczeniu stabilnym, przewidywalnym, co jest oczywiście równoważne relacji odwrotnej, dotyczącej ujęć orientacji rynkowej,
- % firm o orientacji rynkowej działających w otoczeniu stabilnym, przewidywalnym > % firm o orientacji rynkowej działających w otoczeniu zmiennym, przewidywalnym > % firm o orientacji rynkowej działających w otoczeniu zmiennym, nieprzewidywalnym.

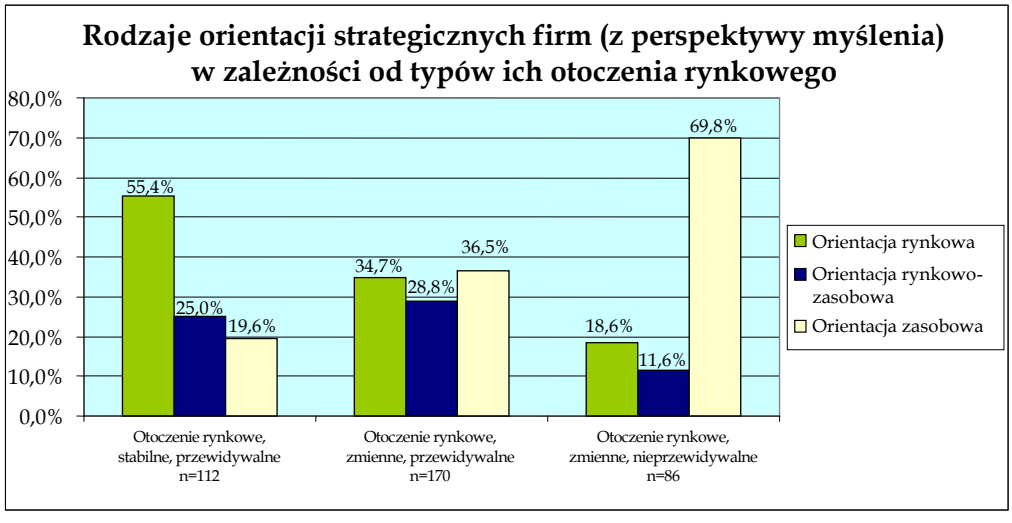
Z perspektywy decyzji powyższe relacje są podobne. Pewne różnice występują tylko pomiędzy typem otoczenia technologicznego – stabilnym i zmiennym przewidywalnym.

W celu wzmocnienia przekonania o zaobserwowanych prawidłowościach, w tabelach 3.32. – 3.37. i na rysunkach 3.30. – 3.35 w stosownych porównaniach z uśrednionymi horyzontami zasobów, zamieniono horyzonty planowania (tak

z perspektywy myślenia, jak i decyzji) rynków, na odpowiadające im wielkości dotyczące produktów. I w tym wypadku otrzymano identyczne, jak wyżej wyniki, dotyczące wzrastającego odsetku firm mających orientację zasobową w związku ze wzrastającą turbulencją otoczenia.

Tabela 3.26. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego

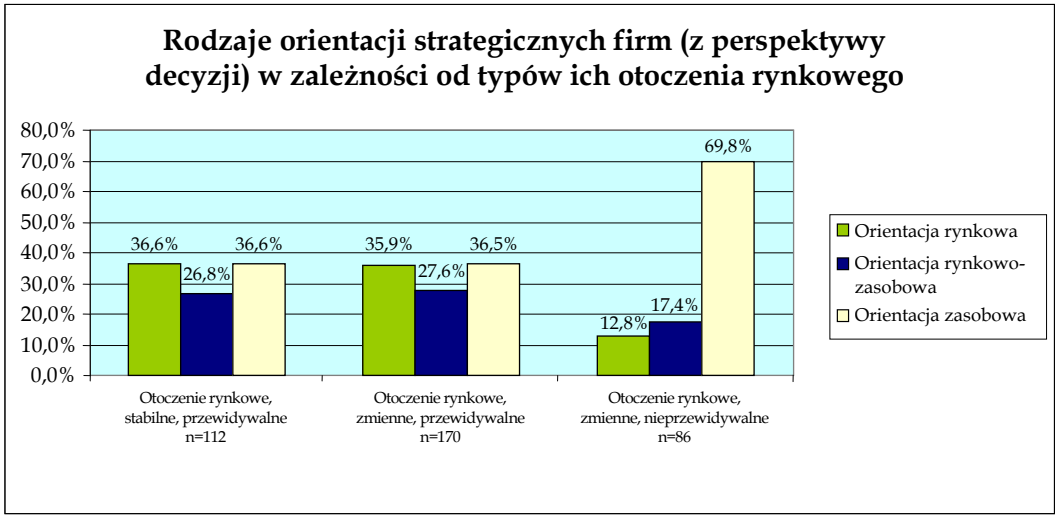
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja rynkowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja rynkowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie rynkowe, stabilne, przewidywalne n=112	62	55,4 %	28	25,0 %	22	19,6 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, przewidywalne n=170	59	34,7 %	49	28,8 %	62	36,5 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, nieprzewidywalne n=86	16	18,6 %	10	11,6 %	60	69,8 %



Rysunek 3.24. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego

Tabela 3.27. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego

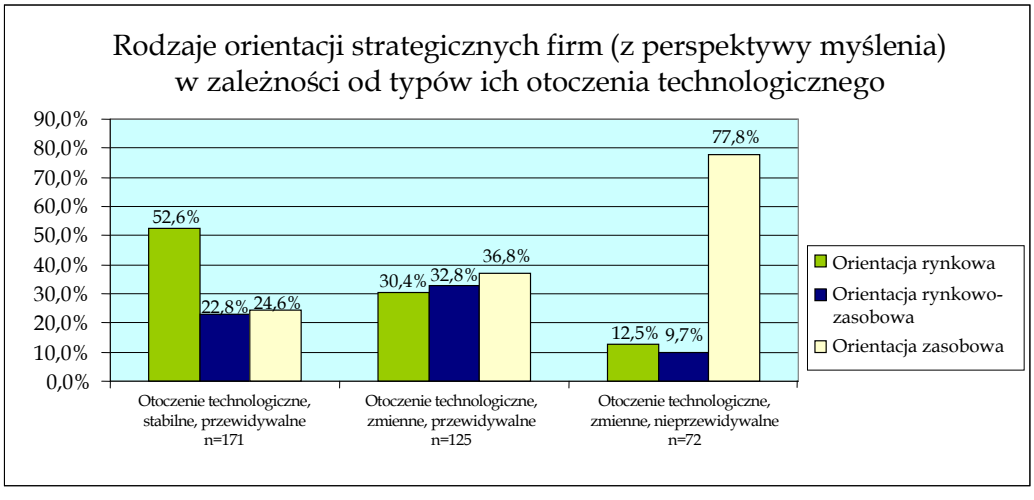
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja rynkowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja rynkowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie rynkowe, stabilne, przewidywalne n=112	41	36,6 %	30	26,8 %	41	36,6 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, przewidywalne n=170	61	35,9 %	47	27,6 %	62	36,5 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, nieprzewidywalne n=86	11	12,8 %	15	17,4 %	60	69,8 %



Rysunek 3.25. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego

Tabela 3.28. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia technologicznego

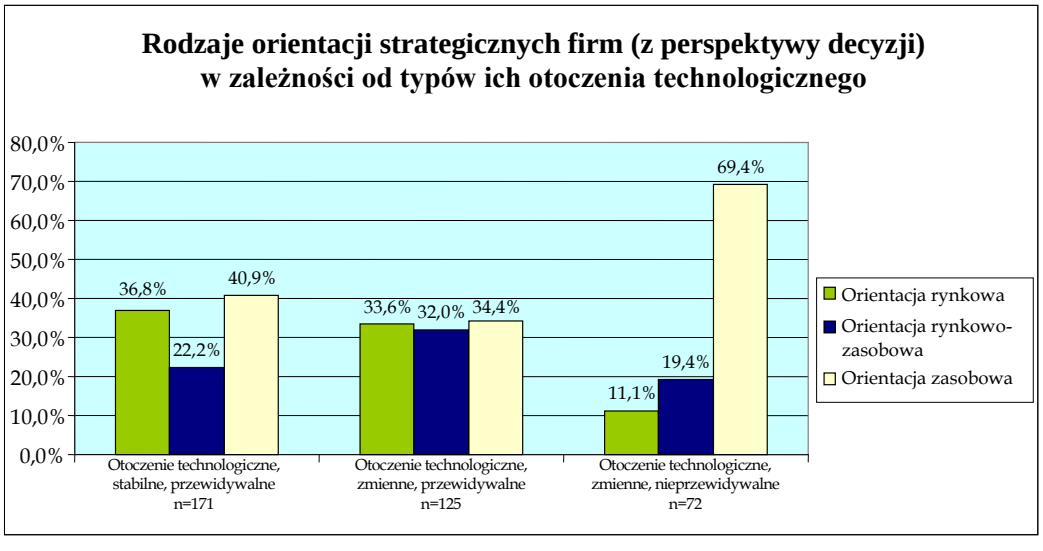
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja rynkowa** (liczba zidentyfikowa-nych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja rynkowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie technologiczne, stabilne, przewidywalne n=171	90	52,6 %	39	22,8 %	42	24,6 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, przewidywalne n=125	38	30,4 %	41	32,8 %	46	36,8 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, nieprzewidywalne n=72	9	12,5 %	7	9,7 %	56	77,8 %



Rysunek 3.26. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów otoczenia technologicznego

Tabela 3.29. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia technologicznego

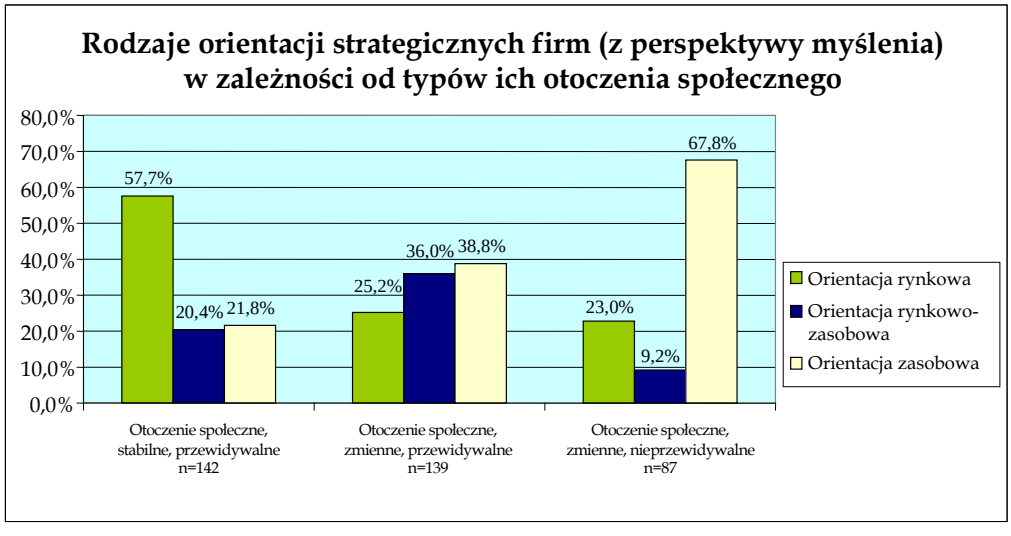
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja rynkowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja rynkowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie technologiczne, stabilne, przewidywalne n=171	63	36,8 %	38	22,2 %	70	40,9 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, przewidywalne n=125	42	33,6 %	40	32,0 %	43	34,4 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, nieprzewidywalne n=72	8	11,1 %	14	19,4 %	50	69,4 %



Rysunek 3.27. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów otoczenia technologicznego

Tabela 3.30. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia społecznego

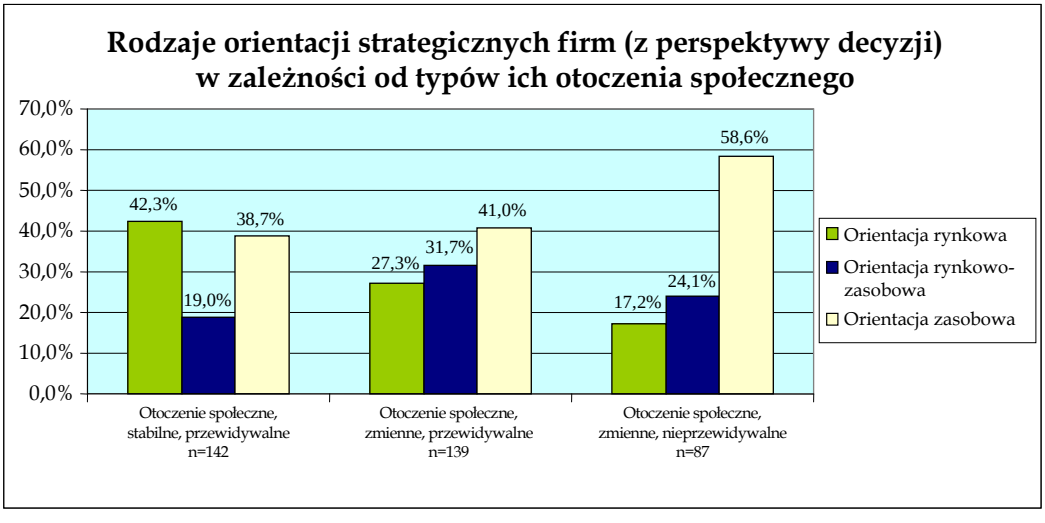
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja rynkowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja rynkowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie społeczne, stabilne, przewidywalne n=142	82	57,7 %	29	20,4 %	31	21,8 %
Otoczenie społeczne, zmienne, przewidywalne n=139	35	25,2 %	50	36,0 %	54	38,8 %
Otoczenie społeczne, zmienne, nieprzewidywalne n=87	20	23,0 %	8	3,2 %	59	67,8 %



Rysunek 3.28. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia społecznego

Tabela 3.31. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia społecznego

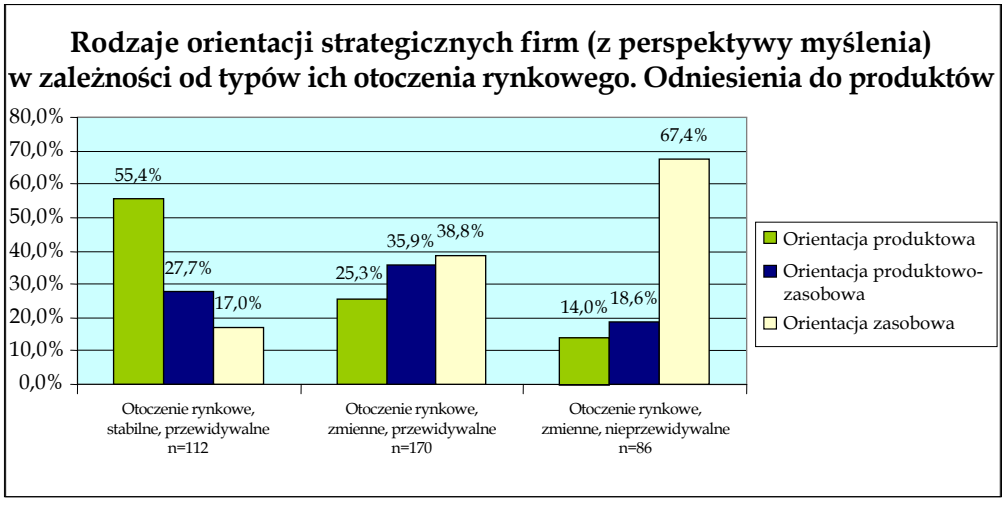
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja rynkowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja rynkowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie społeczne, stabilne, przewidywalne n=142	60	42,3 %	27	19,0 %	55	38,7 %
Otoczenie społeczne, zmienne, przewidywalne n=139	38	27,3 %	44	31,7 %	57	41,0 %
Otoczenie społeczne, zmienne, nieprzewidywalne n=87	15	17,2 %	21	24,1 %	51	58,6 %



Rysunek 3.29. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia społecznego

Tabela 3.32. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Odniesienia do produktów

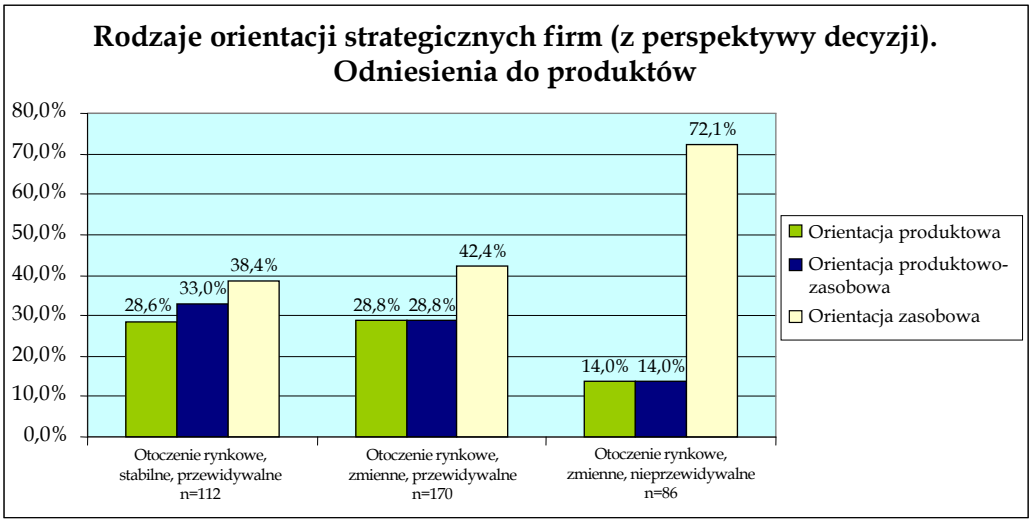
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja produktowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja produktowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie rynkowe, stabilne, przewidywalne n=112	62	55,4 %	31	27,7 %	19	17,0 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, przewidywalne n=170	43	25,3 %	61	35,9 %	66	38,8 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, nieprzewidywalne n=86	12	14,0 %	16	18,6 %	58	67,4 %



Rysunek 3.30. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Odniesienia do produktów

Tabela 3.33. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Odniesienia do produktów

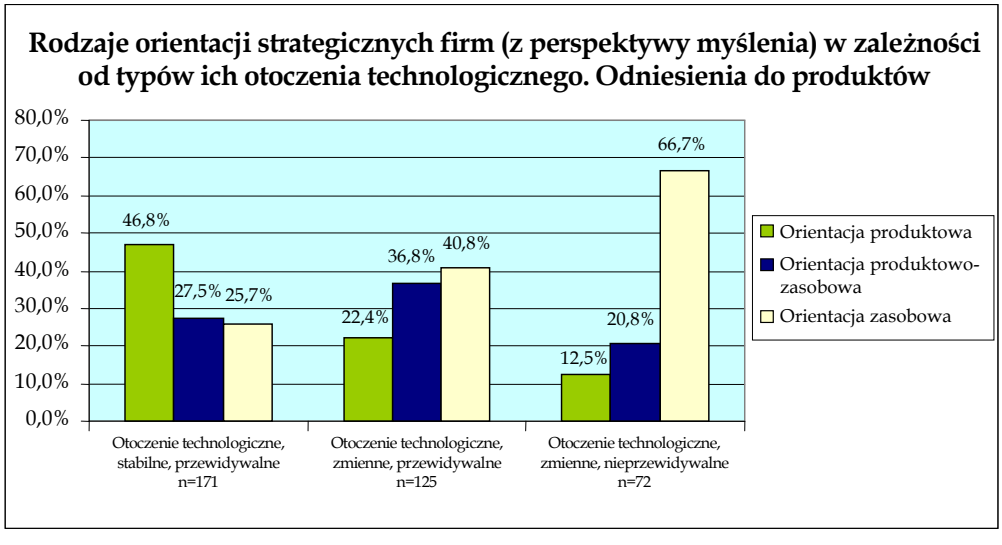
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja produktowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja produktowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie rynkowe, stabilne, przewidywalne n=112	32	28,6 %	37	33,0 %	43	38,4 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, przewidywalne n=170	49	28,8 %	49	28,8 %	72	42,4 %
Otoczenie rynkowe, zmienne, nieprzewidywalne n=86	12	14,0 %	12	14,0 %	62	72,1 %



Rysunek 3.31. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Odniesienia do produktów

Tabela 3.34. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia technologicznego. Odniesienia do produktów

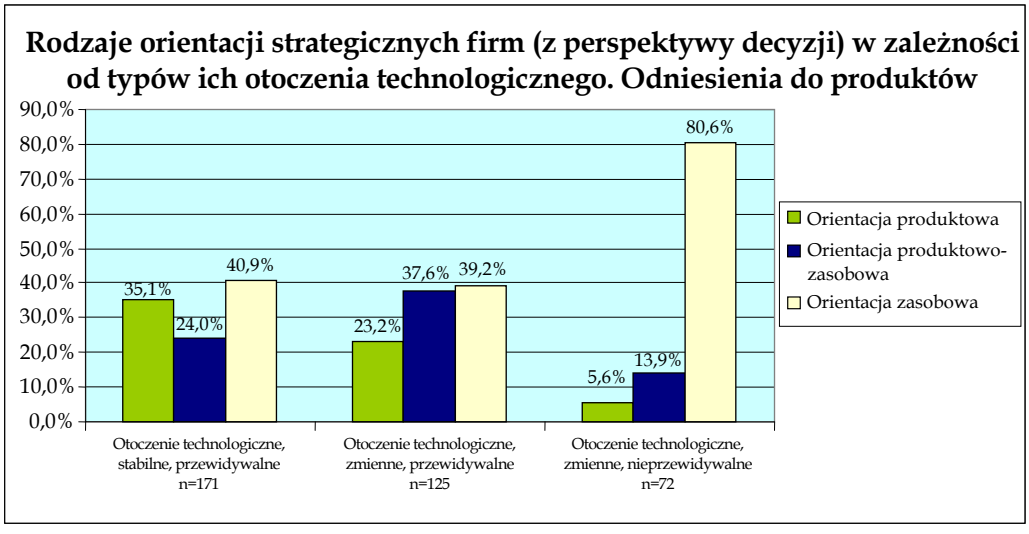
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja produktowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja produktowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie technologiczne, stabilne, przewidywalne n=171	80	46,8 %	47	27,5 %	44	25,7 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, przewidywalne n=125	28	22,4 %	46	36,8 %	51	40,8 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, nieprzewidywalne n=72	9	12,5 %	15	20,8 %	48	66,7 %



Rysunek 3.32. Rodzaje orientacji strategicznych firm (perspektywa myślenia) w zależności od typów ich otocznia technologicznego. Odniesienia do produktów

Tabela 3.35. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia technologicznego. Odniesienia do produktów

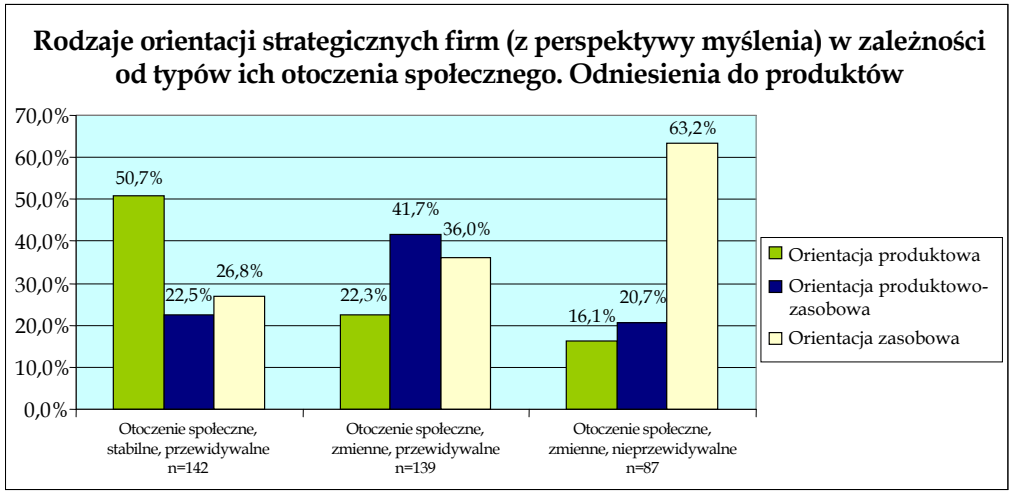
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja produktowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja produktowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie technologiczne, stabilne, przewidywalne n=171	60	35,1 %	41	24,0 %	70	40,9 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, przewidywalne n=125	29	23,2 %	47	37,6 %	49	39,2 %
Otoczenie technologiczne, zmienne, nieprzewidywalne n=72	4	5,6 %	10	13,9 %	58	80,6 %



Rysunek 3.33. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia technologicznego. Odniesienia do produktów

Tabela 3.36. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia społecznego. Odniesienia do produktów

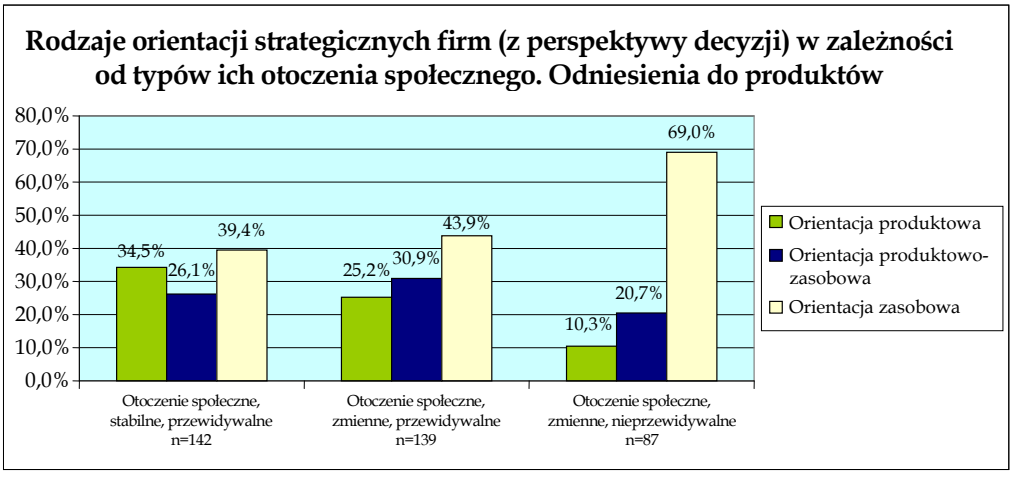
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja produktowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja produktowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie społeczne, stabilne, przewidywalne n=142	72	50,7 %	32	22,5 %	38	26,8 %
Otoczenie społeczne, zmienne, przewidywalne n=139	31	22,3 %	58	41,7 %	50	36,0 %
Otoczenie społeczne, zmienne, nieprzewidywalne n=87	14	16,1 %	18	20,7 %	55	63,2 %



Rysunek 3.34. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia społecznego. Odniesienia do produktów

Tabela 3.37 Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia społecznego. Odniesienia do produktów

Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	**Orientacja produktowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja produktowo-zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	**Orientacja zasobowa** (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie społeczne, stabilne, przewidywalne n=142	49	34,5 %	37	26,1 %	56	39,4 %
Otoczenie społeczne, zmienne, przewidywalne n=139	35	25,2 %	43	30,9 %	61	43,9 %
Otoczenie społeczne, zmienne, nieprzewidywalne n=87	9	10,3 %	18	20,7 %	60	69,0 %



Rysunek 3.35. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy decyzji) w zależności od typów ich otoczenia społecznego. Odniesienia do produktów

Tabelaryczne, graficzne dowody na istnienie związków pomiędzy orientacją strategiczną a zmiennością otoczenia ostatecznie zweryfikowano przy pomocy metody chi – kwadrat, w przekroju poszczególnych rodzajów otoczenia. **Z punktu widzenia celów projektu i całej pracy jest to hipoteza główna.**

Weryfikacja hipotezy o nieistnieniu istotnej zależności pomiędzy typem otoczenia, a orientacją strategiczną.

Tabela 3.38 Dane do weryfikacji hipotezy głównej

Otoczenie rynkowe

Zależność	F2>117%H	F2~H	F2<83%H	suma
E11	62	28	22	112
E12	59	49	62	170
E13	16	10	60	86
suma	137	87	144	368

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 4
chi kwadrat krytyczne dla □=0,01 oraz k = 4 13,277
chi kwadrat empiryczne: 57,265
można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Otoczenie technologiczne

zależność	F2>117%H	F2~H	F2<83%H	suma
E21	90	39	42	171
E22	38	41	46	125
E23	9	7	56	72
suma	137	87	144	368

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 4
chi kwadrat krytyczne dla □=0,01 oraz k = 4 13,277
chi kwadrat empiryczne: 71,607
można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Otoczenie społeczne

zależność	F2>117%H	F2~H	F2<83%H	suma
E31	82	29	31	142
E32	35	50	54	139
E33	20	8	59	87
suma	137	87	144	368

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 4
chi kwadrat krytyczne dla □=0,01 oraz k = 4 13,277
chi kwadrat empiryczne: 72,615
można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.

Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Podsumowując prezentowane związki pomiędzy rodzajami, typami otoczenia przedsiębiorstw, a realizowanymi przez nie orientacjami strategicznymi, należy jednoznacznie stwierdzić istnienie ścisłej zależności: im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej z tych firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inaczej – praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia, wybiera najczęściej orientację zasobową zarządzania strategicznego.

3.4. Statystyczna weryfikacja wybranych hipotez

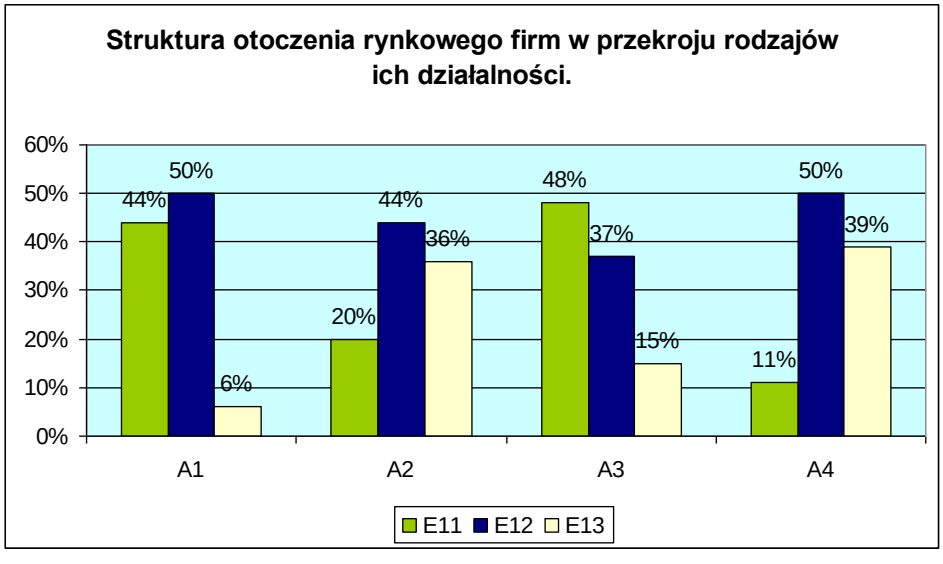
W poprzednim podrozdziale starano się pokazać związki pomiędzy zmiennością otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej. Ponieważ ta ostatnia jest identyfikowana horyzontem planowania rynków lub zasobów, zagadnienie to jest ściśle związane z celami projektu. Szukanie innych związków pomiędzy wyróżnionymi w ankiecie, badanymi wielkościami, wiąże się z szerszymi celami tej publikacji. Związki te pośrednio mogą wzmocnić (lub osłabić) stwierdzenia istnienia zależności, które przedstawiono w punkcie 3.3. Poniżej sformułowano i zweryfikowano hipotezy o istnieniu związków pomiędzy typami otoczenia a przedsiębiorstwami wyodrębnionymi ze względu na rodzaj prowadzonych przez nie działalności oraz ze względu na ich wielkość (określaną poprzez liczbę zatrudnionych). Podejrzenia o istnieniu takich związków wynikają z przykładowego zestawienia w tabeli 3.40 i 3.41. Ze względów edytorskich w tabeli 3.39. zastosowano skróty-symbole, które są w pełni objaśnione w załączniku 1.

Tabela 3.39. Oznaczenia rodzajów przedsiębiorstw i typów otoczenia

A1, A2, A,3, A4, odpowiednio firmy: produkcyjne, usługowe, handlowe i mieszane,
B1, B,2, B3, B4, odpowiednio firmy: mikro, małe, średnie i duże,
E11, E12, E13, odpowiednio otoczenie rynkowe: stabilne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne,
E21, E22, E23, odpowiednio otoczenie technologiczne: stabilne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne,
E31, E32, E33, odpowiednio otoczenie społeczne: stabilne, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne

Tabela 3.40. Struktura otoczenia rynkowego firm w przekroju rodzajów ich działalności

	A1	A2	A3	A4
E11	44 %	20 %	48 %	11 %
E12	50 %	44 %	37 %	50 %
E13	6 %	36 %	15 %	39 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

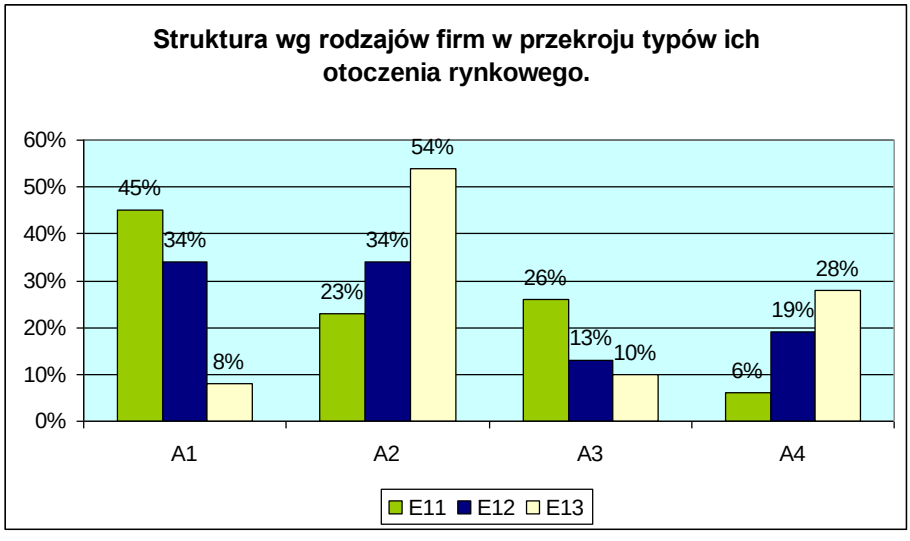


Rysunek 3.36. Struktura otoczenia rynkowego firm w przekroju rodzajów ich działalności

Z tablicy 3.40 wynika, że dominuje otoczenie zmienne przewidywalne (E12). Najwięcej nieprzewidywalnego otoczenia mają firmy usługowe (A2) i o działalności mieszanej. Otoczenie stabilne, przewidywalne maja przede wszystkim firmy produkcyjne (A1).

Tabela 3.41. Struktura wg rodzajów firm w przekroju typów ich otoczenia rynkowego

	A1	A2	A3	A4	
E11	45 %	23 %	26 %	6 %	100 %
E12	34 %	34 %	13 %	19 %	100 %
E13	8 %	54 %	10 %	28 %	100 %



Rysunek 3.37. Struktura wg rodzajów firm w przekroju typów ich otoczenia rynkowego

Z tabeli 3.41 wynika, że najwięcej firm, posiadających otoczenie stabilne, to firmy produkcyjne (A1). Najwięcej firm działających w nieprzewidywalnym otoczeniu, to firmy usługowe (A2) i mieszane (A4). Z analizy kolumn wynikają ciekawe zależności. Im otoczenie jest bardziej turbulentne, tym rzadziej w nim można spotkać firmy produkcyjne (A1) i handlowe (A3). W przypadku firm usługowych (A2) i mieszanych (A4) jest odwrotnie. Firmy te dominują w otoczeniu zmiennym, a w tym w otoczeniu nieprzewidywalnym.

Te i inne związki zweryfikowano statystycznie metodą chi-kwadrat. Uzasadnienie formy poniższych hipotez typu: „nie istnieje zależność" przedstawiono w załączniku 3.

1. Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i rodzajem działalności.

Tabela 3.42. Zestawienia dla hipotezy pierwszej

	A1	A2	A3	A4	suma
E11	50	26	29	7	112
E12	56	57	22	32	167
E13	7	48	9	25	89
Suma	113	131	60	64	368

	Liczebności teoretyczne				
	A1	A2	A3	A4	suma
E11	34,39	39,87	18,26	19,48	112
E12	51,28	59,45	27,23	29,04	167
E13	27,33	31,68	14,51	15,48	89
Suma	113	131	60	64	368

	różnice				
	A1	A2	A3	A4	suma
E11	-15,61	13,87	-10,74	12,48	0
E12	-4,72	2,45	5,23	-2,96	0
E13	20,33	-16,32	5,51	-9,52	0
Suma	0	0	0	0	0

	Chi kwadrat				
	A1	A2	A3	A4	suma
E11	7,08	4,82	6,32	7,99	26,22
E12	0,43	0,10	1,00	0,30	1,84
E13	15,12	8,40	2,09	5,86	31,48
Suma	22,64	13,33	9,41	14,15	**59,54**

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 6
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,01 oraz k = 6: wynosi **16,812**
chi-kwadrat empiryczne: **59,535**

można odrzucić hipotezę H_0 o niezależności wobec alternatywnej -
Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

2. Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i wielkością firmy.

Tabela 3.43. Zestawienia dla hipotezy drugiej

	B1	B2	B3	B4	suma
E11	28	14	32	38	112
E12	27	33	54	56	170
E13	11	49	18	8	86
Suma	66	96	104	102	368

	Liczebności teoretyczne				
	B1	B2	B3	B4	suma
E11	20,09	29,22	31,65	31,04	112
E12	30,49	44,35	48,04	47,12	170
E13	15,42	22,43	24,30	23,84	86
Suma	66	96	104	102	368

	różnice (teoretyczne - empiryczne)				
	B1	B2	B3	B4	suma
E11	-7,91	15,22	-0,35	-6,96	0
E12	3,49	11,35	-5,96	-8,88	0
E13	4,42	-26,57	6,30	15,84	0
Suma	0	0	0	0	0

	Chi kwadrat				
	B1	B2	B3	B4	suma
E11	3,12	7,93	0,00	1,56	12,61
E12	0,40	2,90	0,74	1,67	5,72
E13	1,27	31,46	1,64	10,52	44,88
Suma	4,79	42,29	2,38	13,75	**63,20**

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 6
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,01 oraz k = 6: wynosi **16,812**
chi-kwadrat empiryczne: **63,203**

można odrzucić hipotezę H_0 o niezależności wobec alternatywnej -
Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

3. Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i typem firmy.

Tabela 3.44. Zestawienia dla hipotezy trzeciej

	A1	A2	A3	A4	suma
E31	53	29	42	18	142
E32	44	56	11	28	139
E33	16	46	11	14	87
Suma	113	131	64	60	368

	Liczebności teoretyczne				
	A1	A2	A3	A4	suma
E31	43,60	50,55	24,70	23,15	142
E32	42,68	49,48	24,17	22,66	139
E33	26,71	30,97	15,13	14,18	87
Suma	113	131	64	60	368

	różnice (teoretyczne - empiryczne)				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E31	-9,40	21,55	-17,30	5,15	0
E32	-1,32	-6,52	13,17	-5,34	0
E33	10,71	-15,03	4,13	0,18	0
Suma	0	0	0	0	0

	Chi kwadrat				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E31	2,03	9,19	12,13	1,15	24,48
E32	0,04	0,86	7,18	1,26	9,34
E33	4,30	7,29	1,13	0,00	12,72
Suma	6,36	17,34	20,43	2,41	**46,54**

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 6
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,01 oraz k = 6: wynosi **16,812**
chi-kwadrat empiryczne: **46,540**

można odrzucić hipotezę H_0 o niezależności wobec alternatywnej -
Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

4. Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i wielkością firmy.

Tabela 3.45. Zestawienia dla hipotezy czwartej

	B1	B2	B3	B4	Suma
E31	33	18	34	57	142
E32	14	39	52	34	139
E33	19	39	18	11	87
Suma	66	96	104	102	368

	Liczebności teoretyczne				
	B1	B2	B3	B4	Suma
E31	25,47	37,04	40,13	39,36	142
E32	24,93	36,26	39,28	38,53	139
E33	15,60	22,70	24,59	24,11	87
Suma	66	96	104	102	368

	różnice (teoretyczne - empiryczne)				
	B1	B2	B3	B4	Suma
E31	-7,53	19,04	6,13	-17,64	0
E32	10,93	-2,74	-12,72	4,53	0
E33	-3,40	-16,30	6,59	13,11	0
Suma	0	0	0	0	0

	Chi kwadrat				
	B1	B2	B3	B4	Suma
E31	2,23	9,79	0,94	7,91	20,86
E32	4,79	0,21	4,12	0,53	9,65
E33	0,74	11,71	1,76	7,13	21,35
Suma	7,76	21,71	6,82	15,57	**51,86**

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 6
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,01 oraz k = 6: wynosi **16,812**
chi-kwadrat empiryczne: **51,858**

można odrzucić hipotezę H_0 o niezależności wobec alternatywnej -
Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

5. Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i typem firmy.

Tabela 3.46. Zestawienia dla hipotezy piątej

Ponieważ niektóre pola nie zawierały liczebności umożliwiających stosowanie metody chi-kwadrat, scalono dane wprowadzając jedynie otoczenie zmienne, bez rozróżnienia czy jest ono przewidywalne czy też nie jest.

	A1	A2	A3	A4	Suma
E21	69	46	35	21	171
E22+E23	96	65	23	13	197
Suma	165	111	58	34	368

	Liczebności teoretyczne				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E21	76,67	51,58	26,95	15,80	171
E22+E23	88,33	59,42	31,05	18,20	197
Suma	165	111	58	34	368

	różnice (teoretyczne - empiryczne)				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E21	7,67	5,58	-8,05	-5,20	-7,1E-15
E22+E23	-7,67	-5,58	8,05	5,20	0
Suma	0	0	0	0	-7,1E-15

	Chi kwadrat				
	A1	A2	A3	A4	Suma
E21	0,77	0,60	2,40	1,71	5,49
E22+E23	0,67	0,52	2,09	1,49	4,76
Suma	1,43	1,13	4,49	3,20	**10,25**

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 3
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,01 oraz k = 3 wynosi 11,345
chi-kwadrat empiryczne: **10,25**

można zatem przyjąć hipotezę o niezależności na poziomie ufności 99 %. Innymi słowy, nie istnieje zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Ale:
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,05 oraz k = 3 wynosi **7,815**
Istnieje zatem zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 95 %

6. Hipoteza H_0 = Nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i wielkością firmy.

Tabela 3.47. Zestawienia dla hipotezy szóstej

	B1	B2	B3	B4	Suma
E11	35	19	47	70	171
E12	22	31	41	25	119
E13	9	46	16	7	78
Suma	66	96	104	102	368

	Liczebności teoretyczne				
	B1	B2	B3	B4	Suma
E11	30,67	44,61	48,33	47,40	171
E12	21,34	31,04	33,63	32,98	119
E13	13,99	20,35	22,04	21,62	78
Suma	66	96	104	102	368

	różnice (teoretyczne - empiryczne)				
	B1	B2	B3	B4	Suma
E11	-4,33	25,61	1,33	-22,60	0
E12	-0,66	0,04	-7,37	7,98	0
E13	4,99	-25,65	6,04	14,62	0
Suma	0	0	0	0	0

	Chi kwadrat				
	B1	B2	B3	B4	Suma
E11	0,61	14,70	0,04	10,78	26,13
E12	0,02	0,00	1,61	1,93	3,57
E13	1,78	32,34	1,66	9,89	45,66
Suma	2,41	47,04	3,31	22,60	**75,36**

Liczba stopni swobody (n-1)*(m-1) = 6
chi-kwadrat krytyczne dla a=0,01 oraz k = 6: wynosi **16,812**
chi-kwadrat empiryczne: **75,358**

można odrzucić hipotezę H_0 o niezależności wobec alternatywnej -
Istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99 %.

Ostatecznie rozpatrując różne zależności analizowane w rozdziałach 3.3. i 3.4 można mówić o pewnych prawidłowościach występujących pomiędzy:

1. zmiennością otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej firm,
2. rodzajem wyróżnionych firm a zmiennością ich otoczenia,
3. rodzajem wyróżnionych firm a rodzajem ich orientacji strategicznych.

Zakończenie. Podsumowanie wyników

Wnioski dotyczące horyzontu planowania

Analiza danych uzyskanych dotyczących horyzontu planowania pięciu elementów otoczenia i jedenastu rodzajów zasobów umożliwia wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Horyzonty planowania elementów otoczenia i zasobów z perspektywy myślenia oraz z perspektywy decyzji są równe w ok. 50 % badanych firm. W ok. 50 %, horyzont planowania z perspektywy myślenia jest dłuższy od horyzontu planowania z perspektywy decyzji i najczęściej mieści się w granicach kolejnego, wyższego, przyjętego w badaniach interwału czasu (np. jeżeli horyzont planowania z perspektywy decyzji został zidentyfikowany w danym przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat, to z perspektywy myślenia jest on w przedziale 3-5 lat).
2. Najczęstszym horyzontem planowania jest przedział: 1-3 lat i to niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju jego działalności. W drugiej kolejności jest przedział: 3-5 lat, w trzeciej zaś mniej niż jeden rok. Kilka procent firm planuje więc na okresy do jednego roku, co trudno w ogóle uznać za planowanie strategiczne. Jest to wynik narastającej turbulencji, a więc i nieprzewidywalności otoczenia, tworzącej kontekst niepewności decyzyjnej.
3. Wyjątkiem w stosunku do powyższego, jest planowanie zasobów: naturalnych, lokalizacji oraz *image* firmy, których horyzont planowania tak z perspektywy myślenia, jak i decyzji, w większości badanych firm przekraczał 5 lat.

Wnioski dotyczące skali orientacji zasobowej

1. W porównaniach średnich arytmetycznych, niezależnie od sposobu pomiaru horyzontu planowania otoczenia (rynki lub produkty), orientacja zasobowa dominuje w firmach usługowych, o działalności mieszanej oraz w firmach handlowych. Orientacja rynkowa jest immanentna przede wszystkim tylko firmom produkcyjnym. W firmach wyróżnionych z punktu widzenia ich

wielkości (liczby zatrudnionych) orientacja zasobowa dominuje również w firmach małych i średnich. W firmach dużych dominuje orientacja rynkowa.

2. Podobne wnioski można wysnuć z porównań liczby relacji horyzontów planowania elementów otoczenia (z uwzględnieniem oddzielnie rynków i oddzielnie produktów) do liczby średnich horyzontów planowania zasobów. Orientacja rynkowa jest charakterystyczna przede wszystkim dla dużych firm, przede wszystkim produkcyjnych, a zasobowa przede wszystkim dla małych firm usługowych i o działalności mieszanej. W ujęciu globalnym, nie wyróżniającym rodzajów firm zarówno z punktu widzenia prowadzonych przez nie działalności, jak i ich wielkości, odsetek przedsiębiorstw mających orientację rynkową, zasobową oraz „zrównoważoną", jest w przybliżeniu równy i wynosi po około 1/3 całości badanej populacji.

Wnioski o orientacji rynkowej lub orientacji zasobowej w kontekście otoczenia

Podsumowując prezentowane związki pomiędzy rodzajami, typami otoczenia przedsiębiorstw, a realizowanymi przez nie orientacjami strategicznymi, należy jednoznacznie stwierdzić istnienie ścisłej zależności: im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej z tych firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inaczej – praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia, wybiera najczęściej orientację zasobową zarządzania strategicznego.

Statystyczna weryfikacja hipotezy głównej oraz innych, dodatkowych

Hipoteza główna: wzrost turbulencji otoczenia jest skorelowany z rodzajem orientacji strategicznej; im otoczenie jest bardziej zmienne, nieprzewidywalne, tym więcej jest przedsiębiorstw mających orientację zasobową zarządzania strategicznego – została pozytywnie zweryfikowana w postaci odpowiednich zestawień i rysunków. Istnienie określonych związków pomiędzy orientacją strategiczną a typem otocznia w przekroju rodzajów otoczenia (rynkowego, technologicznego i społecznego) zostało zweryfikowane pozytywnie testem chi kwadrat, na wysokim (99 %) poziomie istotności.

Pozytywnie również zweryfikowano hipotezy dodatkowe o istnieniu związków pomiędzy rodzajem prowadzonych przez firmy działalności a zmiennością otoczenia oraz pomiędzy wielkością firm a zmiennością otoczenia, w przekrojach

otoczenia rynkowego, technologicznego i społecznego. Ponieważ ostatecznie stwierdzono związki pomiędzy:

1. zmiennością otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej firm,
2. rodzajem wyróżnionych firm a zmiennością ich otoczenia,

to pośrednio można wnioskować o istnieniu zależności między:

3. rodzajem wyróżnionych firm a rodzajem ich orientacji strategicznych.

Krytyka i wątpliwości przeprowadzonych badań i interpretacji uzyskanych wyników. Ostateczne uogólnienia

W pracy nie wykorzystano wszystkich danych zgromadzonych w badaniach i zawartych w załączniku 1. Nie analizowano między innymi związków rodzaju profilu firmy (stały, zmienny planowany i zmienny nieplanowany) z innymi badanymi zmiennymi, np. dotyczącymi typów otoczenia (też stałe, zmienne przewidywalne i zmienne nieprzewidywalne), ze względu na ich „oczywistość" (na etapie tworzenia narzędzia badawczego nieświadomie stworzono pewną nadmiarowość informacyjną nie skorelowaną z celami badań). W innych wypadkach analizowano natomiast związki pomiędzy różnymi zmiennymi, ale ostatecznie nie ujawniono ich treści (głównie ze względów edytorskich) zwłaszcza wtedy, kiedy związków tych nie znaleziono. Dotyczyło to przede wszystkim różnych odniesień do sytuacji finansowych badanych firm. Nie udało się w szczególności udowodnić jakiegokolwiek istotnego związku pomiędzy rodzajem orientacji strategicznej, a wyodrębnionymi deklaracjami dotyczącymi sytuacji finansowych firm (bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła, bardzo zła). Chi-kwadrat obserwowane było mniejsze od chi-kwadrat krytycznego, dla danej liczby stopni swobody. Hipoteza H0 sformułowana „na nie" (por. załącznik 3) została więc pozytywnie zweryfikowana, co w kategoriach merytorycznych oznaczało brak zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.

Odrębnego omówienia wymaga wiarygodność uzyskanych wyników, głównie w kontekście przeprowadzonych badań nomotetycznych. Po pierwsze liczność i reprezentatywność próby badawczej. 368 zbadanych przedsiębiorstw – to całkiem przyzwoita w sensie liczności próba badawcza, na tle innych opublikowanych badań z zakresu zarządzania. Jednakże próba ta nie była izomorficzna z całą populacją (nie była nawet podobna w wybranych przekrojach badawczych, tzn. z punktu widzenia wielkości firm, czy prowadzonych przez nie działalności). Dobór firm był

całkowicie przypadkowy, uzależniony od reprezentujących je studentów na studiach z zakresu zarządzania, głównie na poziomie MBA. Ukształtowanie próbki badawczej na wzór i podobieństwo całej populacji, chociaż było możliwe, ale czy pożądane w tego typu badaniach? Gdyby struktura próby w pełni odpowiadałaby strukturze całej populacji, wtedy w tej pierwszej znaczny procent stanowiłyby mikro firmy (jest ich w naszej gospodarce parę milionów). W tym wypadku adwersarze tego typu badań zarzuciliby przesadne bo równoprawne traktowanie problemów zarządzania strategicznego zarówno w wielkich, ponadnarodowych firmach, jak i w przypadku bardzo małych, nawet jednoosobowych firm. I chyba mieliby rację, bo archetypy w zakresie klasycznego zarządzania strategicznego, dotyczą dużych firm. Z kolei ograniczenie się tylko do dużych firm, też nie oddawałby istoty aktualnych przemian w zarządzaniu, zwłaszcza w zakresie innowacyjności (większość firm sektora *high-tech*, to firmy małe, a nawet – mikro. Badanie tylko tego ostatniego sektora (jak np. Zakrzewska-Bielawska, 2011), ma oczywiście swoje walory, ale z drugiej strony eliminuje możliwość penetracji procesów innowacyjnych w innych branżach. W inkryminowanych badaniach ogólną specyfikę działalności firm starano się oddać, wprowadzając przekrój badawczy: firmy produkcyjne, usługowe, handlowe i mieszane.

Drugim, dyskusyjnym rozwiązaniem badawczym jest metoda badawcza, zarówno w sensie treści ankiety, jak i sposobu zbieranych informacji. Pomijając na razie wątek wnioskowania wyłącznie na podstawie czasu, dyskusyjnym rozwiązaniem było przyjęcie wprost deklaracyjnych ocen dotyczących stanu organizacji oraz jej otoczenia przez ankietowanych. Oceny stanu finansowego firmy jako: bardzo dobry, dobry, przeciętny, zły i bardzo zły, a w stosunku do otoczenia oceny: stabilne-przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne – wprowadziły znaczny element subiektywności. Zamiast tego można było wprowadzić cały szereg dodatkowych, szczegółowych pytań. Odpowiedzi na nie z kolei byłyby podstawą szczegółowych ocen. Rozwiązanie to skomplikowałoby jednak całą ankietę, ponieważ trzeba byłoby zaproponować na przykład miary zmienności i przewidywalności otoczenia. Poza tym już *in statu nascendi,* wzbudzałoby kontrowersje metodyczne. Sposób zbierania informacji również wydaje się dyskusyjny. Na tych 368 otrzymanych ankiet, 201 pochodziło od studentów studiów MBA, którzy wypełniając te ankiety, niejako pośrednio oceniali firmy, w których aktualnie pracowali, a nawet więcej – często nimi kierowali (współkierowali). Słuchacze studiów MBA wywodzili się bowiem z kadry kierowniczej różnych firm. Wielu z nich

było członkami zarządów, a nawet prezesami. Podejrzenie o subiektywność ocen, o to, że ankiety były bardziej odbiciem ich „chciejstwa", aniżeli rzeczywistego stanu firm, którymi kierowali – jest uzasadnione. Z drugiej strony jednak, kto jak nie prezes lub przynajmniej członek zarządu, może powiedzieć coś sensownego na temat strategii swojej firmy? Ponad 150 ankiet wypełnili uczestnicy moich seminariów magisterskich, na studiach drugiego stopnia. Nie byli oni najczęściej członkami kadry kierowniczej firm, w których pracowali. W tym wypadku mieli oni za zadanie wypełnić ankietę przy pomocy członka zarządu odpowiedzialnego, znającego się na zagadnieniach zarządzania strategicznego w swoim przedsiębiorstwie. Czy ci studenci zrobili to sumiennie?, tego się raczej nie dowiem. Jednakże, taki sposób zbierania informacji wydaje się bardziej wiarygodny, aniżeli poprzez rozsyłanie ankiet i uzyskiwanie ich wypełnienia przez niekompetentnych pracowników firmy, w imię „świętego spokoju".

Z punktu widzenia treści badań i szukania w uzyskanych wynikach związków przyczynowo-skutkowych wyłącznie na podstawie interwałów horyzontów planowania różnych wielkości planistycznych budzi wiele kontrowersji. Nie dotyczy to głównych celów projektu, które były związane przede wszystkim z uzyskaniem odpowiedzi na pytanie – jaki ten horyzont jest?, w przekroju różnych wielkości planistycznych, dotyczących zarówno elementów otoczenia porterowskiego, jak i różnych zasobów. Kontrowersje budzi wnioskowanie na podstawie tych interwałów o rodzaju orientacji strategicznych analizowanych firm, orientacji rynkowej lub zasobowej (o ważności problemu w dalszej części tekstu). Tutaj jednak ogólnym tłumaczeniem może być powszechność wnioskowania na podstawie czasu w badaniach ekonomicznych, poczynając od identyfikacji trendów, a kończąc na rachunkach dyskontowych. Gorzej jest z interpretacją szczegółowych wyników, dotyczących zwłaszcza horyzontu planowania zasobów niematerialnych. Nie dość, że jak wynika z literatury przedmiotu trudno jest je jednoznacznie zdefiniować, a jeszcze trudniej zmierzyć, to jeszcze trudniej w związku z tym, uwierzyć w deklaracje wypełniających ankiety. Z badań jednoznacznie wynika, że horyzonty planowania takich zasobów jak: lokalizacja firmy, zwłaszcza *image* firmy, są zdecydowanie najdłuższe. Ich przeszacowanie zdeformowało uzyskane wyniki zwłaszcza w sytuacjach, w których posługiwano się średnią arytmetyczną horyzontu planowania wszystkich zasobów (posługiwanie się średnimi wielkościami było nieuniknione w sytuacjach porównań wszystkich elementów otoczenia z wszystkimi elementami zasobów; bezpośrednie porównanie jest możliwe w układzie skalarnym, a nie wek-

torowym). Z drugiej jednak strony unikając identyfikacji horyzontów planowania takich zasobów jak: właśnie lokalizacja, czy też trudnomierzalny *image* firmy, byłoby w nowoczesnych ujęciach trudne do uzasadnienia, skoro w rzeczywistości, są one przedmiotem rozważań strategicznych w wielu firmach.

Niezależnie od powyższych wątpliwości, są jeszcze inne. Wyciąganie wniosków na podstawie uzyskanych wyników z operowania na globalnym zbiorze horyzontów planowania różnych wielkości otoczenia oraz zasobów (oraz z operowania na zbiorach cząstkowych, wyodrębnionych według różnych kryteriów), nie może być w pełni obiektywne. Jest ono skażone przyjętą optyką badawczą, wyznawaniem takiego, a nie innego paradygmatu, w tym wypadku dotyczącego treści strategii. Zwolennicy opisywania strategii firmy w kategoriach: rynków, produktów i wyników finansowych, czyli zagorzali zwolennicy szkoły planistycznej lub/i pozycjonowania (a jest ich zdecydowanie więcej aniżeli zwolenników szkoły zasobowej) – wyciągną zgoła inne wnioski z otrzymanych wyników badań. Dla nich jedyną obiektywną informacją jest zarejestrowanie skrócenia horyzontu planowania strategicznego (w stosunku do istniejących na ten temat wyobrażeń). To, że w wielu firmach zarejestrowany horyzont planowania zasobów jest dłuższy od horyzontu planowania rynków bądź produktów – nie ma dla nich znaczenia tym bardziej, że ów dysonans dotyczy przede wszystkim zasobów niematerialnych. Zrównoważony plan strategiczny jest dla nich przede wszystkim w twardym wydaniu rynków i produktów z jednej strony oraz zasobów materialnych (pieniężnych, technologii, a nawet lokalizacji) z drugiej strony. A że horyzont planowania zasobów niematerialnych jest od nich dłuższy – nie ma większego znaczenia. Jako wyznawcy szkoły planistycznej i pozycjonowania, mają sceptyczny stosunek do zasobów niematerialnych w ogóle i do sposobów pomiaru ich wpływu na efektywność organizacji w szczególności. Niestety jest to wielki mankament RBT (Molly, Chadwik, Ployhart, Golen, 2011). Chyba jeszcze trudniej jest przekonać do proponowanej interpretacji wyników badań tych, którzy co prawda mienią się zwolennikami szkoły zasobowej, ale w tej klasycznej jej wersji (por. punkt 1.2., tabela 1.1.). Dla nich ważny jest tylko punkt wyjścia przy opracowywaniu planu strategicznego (zasoby), a treścią strategii są nadal dla nich rynki i produkty. Nadmiary zasobów niematerialnych, dłuższy ich horyzont planowania aniżeli pozostałych wielkości planistycznych, nie jest dla nich żadnym argumentem i nie zasługuje na jakiekolwiek eksponowanie. Nie dostrzegają związków pomiędzy dysonansami w horyzontach planowania rynków i zasobów, a tym bardziej nie kojarzą ich z wykorzy-

stywaniem okazji w firmach, w których te dysonanse występują. A jak pisał już wiele lat temu prof. M. Bratnicki, właśnie w turbulentnym otoczeniu przewagę konkurencyjną zapewniają przede wszystkim zasoby niematerialne i kompetencje (Bratnicki, 2001, s. 8).

Metodycznie trudnym do uzasadnienia jest przyjęcie rozróżnienia pomiędzy strategicznym horyzontem myślenia a horyzontem decyzji. Jednakże w wielu firmach, zwłaszcza małych i mikro, planowanie strategiczne jest niesformalizowane, a w związku z tym w badaniach trudne do uchwycenia (w głowach właścicieli, w luźnych dyskusjach o przyszłości firmy, itp.). Jednakże nawet w tych wypadkach trudno przyjąć tezę o braku planowania strategicznego w ogóle. Dlatego też wyodrębniono sytuacje „miękkiego planu" strategicznego, będącego wynikiem marzeń, różnych mniej czy bardziej konkretnych dążeń, nie w pełni ustrukturalizowanych myśli o otoczeniu i zamierzeniach firmy – ale generalnie takiego, który nie skutkuje bieżącymi decyzjami finansowymi, technicznymi i organizacyjnymi w związku z odległą przyszłością. Wypełniający ankiety nie mieli wątpliwości, że taki „rodzaj planowania" lub sytuacje przeddecyzyjne mają miejsce w ich przedsiębiorstwach. Dla nich to właśnie w pracy zarezerwowano termin – perspektywa myślenia. Inny, jakby antynomiczny termin – to perspektywa decyzji, czyli klasyczny plan, też może niekoniecznie kompleksowo sformalizowany, ale określony finansowo, technicznie i organizacyjnie, z interpretacjami spodziewanych skutków w przyszłości oraz w wielu wypadkach ze skutkami już finansowymi, jako nakładami przyszłych okresów. Z badań wyszło, że połowa przedsiębiorstw ma identyczne okresy planowania z obu perspektyw, lub inaczej – przyszłość firmy jest skwantyfikowana zarówno po stronie przychodowej, jak i kosztowej, tworząc spójny plan działania. Jednakże druga połowa analizowanych firm, nie może pochwalić się takim stopniem sformalizowania, chociaż w istocie myśli o swojej trochę dalszej przyszłości, ale wydatki z nią związane, mają charakter bardziej taktyczno-operacyjny niż strategiczny.

Proponowane szczegółowe rozwiązania w zakresie pomiaru i w efekcie identyfikacji określonych orientacji strategicznych również budzą wątpliwości. Dotyczy to między innymi techniki porównań interwałów planowania elementów otoczenia i zasobów, a co najważniejsze – wnioskowania na tej podstawie o rodzaju orientacji strategicznej, o czym już poprzednio wspomniano. Mając to wszystko na uwadze można zakwestionować jedynie zidentyfikowaną skalę zjawiska, a nie samo zjawisko. Wydaje się, że godne uwagi jest przede wszystkim zarejestrowanie:

- znacznego skrócenia horyzontu planowania strategicznego w stosunku do archetypu, standardów (por. Obłój, 2007, s. 432-433) w związku z narastającą turbulencją otoczenia,
- istnienia w ok. 1/3 firm orientacji zasobowej planowania strategicznego (w badaniach globalnych, bez uwzględnienia specyfiki działalności i wielkości firm) oraz dominacji orientacji strategicznej zasobowej w firmach usługowych oraz w ogóle w firmach małych. Orientacja rynkowa jest immanentna dużym firmom, a w innym przekroju – firmom produkcyjnym,
- istnienia silnej zależności pomiędzy turbulencją otoczenia a strategiczną orientacją zasobową, tzn. takiej, że im otoczenie jest bardziej zmienne, nieprzewidywalne, tym większy odsetek firm, mających takie otoczenie ma orientację zasobową planowania strategicznego; inaczej – reakcją przedsiębiorstw na nasilający się kontekst niepewności decyzyjnej w planowaniu strategicznym – jest przyjmowanie orientacji zasobowej planowania strategicznego.
- choć *explicite* przedmiotem badań nie było wykorzystywanie okazji w procesach rozwoju przedsiębiorstwa, to jednak przyjmowanie orientacji zasobowej planowania strategicznego, w rozumieniu przyjętym w rozdziale 1.3. sugeruje, że podstawą rozwoju wielu firm jest właśnie wykorzystywanie okazji, a nie plan strategiczny formułowany w tradycyjnych kategoriach produktowo-rynkowych (czyli inaczej poprzez planowanie zasobów tworzy się planowane warunki do wykorzystywania okazji); dla tych właśnie przedsiębiorstw opracowano nieklasyczny, podstawowy mechanizm planowania wyróżniający strategię w języku zasobów, filtr okazji – na poziomie strategicznym oraz realizację projektów związanych z wykorzystywaniem okazji, projektów opisanych w tradycyjnym języku produktów, rynków i wyników finansowych, na poziomie taktyczno-operacyjnym (por. punkt 1.2.).

Jakie znaczenie mają badania dotyczące skali orientacji strategicznych przedsiębiorstw? Dla pojedynczego przedsiębiorstwa – żadne, ponieważ dana firma jaką orientację ma, taką ma, a nazwanie jej i zidentyfikowanie dla danej organizacji nie ma wartości i jest tylko przykładem rozejścia się teorii z praktyką. Inaczej jest **w przypadku, kiedy stwierdzimy, że generalnie reakcją firm na wzrost turbulencji otoczenia jest przybieranie orientacji zasobowej zarządzania strategicznego. Takie stwierdzenie powinno być impulsem do uzupełniania teorii planowania**

strategicznego o metody planowania zasobów i tworzenia różnych innych warunków do planowanego wykorzystywania nieprzewidywalnych okazji. A, że teoria się trochę skomplikuje, że eleganckiego rozwiązania będzie wymagał problem jej segmentacji, związany z różnymi rodzajami przedsiębiorstw, nie ma to większego znaczenia w konfrontacji z rozwiązanymi problemami kompatybilności tej teorii z praktyką. W tym aspekcie badania skali orientacji strategicznej mają sens i z taką nadzieją kończę prezentację tych być może nużących w formie otrzymanych wyników.

Niezależnie od tych dodatkowych konstatacji, znacznie wychodzących poza cele projektu, które dotyczyły horyzontu planowania strategicznego, te ostatnie zostały oczywiście zrealizowane. Zepchnięcie ich na „drugi plan" upraktyczniło projekt, nadało mu sens ogólniejszy, skojarzyło potrzeby teorii i praktyki gospodarczej. Być może to właśnie jest największą wartością tego typu badań.

Literatura:

1. Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action.* Strategic Entrepreneurship Journal, 2007, Vol. 1.
2. Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,* Journal of Management, 1991, Vol. 17, No 1.
3. Barney J.B., Wright M., Ketchen D.J. (2001), *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991,* Journal of Management, Vol. 27, No 6.
4. Barney J.B., Clark D.N. (2007), *Resource Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage,* Oxford University Press, Oxford.
5. Bowman E., Hurry E. (1993), *Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and the incremental choice process,* Academy of Management Review, Vol. 8, No 4.
6. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii,* Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
7. Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania,* Wydawnictwo Gnome, Katowice.
8. Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1998), *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos,* Harvard Business School Press, Boston.
9. Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J. (2001), *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneuership as Oppprtunity – based Firm Behaviour,* Strategic Management Journal, Vol. 22.
10. Chakravarthy B. (1997), *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence,* "Sloan Management Review".
11. Chatterjee S., Wernerfeld B. (1991), *The link between resources and type of diversification: Theory and evidence,* "Strategic Management Journal", Vol. 12.
12. Collins J.C., Porras J.I. (2003), *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa.
13. D'Aveni R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering,* Free Press, New York.
14. Debreu G., "*Theory of Value. An axiomatic analysis of economic equilibrium*", Wiley, New York, 1959.

15. Dyduch W. (2011), *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań* [w:] Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych.
16. Eisenhardt K.M., Sull D.N. (2001), *Strategy as Simple Rules,* Harvard Business Review, January.
17. Eisenhardt K. M., Brown S. L. (2006), *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, Harvard Business Review Polska, styczeń.
18. Ghemavat P., del Sol P. (1998), *Commitment Versus Flexibility,* "California Management Review", Vol. 40, No 4., Summer.
19. Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa,* Uniwersytet M. Kopernika, Toruń.
20. Gospodarek T. (2007), „*Does the Optimum Management for a Given Economic Process Exist*?", Management, 11, No. 2.
21. Gospodarek T. (2008a) „*O przydatności zasobu informacyjnego w ujęciu formalnym*" w „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy – Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji" pod red. A. Glińskiej-Neweś, Wydawnictwo „Dom Organizatora" TNOIK Toruń.
22. Gospodarek T. (2008b), „*Paradygmat reprezentatywny w naukach o zarządzaniu*", [w:] R. Krupski (red). „Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy", Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
23. Gospodarek T. (2009a), „*Modelowanie wybranych zagadnień nauk o zarządzaniu oparte na metodzie naukowych programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym",* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
24. Gospodarek T. (2009b), "*Representative Management as a Rational Research Program In Kuhn-Lakatos-Laudan Sense*", Int. J of Economics and Business Research, vol. 1 No. 4.
25. Gospodarek T. (2009c), "*Numeric Representations for Management Science Problems*", [red.] B.F. Kubiak, Proceedings of the The 9th International Conference on Information Management ICIM, Gdańsk June.
26. Gospodarek T., Krupski R (2010)., *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategiczneg*o, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw jako konsekwencja kryzysu – czego się nauczyliśmy? (red. Jan Skalik), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
27. Grant R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,* "California Management Review", Vol. 33, No. 3, Wiosna.
28. Grant R. (1996), *Prospering in Dynamically – competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration,* „Organization Science", Vol. 7, No 4.

29. Hall R. (1993), *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage,*" Strategic management Journal", Vol. 14.
30. Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation,* Harvard Business Review, May-June.
31. Hayes R.H. (1997), *Strategische Planung in einer instabilen Welt,* "Neue Zucher Zeitung" Nr 171.
32. Kaleta A. (2010), *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju,* [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych.
33. Ketchen D.J., Snow C.C., Hoover V. (2004), *Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges,* Journal of Management, 30.
34. Kim W. Ch., Mauborgne R., (2005), *Blue Ocean Strategy,* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
35. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności,* PWN Warszawa.
36. Krupski R. (2003), *Strategia bez celów,* Przegląd Organizacji nr 11.
37. Krupski R. (2005 a), *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego?,* Przegląd Organizacji nr 3.
38. Krupski R. (red.) (2005 b), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu,* PWE, Warszawa.
39. Krupski R. (2006 a), *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.) Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji - ewolucja czy rewolucja, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
40. Krupski R. (2006 b), *Strategiczność zasobów,* Przegląd Organizacji nr 9.
41. Krupski R. (2006 c), *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna (red. K. Krzakiewicz), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
42. Krupski R. (2007), *Planowanie strategiczne z okazją w tle* [w:] Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki (red. J. Rokita, W. Grudzewski), Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
43. Krupski R. (red.) (2008), *Elastyczność organizacji,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
44. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji,* PWE, Warszawa, 2009.
45. Krupski R. (2009), *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, Przegląd Organizacji nr 3.
46. Krupski R. (2010 a), *Dyskusja o treści strategii,* Przegląd Organizacji, nr 6.

47. Krupski R. (2010 b), *Krawędź chaosu jako stan organizacji* [w:] Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian (red. J. Rokita), Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
48. Krupski R. (2010 c), *Szkoła zasobowa – znikające cele* [w:] Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka (red. H. Bieniok i T. Kraśnicka), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
49. Krupski R. (red.) (2011), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
50. Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J. (2006), *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw,* Przegląd Organizacji nr 2.
51. Lev B. (2001), *Intangibles – Management, Measurement and Reporting,* Washington.
52. Lewis M. (2000), *Exploring paradox: toward a more comprehensive guide,* Academy of Management Review, Vol. 25, No 4.
53. Lieberman M., Montgomery D. (1988), *First-mover Advantages* "Strategic Management Journal", Vol. 9., No 5.
54. McGahan A.M., Porter M.E (1997), *How Much Does Industry Matter, Really?,* "Strategic Management Journal", Special Iss. Vol. 18.
55. Mintzberg H, Waters J. A. (1985), *Of Strategies: Deliberate and Emergent,* "Strategic Management Journal", Vol. 6 No 3, lipiec-sierpień.
56. Nogalski B., Rybicki J. (2011), *Wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego-spojrzenie retrospektywne i prospektywne* [w:] Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych.
57. Obłój K. (2007 a), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej,* Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa.
58. Obłój K. (2007 b), *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, Przegląd Organizacji nr 5.
59. Obłój K., (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy,* Poltext, Warszawa.
60. Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, J. Wiley, New York.
61. Peteraf M.A. (1993), *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view,* "Strategic Management Journal", Vol. 14.
62. Poole M.S, van de Ven A.H, (1989), *Using paradox to build management and organizational theories,* "Academy of Management Review", Vol. 15, No 4.
63. Powell T. (1996), *How Much Does Industry Matter?* "Strategic Management Journal", Vol. 17, No 4
64. Ray G., Barney J.B., Muhanna W. (2004), *Capabilities, business process, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view,* "Strategic Management Journal", No 1

65. Romanowska M. (2011), *Zasobowe ograniczenia reorientacji strategicznej,* [w:] Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych.
66. Romer P.M., (1994), *The Origins of Endogenous Growth,* "Journal of Economic Prospectives", zima.
67. Rumelt R.P. (1991), *How Much Does Industry Matter? An Alternative Empirical Test.* "Strategic Management Journal", Vol. 12, No 3.
68. Suszyński C. (2011), *Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw* [w:] Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych.
69. Urbanowska-Sojkin E. (red.) (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
70. de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii,* PWE, Warszawa.
71. Wood M.S., McKinley W., *The Production Entrepreneurial Opportunity: A Contructivist Perspective.* Strategic Entrepreneurship Journal, 2010, Vol. 4.
72. Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii,* Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź.

Załącznik 1

DANE ŹRÓDŁOWE
Prezentacja wyników ankiet (dane liczebnościowe) bez analiz statystycznych i wnioskowania

1. Spis treści

Spis treści ... 1
Objaśnienie używanych symboli ... 2
Liczebności wg kategorii ... 4
Globalnie ... 4
Działalność organizacji ... 6
Działalność produkcyjna ... 6
Działalność handlowa ... 8
Działalność mieszana ... 10
Działalność usługowa ... 12
Katagoria organizacji ... 14
Firma duża ... 14
Firma średnia ... 16
Firma mała ... 18
Firma mikro ... 20
Sytuacja finansowa firmy ... 22
Bardzo dobra ... 22
Sytuacja dobra ... 24
Sytuacja przeciętna lub zła ... 26
Sytuacja przeciętna ... 28
Sytuacja zła ... 30
Profil działalności ... 32
Stały ... 32
Zmienny bez planu ... 34
Zmienny planowany ... 36
Charakterystyka otoczenia rynkowego ... 38
Stabilne, przewidywalne ... 38
Zmienne przewidywalne ... 40
Zmienne nieprzewidywalne ... 42
Charakterystyka otoczenia technologicznego ... 44
Stabilne przewidywalne ... 44
Zmienne przewidywalne ... 46
Zmienne nieprzewidywalne ... 48
Charakterystyka otoczenia społecznego ... 50
Stabilne przewidywalne ... 50
Zmienne przewidywalne ... 52
Zmienne nieprzewidywalne ... 54

1.1 Objaśnienie używanych symboli

- A1, A2, A3, A4 – rodzaj prowadzonej działalności (odpowiednio firma: produkcyjna, usługowa, handlowa i o działalności mieszanej),
- B1, B2, B3, B4 – firmy wyodrębnione ze względu na wielkość zatrudnienia (odpowiednio: mikro, małe, średnie i duże),
- C1, C2, C3, C4 – wyodrębnione deklaracje stanu finansowego analizowanych firm (odpowiednio sytuacja: bardzo dobra, dobra, przeciętna, zła i bardzo zła),
- D1, D2, D3 – profil działalności (odpowiednio: stały zmienny planowany, zmienny nieplanowany),
- E11, E12, E13 – otoczenie rynkowe (odpowiednio stabilne, zmienne przewidywalne, zmienne nieprzewidywalne),
- E21, E22, E23 – otoczenie technologiczne (odpowiednio stabilne, zmienne przewidywalne, zmienne nieprzewidywalne),
- E31, E32, E33 – otoczenie społeczne (odpowiednio stabilne, zmienne przewidywalne, zmienne nieprzewidywalne),
- F1, F2, F3, F4, F5 – perspektywa myślenia o otoczeniu w latach (dotycząca odpowiednio: produktów, rynków, konkurentów dostawców i innych),
- G1, G2, G3, G4, G5 – perspektywa decyzji związanych z otoczeniem w latach (dotycząca odpowiednio: produktów, rynków, konkurentów dostawców i innych),
- H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11 – perspektywa myślenia o zasobach w latach (dotycząca odpowiednio: wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych, relacji niesformalizowanych, technologii branżowych, technologii informacyjnych, zasobów naturalnych, lokalizacji, image firmy, źródeł finansowania, rutyn organizacyjnych),
- J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11 – perspektywa myślenia o zasobach w latach (dotycząca odpowiednio: wiedzy, postaw pracowniczych, relacji sformalizowanych, relacji niesformalizowanych, technologii branżowych, technologii informacyjnych, zasobów naturalnych, lokalizacji, image firmy, źródeł finansowania, rutyn organizacyjnych),

- a – horyzont planowania strategicznego do 1 roku,
- b – horyzont planowania strategicznego od 1 – 3 lat,
- c – horyzont planowania strategicznego od 3 - 5 lat,
- d – horyzont planowania strategicznego od 5 - 10 lat,
- e – horyzont planowania strategicznego powyżej 10 lat.

Liczebności wg kategorii

Globalnie

KATEGORIA GŁÓWNA		PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Charakterystyka otoczenia	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	113	30,7%
		usługowa	A2	131	35,6%
		handlowa	A3	64	17,4%
		mieszana	A4	60	16,3%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	66	17,9%
		mała	B2	96	26,1%
		średnia	B3	104	28,3%
		duża	B4	102	27,7%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	85	23,1%
		dobra	C2	199	54,1%
		przeciętna	C3	77	20,9%
		zła	C4	6	1,6%
		bardzo zła	C5	1	0,3%
	Profil działalności	stały	D1	216	58,7%
		zmienny planowany	D2	90	24,5%
		zmienny bez planu	D3	62	16,8%
	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	112	30,4%
		zmienne przewidywalne	E12	170	46,2%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	86	23,4%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	171	46,5%
		zmienne przewidywalne	E22	125	34,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	72	19,6%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	142	38,6%
		zmienne przewidywalne	E32	139	37,8%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	87	23,6%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	368	18	140	118	61	31
	rynki	F2	368	19	125	118	62	44
	konkurenci	F3	368	43	149	113	44	19
	dostawcy	F4	368	62	172	96	20	18
	inne	F5	368	96	195	49	20	8
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	368	80	175	63	37	13
	rynki	G2	368	68	170	78	37	15
	konkurenci	G3	368	97	167	79	17	8
	dostawcy	G4	368	127	165	59	10	7
	inne	G5	368	167	148	35	13	5
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	368	38	115	145	57	13
	postawy pracownicze	H2	368	40	158	119	32	19
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	368	23	133	129	64	19
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	368	51	165	95	45	12
	technologie branżowe	H5	368	67	75	123	80	23
	technologie informacyjne	H6	368	58	152	99	44	15
	zasoby naturalne	H7	109	12	22	34	17	24
	lokalizacja	H8	368	13	64	81	112	98
	image firmy	H9	368	25	55	84	78	126
	źródła finansowania	H10	368	33	190	91	29	25
	rutyny	H11	368	73	180	73	30	12
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	368	89	179	73	19	8
	postawy pracownicze	J2	368	97	183	57	20	11
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	368	67	193	62	36	10
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	368	111	168	65	19	5
	technologie branżowe	J5	368	84	144	86	37	17
	technologie informacyjne	J6	368	112	167	51	30	8
	zasoby naturalne	J7	109	17	34	23	17	18
	lokalizacja	J8	368	40	89	74	87	78
	image firmy	J9	368	55	73	65	70	105
	źródła finansowania	J10	368	75	210	53	20	10
	rutyny	J11	368	172	129	38	21	8

Działalność organizacji

Działalność produkcyjna

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	113	100,0%
		usługowa	*A2*	*0*	*0,0%*
		handlowa	*A3*	*0*	*0,0%*
		mieszana	*A4*	*0*	*0,0%*
		usługi publiczne	*A5*	*0*	*0,0%*
	Kategoria organizacji	mikro	B1	3	2,7%
		mała	B2	19	16,8%
		średnia	B3	39	34,5%
		duża	B4	52	46,0%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	29	25,7%
		dobra	C2	60	53,1%
		przeciętna	C3	23	20,4%
		zła	C4	0	0,0%
		bardzo zła	C5	1	0,9%
	Profil działalności	stały	D1	85	75,2%
		zmienny planowany	D2	26	23,0%
		zmienny bez planu	D3	2	1,8%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	50	44,2%
		zmienne przewidywalne	E12	59	52,2%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	4	3,5%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	69	61,1%
		zmienne przewidywalne	E22	38	33,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	6	5,3%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	53	46,9%
		zmienne przewidywalne	E32	44	38,9%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	16	14,2%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	113	2	30	28	43	10
	rynki	F2	113	3	19	44	36	11
	konkurenci	F3	113	10	24	47	29	3
	dostawcy	F4	113	13	41	45	10	4
	inne	F5	113	13	79	12	8	1
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	113	10	46	31	23	3
	rynki	G2	113	14	32	46	20	1
	konkurenci	G3	113	15	51	37	10	0
	dostawcy	G4	113	19	61	29	2	2
	inne	G5	113	32	64	14	2	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	113	6	46	42	17	2
	postawy pracownicze	H2	113	3	61	42	5	2
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	113	5	44	41	18	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	113	26	51	23	11	2
	technologie branżowe	H5	113	7	16	31	51	8
	technologie informacyjne	H6	113	11	64	22	12	4
	zasoby naturalne	H7	50	4	7	15	9	15
	lokalizacja	H8	113	5	12	22	32	42
	image firmy	H9	113	7	7	26	17	56
	źródła finansowania	H10	113	6	67	24	10	6
	rutyny	H11	113	11	70	19	10	3
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	113	24	72	14	2	1
	postawy pracownicze	J2	113	27	69	14	2	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	113	20	67	17	8	1
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	113	43	52	13	4	1
	technologie branżowe	J5	113	12	34	39	25	3
	technologie informacyjne	J6	113	33	59	14	6	1
	zasoby naturalne	J7	50	5	15	9	11	10
	lokalizacja	J8	113	11	24	17	26	35
	image firmy	J9	113	13	23	10	20	47
	źródła finansowania	J10	113	18	76	13	4	2
	rutyny	J11	113	42	51	10	8	2

Działalność handlowa

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	*produkcyjna*	*A1*	*0*	*0,0%*
		usługowa	*A2*	*0*	*0,0%*
		handlowa	A3	64	100,0%
		mieszana	*A4*	*0*	*0,0%*
		usługi publiczne	*A5*	*0*	*0,0%*
	Kategoria organizacji	mikro	B1	37	57,8%
		mała	B2	9	14,1%
		średnia	B3	7	10,9%
		duża	B4	11	17,2%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	9	14,1%
		dobra	C2	38	59,4%
		przeciętna	C3	15	23,4%
		zła	C4	2	3,1%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
	Profil działalności	stały	D1	38	59,4%
		zmienny planowany	D2	19	29,7%
		zmienny bez planu	D3	7	10,9%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	33	51,6%
		zmienne przewidywalne	E12	22	34,4%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	9	14,1%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	35	54,7%
		zmienne przewidywalne	E22	20	31,3%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	9	14,1%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	42	65,6%
		zmienne przewidywalne	E32	11	17,2%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	11	17,2%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	64	4	45	11	2	2
	rynki	F2	64	5	30	17	3	9
	konkurenci	F3	64	14	30	13	4	3

	dostawcy	F4	64	16	33	10	2	3
	inne	F5	64	29	27	6	0	2
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	64	35	22	5	2	0
	rynki	G2	64	27	26	6	3	2
	konkurenci	G3	64	35	18	6	4	1
	dostawcy	G4	64	37	19	4	3	1
	inne	G5	64	47	12	3	1	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	64	21	24	15	3	1
	postawy pracownicze	H2	64	25	28	7	3	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	64	14	31	13	4	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	64	13	39	8	2	2
	technologie branżowe	H5	64	34	15	9	3	3
	technologie informacyjne	H6	64	31	16	11	6	0
	zasoby naturalne	H7	13	3	3	3	3	1
	lokalizacja	H8	64	7	17	23	11	6
	image firmy	H9	64	8	18	25	9	4
	źródła finansowania	H10	64	9	32	16	3	4
	rutyny	H11	64	32	20	7	2	3
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	64	38	18	6	2	0
	postawy pracownicze	J2	64	40	17	5	1	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	64	29	26	5	3	1
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	64	28	28	5	2	1
	technologie branżowe	J5	64	42	14	4	1	3
	technologie informacyjne	J6	64	43	13	7	1	0
	zasoby naturalne	J7	13	5	2	3	2	1
	lokalizacja	J8	64	15	14	22	9	4
	image firmy	J9	64	12	18	25	6	3
	źródła finansowania	J10	64	19	29	9	6	1
	rutyny	J11	64	44	10	6	2	2

Działalność mieszana

KATEGORIA GŁÓWNA		PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Charakterystyka otoczenia	Działalność organizacji	*produkcyjna*	*A1*	*0*	*0,0%*
		usługowa	*A2*	*0*	*0,0%*
		handlowa	*A3*	*0*	*0,0%*
		mieszana	A4	60	100,0%
		usługi publiczne	*A5*	*0*	*0,0%*
	Kategoria organizacji	mikro	B1	10	16,7%
		mała	B2	23	38,3%
		średnia	B3	21	35,0%
		duża	B4	6	10,0%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	8	13,3%
		dobra	C2	28	46,7%
		przeciętna	C3	23	38,3%
		zła	C4	1	1,7%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
	Profil działalności	stały	D1	21	35,0%
		zmienny planowany	D2	26	43,3%
		zmienny bez planu	D3	13	21,7%
	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	3	5,0%
		zmienne przewidywalne	E12	32	53,3%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	25	41,7%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	21	35,0%
		zmienne przewidywalne	E22	23	38,3%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	16	26,7%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	18	30,0%
		zmienne przewidywalne	E32	28	46,7%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	14	23,3%

				suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	60	2	24	21	4	9
	rynki	F2	60	8	29	19	3	1

	konkurenci	F3	60	8	34	13	4	1
	dostawcy	F4	60	20	30	6	3	1
	inne	F5	60	11	32	13	4	0
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	60	7	34	13	4	2
	rynki	G2	60	14	30	14	2	0
	konkurenci	G3	60	21	29	7	2	1
	dostawcy	G4	60	31	23	3	2	1
	inne	G5	60	3	11	32	10	4
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	60	7	22	24	5	2
	postawy pracownicze	H2	60	1	19	26	13	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	60	6	20	25	8	1
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	60	9	14	23	11	3
	technologie branżowe	H5	60	10	21	21	4	4
	technologie informacyjne	H6	17	2	5	4	2	4
	zasoby naturalne	H7	60	0	14	10	21	15
	lokalizacja	H8	60	1	12	12	10	25
	image firmy	H9	60	6	26	17	9	2
	źródła finansowania	H10	60	11	26	14	7	2
	rutyny	H11	60	5	30	18	5	2
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	60	12	31	14	2	1
	postawy pracownicze	J2	60	4	32	16	6	2
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	60	14	23	20	3	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	60	9	33	12	3	3
	technologie branżowe	J5	60	15	29	10	3	3
	technologie informacyjne	J6	17	3	6	3	1	4
	zasoby naturalne	J7	60	4	13	16	15	12
	lokalizacja	J8	60	5	16	11	7	21
	image firmy	J9	60	8	33	14	4	1
	źródła finansowania	J10	60	21	25	8	6	0
	rutyny	J11	368	172	129	38	21	8

Działalność usługowa

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	*produkcyjna*	*A1*	*0*	*0,0%*
	usługowa	A2	131	100,0%
	handlowa	*A3*	*0*	*0,0%*
	mieszana	*A4*	*0*	*0,0%*
	usługi publiczne	*A5*	*0*	*0,0%*
Kategoria organizacji	mikro	B1	16	12,2%
	mała	B2	45	34,4%
	średnia	B3	37	28,2%
	duża	B4	33	25,2%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	39	29,8%
	dobra	C2	73	55,7%
	przeciętna	C3	16	12,2%
	zła	C4	3	2,3%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	stały	D1	72	55,0%
	zmienny planowany	D2	19	14,5%
	zmienny bez planu	D3	40	30,5%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	26	19,8%
		zmienne przewidywalne	E12	57	43,5%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	48	36,6%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	46	35,1%
		zmienne przewidywalne	E22	44	33,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	41	31,3%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	29	22,1%
		zmienne przewidywalne	E32	56	42,7%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	46	35,1%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	131	7	44	50	12	18
	rynki	F2	131	9	52	36	19	15
	konkurenci	F3	131	11	66	34	8	12

	dostawcy	F4	131	25	64	28	4	10
	inne	F5	131	34	59	25	9	4
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	131	24	75	14	8	10
	rynki	G2	131	20	78	13	10	10
	konkurenci	G3	131	33	68	22	1	7
	dostawcy	G4	131	50	56	19	3	3
	inne	G5	131	57	49	15	8	2
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	131	8	34	56	27	6
	postawy pracownicze	H2	131	5	47	46	19	14
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	131	3	39	49	29	11
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	131	6	55	39	24	7
	technologie branżowe	H5	131	17	30	60	15	9
	technologie informacyjne	H6	131	6	51	45	22	7
	zasoby naturalne	H7	29	3	7	12	3	4
	lokalizacja	H8	131	1	21	26	48	35
	image firmy	H9	131	9	18	21	42	41
	źródła finansowania	H10	131	12	65	34	7	13
	rutyny	H11	131	19	64	33	11	4
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	131	22	59	35	10	5
	postawy pracownicze	J2	131	18	66	24	15	8
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	131	14	68	24	19	6
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	131	26	65	27	10	3
	technologie branżowe	J5	131	21	63	31	8	8
	technologie informacyjne	J6	131	21	66	20	20	4
	zasoby naturalne	J7	29	4	11	8	3	3
	lokalizacja	J8	131	10	38	19	37	27
	image firmy	J9	131	25	16	19	37	34
	źródła finansowania	J10	131	30	72	17	6	6
	rutyny	J11	131	65	43	14	5	4

Kategoria organizacji

Firma duża

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	52	51,0%
	usługowa	A2	33	32,4%
	handlowa	A3	11	10,8%
	mieszana	A4	6	5,9%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	*mikro*	*B1*	*0*	*0,0%*
	mała	*B2*	*0*	*0,0%*
	średnia	*B3*	*0*	*0,0%*
	duża	B4	102	100,0%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	36	35,3%
	dobra	C2	47	46,1%
	przeciętna	C3	19	18,6%
	zła	C4	0	0,0%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	stały	D1	82	80,4%
	zmienny planowany	D2	20	19,6%
	zmienny bez planu	D3	0	0,0%
Charakte-rystyka otoczenia	stabilne przewidywalne	E11	38	37,3%
Rynkowe	zmienne przewidywalne	E12	56	54,9%
	zmienne nieprzewidywalne	E13	8	7,8%
Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	70	68,6%
	zmienne przewidywalne	E22	31	30,4%
	zmienne nieprzewidywalne	E23	1	1,0%
Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	57	55,9%
	zmienne przewidywalne	E32	34	33,3%
	zmienne nieprzewidywalne	E33	11	10,8%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	102	2	33	18	27	22
	rynki	F2	102	8	14	28	32	20
	konkurenci	F3	102	9	25	42	18	8
	dostawcy	F4	102	11	33	40	13	5
	inne	F5	102	17	51	22	8	4
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	102	8	41	23	20	10
	rynki	G2	102	15	31	24	23	9
	konkurenci	G3	102	19	43	30	7	3
	dostawcy	G4	102	21	44	31	4	2
	inne	G5	102	29	49	18	3	3
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	102	3	38	34	22	5
	postawy pracownicze	H2	102	5	49	27	11	10
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	102	3	31	37	19	12
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	102	22	37	26	12	5
	technologie branżowe	H5	102	10	23	25	33	11
	technologie informacyjne	H6	102	8	42	31	16	5
	zasoby naturalne	H7	42	4	8	14	3	13
	lokalizacja	H8	102	4	14	20	24	40
	image firmy	H9	102	6	17	17	14	48
	źródła finansowania	H10	102	11	42	26	9	14
	rutyny	H11	102	12	50	26	10	4
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	102	17	53	24	3	5
	postawy pracownicze	J2	102	23	52	12	10	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	102	12	51	19	14	6
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	102	34	46	10	9	3
	technologie branżowe	J5	102	18	30	26	22	6
	technologie informacyjne	J6	102	21	53	18	8	2
	zasoby naturalne	J7	42	7	11	10	6	8
	lokalizacja	J8	102	13	22	20	14	33
	image firmy	J9	102	14	24	11	13	40
	źródła finansowania	J10	102	22	54	13	5	8
	rutyny	J11	102	32	43	18	4	5

Firma średnia

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	39	37,5%
		usługowa	A2	37	35,6%
		handlowa	A3	7	6,7%
		mieszana	A4	21	20,2%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	*mikro*	*B1*	*0*	*0,0%*
		mała	*B2*	*0*	*0,0%*
		średnia	B3	104	100,0%
		duża	*B4*	*0*	*0,0%*
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	16	15,4%
		dobra	C2	59	56,7%
		przeciętna	C3	26	25,0%
		zła	C4	3	2,9%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
	Profil działalności	stały	D1	58	55,8%
		zmienny planowany	D2	33	31,7%
		zmienny bez planu	D3	13	12,5%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	32	30,8%
		zmienne przewidywalne	E12	54	51,9%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	18	17,3%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	47	45,2%
		zmienne przewidywalne	E22	41	39,4%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	16	15,4%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	34	32,7%
		zmienne przewidywalne	E32	52	50,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	18	17,3%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	104	4	32	42	22	4
	rynki	F2	104	4	28	40	21	11
	konkurenci	F3	104	11	31	42	16	4

	dostawcy inne	F4 F5	104 104	14 27	50 57	34 12	3 6	3 2
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	104	22	45	23	11	3
	rynki	G2	104	12	45	35	8	4
	konkurenci	G3	104	15	48	34	4	3
	dostawcy	G4	104	27	59	14	1	3
	inne	G5	104	40	47	9	7	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	104	2	33	47	17	5
	postawy pracownicze	H2	104	10	38	40	12	4
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	104	1	33	42	25	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	104	11	51	31	11	0
	technologie branżowe	H5	104	8	21	38	32	5
	technologie informacyjne	H6	104	7	55	26	12	4
	zasoby naturalne	H7	30	2	6	11	6	5
	lokalizacja	H8	104	1	23	15	36	29
	image firmy	H9	104	8	15	18	24	39
	źródła finansowania	H10	104	4	64	22	10	4
	rutyny	H11	104	13	54	23	13	1
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	104	17	59	16	10	2
	postawy pracownicze	J2	104	25	50	19	6	4
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	104	10	58	20	13	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	104	29	48	24	3	0
	technologie branżowe	J5	104	13	42	34	11	4
	technologie informacyjne	J6	104	30	50	14	8	2
	zasoby naturalne	J7	30	3	12	6	5	4
	lokalizacja	J8	104	7	29	17	30	21
	image firmy	J9	104	18	21	15	21	29
	źródła finansowania	J10	104	17	65	17	5	0
	rutyny	J11	104	42	42	12	8	0

Firma mała

KATEGORIA GŁÓWNA		PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji		produkcyjna	A1	19	19,8%
		usługowa	A2	45	46,9%
		handlowa	A3	9	9,4%
		mieszana	A4	23	24,0%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji		*mikro*	*B1*	*0*	*0,0%*
		mała	B2	96	100,0%
		średnia	*B3*	*0*	*0,0%*
		duża	*B4*	*0*	*0,0%*
Sytuacja finansowa firmy		bardzo dobra	C1	22	22,9%
		dobra	C2	58	60,4%
		przeciętna	C3	14	14,6%
		zła	C4	2	2,1%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności		stały	D1	36	37,5%
		zmienny planowany	D2	19	19,8%
		zmienny bez planu	D3	41	42,7%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	14	14,6%
		zmienne przewidywalne	E12	33	34,4%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	49	51,0%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	19	19,8%
		zmienne przewidywalne	E22	31	32,3%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	46	47,9%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	18	18,8%
		zmienne przewidywalne	E32	39	40,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	39	40,6%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	96	4	40	44	7	1
	rynki	F2	96	2	49	37	5	3
	konkurenci	F3	96	9	59	19	8	1

	dostawcy	F4	96	19	54	17	4	2
	inne	F5	96	28	53	12	3	0
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	96	18	62	13	3	0
	rynki	G2	96	14	66	12	3	1
	konkurenci	G3	96	24	58	9	4	1
	dostawcy	G4	96	37	43	13	3	0
	inne	G5	96	52	36	6	2	0
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	96	4	19	59	13	1
	postawy pracownicze	H2	96	2	48	37	6	3
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	96	1	45	35	13	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	96	10	46	27	12	1
	technologie branżowe	H5	96	16	18	49	12	1
	technologie informacyjne	H6	96	16	36	32	7	5
	zasoby naturalne	H7	24	4	7	4	6	3
	lokalizacja	H8	96	3	9	20	45	19
	image firmy	H9	96	5	8	22	30	31
	źródła finansowania	H10	96	6	59	19	7	5
	rutyny	H11	96	17	57	14	4	4
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	96	15	48	30	3	0
	postawy pracownicze	J2	96	16	59	18	3	0
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	96	19	57	15	5	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	96	27	44	21	4	0
	technologie branżowe	J5	96	17	57	20	1	1
	technologie informacyjne	J6	96	29	46	11	7	3
	zasoby naturalne	J7	24	4	10	3	4	3
	lokalizacja	J8	96	8	20	14	38	16
	image firmy	J9	96	11	14	13	29	29
	źródła finansowania	J10	96	14	60	14	7	1
	rutyny	J11	96	58	26	6	4	2

Firma mikro

KATEGORIA GŁÓWNA		PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji		produkcyjna	A1	3	4,5%
		usługowa	A2	16	24,2%
		handlowa	A3	37	56,1%
		mieszana	A4	10	15,2%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji		mikro	B1	66	100,0%
		mała	B2	0	0,0%
		średnia	B3	0	0,0%
		duża	B4	0	0,0%
Sytuacja finansowa firmy		bardzo dobra	C1	11	16,7%
		dobra	C2	35	53,0%
		przeciętna	C3	18	27,3%
		zła	C4	1	1,5%
		bardzo zła	C5	1	1,5%
Charakterystyka otoczenia	Profil działalności	stały	D1	40	60,6%
		zmienny planowany	D2	18	27,3%
		zmienny bez planu	D3	8	12,1%
	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	28	42,4%
		zmienne przewidywalne	E12	27	40,9%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	11	16,7%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	35	53,0%
		zmienne przewidywalne	E22	22	33,3%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	9	13,6%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	33	50,0%
		zmienne przewidywalne	E32	14	21,2%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	19	28,8%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	66	8	35	14	5	4
	rynki	F2	66	5	34	13	4	10
	konkurenci	F3	66	14	34	10	2	6

	dostawcy	F4	66	18	35	5	0	8
	inne	F5	66	24	34	3	3	2
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	66	32	27	4	3	0
	rynki	G2	66	27	28	7	3	1
	konkurenci	G3	66	39	18	6	2	1
	dostawcy	G4	66	42	19	1	2	2
	inne	G5	66	46	16	2	1	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	66	29	25	5	5	2
	postawy pracownicze	H2	66	23	23	15	3	2
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	66	18	24	15	7	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	66	8	31	11	10	6
	technologie branżowe	H5	66	33	13	11	3	6
	technologie informacyjne	H6	66	27	19	10	9	1
	zasoby naturalne	H7	13	2	1	5	2	3
	lokalizacja	H8	66	5	18	26	7	10
	image firmy	H9	66	6	15	27	10	8
	źródła finansowania	H10	66	12	25	24	3	2
	rutyny	H11	66	31	19	10	3	3
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	66	40	19	3	3	1
	postawy pracownicze	J2	66	33	22	8	1	2
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	66	26	27	8	4	1
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	66	21	30	10	3	2
	technologie branżowe	J5	66	36	15	6	3	6
	technologie informacyjne	J6	66	32	18	8	7	1
	zasoby naturalne	J7	13	3	1	4	2	3
	lokalizacja	J8	66	12	18	23	5	8
	image firmy	J9	66	12	14	26	7	7
	źródła finansowania	J10	66	22	31	9	3	1
	rutyny	J11	66	40	18	2	5	1

Sytuacja finansowa firmy

Bardzo dobra

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	29	34,1%
		usługowa	A2	39	45,9%
		handlowa	A3	9	10,6%
		mieszana	A4	8	9,4%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	11	12,9%
		mała	B2	22	25,9%
		średnia	B3	16	18,8%
		duża	B4	36	42,4%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	85	100,0%
		dobra	*C2*	*0*	*0,0%*
		przeciętna	*C3*	*0*	*0,0%*
		zła	*C4*	*0*	*0,0%*
		bardzo zła	*C5*	*0*	*0,0%*
	Profil działalności	stały	D1	54	63,5%
		zmienny planowany	D2	16	18,8%
		zmienny bez planu	D3	15	17,6%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	26	30,6%
		zmienne przewidywalne	E12	41	48,2%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	18	21,2%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	41	48,2%
		zmienne przewidywalne	E22	30	35,3%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	14	16,5%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	40	47,1%
		zmienne przewidywalne	E32	26	30,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	19	22,4%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	85	6	23	34	12	10
	rynki	F2	85	6	17	35	14	13
	konkurenci	F3	85	8	29	25	10	13
	dostawcy	F4	85	11	38	20	8	8
	inne	F5	85	27	36	11	7	4
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	85	13	46	19	3	4
	rynki	G2	85	16	42	15	9	3
	konkurenci	G3	85	24	39	12	6	4
	dostawcy	G4	85	27	44	10	2	2
	inne	G5	85	43	28	9	2	3
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	85	5	25	27	23	5
	postawy pracownicze	H2	85	2	28	37	8	10
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	85	4	19	33	18	11
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	85	5	27	29	17	7
	technologie branżowe	H5	85	12	19	30	17	7
	technologie informacyjne	H6	85	6	22	30	20	7
	zasoby naturalne	H7	29	4	6	8	6	5
	lokalizacja	H8	85	1	16	14	31	23
	image firmy	H9	85	7	13	14	17	34
	źródła finansowania	H10	85	11	33	18	11	12
	rutyny	H11	85	15	30	22	12	6
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	85	12	41	23	5	4
	postawy pracownicze	J2	85	13	41	20	6	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	85	10	42	16	12	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	85	13	39	21	9	3
	technologie branżowe	J5	85	15	37	20	10	3
	technologie informacyjne	J6	85	10	38	18	18	1
	zasoby naturalne	J7	29	6	8	7	5	3
	lokalizacja	J8	85	3	28	21	19	14
	image firmy	J9	85	13	21	11	18	22
	źródła finansowania	J10	85	22	40	10	8	5
	rutyny	J11	85	30	29	13	8	5

Sytuacja dobra

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	60	30,2%
	usługowa	A2	73	36,7%
	handlowa	A3	38	19,1%
	mieszana	A4	28	14,1%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	35	17,6%
	mała	B2	58	29,1%
	średnia	B3	59	29,6%
	duża	B4	47	23,6%
Sytuacja finansowa firmy	*bardzo dobra*	*C1*	*0*	*0,0%*
	dobra	C2	199	100,0%
	przeciętna	*C3*	*0*	*0,0%*
	zła	*C4*	*0*	*0,0%*
	bardzo zła	*C5*	*0*	*0,0%*
Profil działalności	stały	D1	119	59,8%
	zmienny planowany	D2	41	20,6%
	zmienny bez planu	D3	39	19,6%
Charakte-rystyka otoczenia	stabilne przewidywalne	E11	66	33,2%
Rynkowe	zmienne przewidywalne	E12	84	42,2%
	zmienne nieprzewidywalne	E13	49	24,6%
Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	94	47,2%
	zmienne przewidywalne	E22	56	28,1%
	zmienne nieprzewidywalne	E23	49	24,6%
Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	71	35,7%
	zmienne przewidywalne	E32	72	36,2%
	zmienne nieprzewidywalne	E33	56	28,1%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	199	8	89	55	35	12
	rynki	F2	199	9	79	50	36	25
	konkurenci	F3	199	31	80	60	24	4

	dostawcy	F4	199	43	92	50	7	7
	inne	F5	199	56	108	25	7	3
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	199	51	87	34	19	8
	rynki	G2	199	41	83	42	22	11
	konkurenci	G3	199	59	77	51	9	3
	dostawcy	G4	199	78	76	37	5	3
	inne	G5	199	94	77	19	8	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	199	27	57	92	20	3
	postawy pracownicze	H2	199	25	94	54	18	8
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	199	14	88	57	35	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	199	37	99	43	16	4
	technologie branżowe	H5	199	43	35	68	40	13
	technologie informacyjne	H6	199	37	86	52	18	6
	zasoby naturalne	H7	49	2	9	21	8	9
	lokalizacja	H8	199	10	33	45	58	53
	image firmy	H9	199	17	27	48	44	63
	źródła finansowania	H10	199	17	108	49	14	11
	rutyny	H11	199	43	110	29	12	5
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	199	56	91	40	10	2
	postawy pracownicze	J2	199	63	93	27	11	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	199	45	104	29	19	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	199	69	96	28	4	2
	technologie branżowe	J5	199	53	71	48	15	12
	technologie informacyjne	J6	199	67	87	27	12	6
	zasoby naturalne	J7	49	3	17	14	9	6
	lokalizacja	J8	199	23	44	38	48	46
	image firmy	J9	199	28	37	36	39	59
	źródła finansowania	J10	199	37	113	37	8	4
	rutyny	J11	199	107	65	16	8	3

Sytuacja przeciętna lub zła

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent				
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	24	28,6%				
		usługowa	A2	19	22,6%				
		handlowa	A3	17	20,2%				
		mieszana	A4	24	28,6%				
		usługi publiczne	A5	0	0,0%				
	Kategoria organizacji	mikro	B1	20	23,8%				
		mała	B2	16	19,0%				
		średnia	B3	29	34,5%				
		duża	B4	19	22,6%				
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	0	0,0%				
		dobra	C2	0	0,0%				
		przeciętna	C3	77	91,7%				
		zła	C4	6	7,1%				
		bardzo zła	C5	1	1,2%				
	Profil działalności	stały	D1	43	51,2%				
		zmienny planowany	D2	33	39,3%				
		zmienny bez planu	D3	8	9,5%				
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	20	23,8%				
		zmienne przewidywalne	E12	45	53,6%				
		zmienne nieprzewidywalne	E13	19	22,6%				
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	36	42,9%				
		zmienne przewidywalne	E22	39	46,4%				
		zmienne nieprzewidywalne	E23	9	10,7%				
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	31	36,9%				
		zmienne przewidywalne	E32	41	48,8%				
		zmienne nieprzewidywalne	E33	12	14,3%				
					a	b	c	d	e
	Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	84	4	28	29	14	9
		rynki	F2	84	4	29	33	12	6
		konkurenci	F3	84	4	40	28	10	2

	dostawcy	F4	84	8	42	26	5	3
	inne	F5	84	13	51	13	6	1
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	84	16	42	10	15	1
	rynki	G2	84	11	45	21	6	1
	konkurenci	G3	84	14	51	16	2	1
	dostawcy	G4	84	22	45	12	3	2
	inne	G5	84	30	43	7	3	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	84	6	33	26	14	5
	postawy pracownicze	H2	84	13	36	28	6	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	84	5	26	39	11	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	84	9	39	23	12	1
	technologie branżowe	H5	84	12	21	25	23	3
	technologie informacyjne	H6	84	15	44	17	6	2
	zasoby naturalne	H7	31	6	7	5	3	10
	lokalizacja	H8	84	2	15	22	23	22
	image firmy	H9	84	1	15	22	17	29
	źródła finansowania	H10	84	5	49	24	4	2
	rutyny	H11	84	15	40	22	6	1
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	84	21	47	10	4	2
	postawy pracownicze	J2	84	21	49	10	3	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	84	12	47	17	5	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	84	29	33	16	6	0
	technologie branżowe	J5	84	16	36	18	12	2
	technologie informacyjne	J6	84	35	42	6	0	1
	zasoby naturalne	J7	31	8	9	2	3	9
	lokalizacja	J8	84	14	17	15	20	18
	image firmy	J9	84	14	15	18	13	24
	źródła finansowania	J10	84	16	57	6	4	1
	rutyny	J11	84	35	35	9	5	0

Sytuacja przeciętna

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	23	29,9%
		usługowa	A2	16	20,8%
		handlowa	A3	15	19,5%
		mieszana	A4	23	29,9%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	18	23,4%
		mała	B2	14	18,2%
		średnia	B3	26	33,8%
		duża	B4	19	24,7%
	Sytuacja finansowa firmy	*bardzo dobra*	*C1*	*0*	*0,0%*
		dobra	*C2*	*0*	*0,0%*
		przeciętna	C3	77	100,0%
		zła	*C4*	*0*	*0,0%*
		bardzo zła	*C5*	*0*	*0,0%*
	Profil działalności	stały	D1	39	50,6%
		zmienny planowany	D2	32	41,6%
		zmienny bez planu	D3	6	7,8%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	17	22,1%
		zmienne przewidywalne	E12	43	55,8%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	17	22,1%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	33	42,9%
		zmienne przewidywalne	E22	37	48,1%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	7	9,1%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	28	36,4%
		zmienne przewidywalne	E32	40	51,9%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	9	11,7%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	77	3	24	29	13	8
	rynki	F2	77	3	27	31	11	5
	konkurenci	F3	77	3	38	25	9	2

	dostawcy	F4	77	7	39	25	4	2
	inne	F5	77	12	47	11	6	1
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	77	15	37	10	14	1
	rynki	G2	77	9	43	18	6	1
	konkurenci	G3	77	13	47	15	1	1
	dostawcy	G4	77	21	41	12	1	2
	inne	G5	77	28	39	6	3	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	77	6	30	25	11	5
	postawy pracownicze	H2	77	13	33	25	5	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	77	5	25	37	7	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	77	9	34	21	12	1
	technologie branżowe	H5	77	12	20	21	21	3
	technologie informacyjne	H6	77	15	41	14	5	2
	zasoby naturalne	H7	27	6	6	4	2	9
	lokalizacja	H8	77	2	15	20	21	19
	image firmy	H9	77	1	15	20	15	26
	źródła finansowania	H10	77	4	47	21	3	2
	rutyny	H11	77	15	39	18	4	1
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	77	21	42	9	3	2
	postawy pracownicze	J2	77	20	45	8	3	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	77	12	44	14	4	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	77	26	30	15	6	0
	technologie branżowe	J5	77	15	33	16	11	2
	technologie informacyjne	J6	77	33	37	6	0	1
	zasoby naturalne	J7	27	8	7	1	3	8
	lokalizacja	J8	77	14	15	14	19	15
	image firmy	J9	77	13	14	15	13	22
	źródła finansowania	J10	77	13	56	4	3	1
	rutyny	J11	77	34	34	6	3	0

Sytuacja zła

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent				
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	0	0,0%				
		usługowa	A2	3	50,0%				
		handlowa	A3	2	33,3%				
		mieszana	A4	1	16,7%				
		usługi publiczne	A5	0	0,0%				
	Kategoria organizacji	mikro	B1	1	16,7%				
		mała	B2	2	33,3%				
		średnia	B3	3	50,0%				
		duża	B4	0	0,0%				
	Sytuacja finansowa firmy	*bardzo dobra*	*C1*	*0*	*0,0%*				
		dobra	*C2*	*0*	*0,0%*				
		przeciętna	*C3*	*0*	*0,0%*				
		zła	C4	6	100,0%				
		bardzo zła	*C5*	*0*	*0,0%*				
	Profil działalności	stały	D1	3	50,0%				
		zmienny planowany	D2	1	16,7%				
		zmienny bez planu	D3	2	33,3%				
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	2	33,3%				
		zmienne przewidywalne	E12	2	33,3%				
		zmienne nieprzewidywalne	E13	2	33,3%				
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	3	50,0%				
		zmienne przewidywalne	E22	2	33,3%				
		zmienne nieprzewidywalne	E23	1	16,7%				
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	3	50,0%				
		zmienne przewidywalne	E32	1	16,7%				
		zmienne nieprzewidywalne	E33	2	33,3%				
					a	b	c	d	e
	Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	6	1	4	0	1	0
		rynki	F2	6	1	2	2	1	0
		konkurenci	F3	6	1	2	3	0	0

	dostawcy inne	F4 F5	6 6	1 1	3 3	1 2	1 0	0 0
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	6	1	5	0	0	0
	rynki	G2	6	2	2	2	0	0
	konkurenci	G3	6	1	4	1	0	0
	dostawcy	G4	6	1	4	0	1	0
	inne	G5	6	2	3	1	0	0
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	6	0	3	1	2	0
	postawy pracownicze	H2	6	0	3	2	1	0
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	6	0	1	2	3	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	6	0	5	1	0	0
	technologie branżowe	H5	6	0	1	4	1	0
	technologie informacyjne	H6	6	0	3	3	0	0
	zasoby naturalne	H7	4	0	1	1	1	1
	lokalizacja	H8	6	0	0	1	2	3
	image firmy	H9	6	0	0	1	2	3
	źródła finansowania	H10	6	1	1	3	1	0
	rutyny	H11	6	0	1	3	2	0
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	6	0	4	1	1	0
	postawy pracownicze	J2	6	1	3	2	0	0
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	6	0	3	2	1	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	6	2	3	1	0	0
	technologie branżowe	J5	6	1	3	2	0	0
	technologie informacyjne	J6	6	2	4	0	0	0
	zasoby naturalne	J7	4	0	2	1	0	1
	lokalizacja	J8	6	0	1	1	1	3
	image firmy	J9	6	0	1	3	0	2
	źródła finansowania	J10	6	2	1	2	1	0
	rutyny	J11	6	1	1	3	1	0

Profil działalności

Stały

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	85	39,4%
		usługowa	A2	72	33,3%
		handlowa	A3	38	17,6%
		mieszana	A4	21	9,7%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	40	18,5%
		mała	B2	36	16,7%
		średnia	B3	58	26,9%
		duża	B4	82	38,0%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	54	25,0%
		dobra	C2	119	55,1%
		przeciętna	C3	39	18,1%
		zła	C4	3	1,4%
		bardzo zła	C5	1	0,5%
	Profil działalności	stały	D1	216	100,0%
		zmienny planowany	*D2*	*0*	*0,0%*
		zmienny bez planu	*D3*	*0*	*0,0%*
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	92	42,6%
		zmienne przewidywalne	E12	109	50,5%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	15	6,9%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	137	63,4%
		zmienne przewidywalne	E22	69	31,9%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	10	4,6%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	112	51,9%
		zmienne przewidywalne	E32	79	36,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	25	11,6%
				suma	a	b	c	d	e

Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	216	8	75	55	51	27
	rynki	F2	216	15	51	73	49	28
	konkurenci	F3	216	23	66	76	38	13
	dostawcy	F4	216	35	78	77	13	13
	inne	F5	216	55	98	43	14	6
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	216	42	88	45	30	11
	rynki	G2	216	44	71	61	29	11
	konkurenci	G3	216	58	73	66	14	5
	dostawcy	G4	216	67	89	50	6	4
	inne	G5	216	86	85	32	9	4
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	216	27	82	69	31	7
	postawy pracownicze	H2	216	25	99	60	19	13
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	216	16	82	65	43	10
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	216	38	94	50	26	8
	technologie branżowe	H5	216	45	41	50	64	16
	technologie informacyjne	H6	216	40	90	49	31	6
	zasoby naturalne	H7	73	8	18	19	12	16
	lokalizacja	H8	216	8	47	54	46	61
	image firmy	H9	216	21	33	59	28	75
	źródła finansowania	H10	216	20	98	63	17	18
	rutyny	H11	216	42	90	52	25	7
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	216	64	105	31	11	5
	postawy pracownicze	J2	216	69	93	34	11	9
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	216	44	104	40	23	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	216	73	97	31	12	3
	technologie branżowe	J5	216	56	58	58	33	11
	technologie informacyjne	J6	216	73	87	30	24	2
	zasoby naturalne	J7	73	12	25	13	13	10
	lokalizacja	J8	216	28	57	50	33	48
	image firmy	J9	216	42	50	39	26	59
	źródła finansowania	J10	216	52	108	39	11	6
	rutyny	J11	216	82	84	27	19	4

Zmienny bez planu

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	2	3,2%
	usługowa	A2	40	64,5%
	handlowa	A3	7	11,3%
	mieszana	A4	13	21,0%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	8	12,9%
	mała	B2	41	66,1%
	średnia	B3	13	21,0%
	duża	B4	0	0,0%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	15	24,2%
	dobra	C2	39	62,9%
	przeciętna	C3	6	9,7%
	zła	C4	2	3,2%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	stały	D1	0	0,0%
	zmienny planowany	D2	0	0,0%
	zmienny bez planu	D3	62	100,0%
Charakterystyka otoczenia – Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	4	6,5%
	zmienne przewidywalne	E12	2	3,2%
	zmienne nieprzewidywalne	E13	56	90,3%
Charakterystyka otoczenia – Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	1	1,6%
	zmienne przewidywalne	E22	8	12,9%
	zmienne nieprzewidywalne	E23	53	85,5%
Charakterystyka otoczenia – Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	3	4,8%
	zmienne przewidywalne	E32	18	29,0%
	zmienne nieprzewidywalne	E33	41	66,1%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	62	5	34	22	1	0
	rynki	F2	62	2	42	11	1	6
	konkurenci	F3	62	6	48	8	0	0

	dostawcy	F4	62	15	45	1	1	0
	inne	F5	62	19	42	0	1	0
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	62	15	45	2	0	0
	rynki	G2	62	6	54	1	1	0
	konkurenci	G3	62	15	47	0	0	0
	dostawcy	G4	62	31	30	0	1	0
	inne	G5	62	40	21	0	1	0
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	62	3	6	42	9	2
	postawy pracownicze	H2	62	1	28	30	2	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	62	0	25	33	3	1
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	62	4	30	20	8	0
	technologie branżowe	H5	62	3	14	44	0	1
	technologie informacyjne	H6	62	6	26	29	0	1
	zasoby naturalne	H7	4	0	0	2	1	1
	lokalizacja	H8	62	3	2	4	41	12
	image firmy	H9	62	0	5	1	32	24
	źródła finansowania	H10	62	4	49	8	1	0
	rutyny	H11	62	10	49	2	1	0
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	62	6	27	26	2	1
	postawy pracownicze	J2	62	4	48	9	1	0
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	62	4	51	5	2	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	62	13	34	13	2	0
	technologie branżowe	J5	62	5	46	11	0	0
	technologie informacyjne	J6	62	12	40	10	0	0
	zasoby naturalne	J7	4	0	0	3	0	1
	lokalizacja	J8	62	5	10	4	32	11
	image firmy	J9	62	1	6	5	28	22
	źródła finansowania	J10	62	8	51	2	1	0
	rutyny	J11	62	50	11	1	0	0

Zmienny planowany

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	26	28,9%
	usługowa	A2	19	21,1%
	handlowa	A3	19	21,1%
	mieszana	A4	26	28,9%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	18	20,0%
	mała	B2	19	21,1%
	średnia	B3	33	36,7%
	duża	B4	20	22,2%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	16	17,8%
	dobra	C2	41	45,6%
	przeciętna	C3	32	35,6%
	zła	C4	1	1,1%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	*stały*	*D1*	*0*	*0,0%*
	zmienny planowany	D2	90	100,0%
	zmienny bez planu	*D3*	*0*	*0,0%*
Charakte-rystyka otoczenia	stabilne przewidywalne	E11	16	17,8%
Rynkowe	zmienne przewidywalne	E12	59	65,6%
	zmienne nieprzewidywalne	E13	15	16,7%
Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	33	36,7%
	zmienne przewidywalne	E22	48	53,3%
	zmienne nieprzewidywalne	E23	9	10,0%
Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	27	30,0%
	zmienne przewidywalne	E32	42	46,7%
	zmienne nieprzewidywalne	E33	21	23,3%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	90	5	31	41	9	4
	rynki	F2	90	2	32	34	12	10
	konkurenci	F3	90	14	35	29	6	6

	dostawcy	F4	90	12	49	18	6	5
	inne	F5	90	22	55	6	5	2
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	90	23	42	16	7	2
	rynki	G2	90	18	45	16	7	4
	konkurenci	G3	90	24	47	13	3	3
	dostawcy	G4	90	29	46	9	3	3
	inne	G5	90	41	42	3	3	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	90	8	27	34	17	4
	postawy pracownicze	H2	90	14	31	29	11	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	90	7	26	31	18	8
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	90	9	41	25	11	4
	technologie branżowe	H5	90	19	20	29	16	6
	technologie informacyjne	H6	90	12	36	21	13	8
	zasoby naturalne	H7	32	4	4	13	4	7
	lokalizacja	H8	90	2	15	23	25	25
	image firmy	H9	90	4	17	24	18	27
	źródła finansowania	H10	90	9	43	20	11	7
	rutyny	H11	90	21	41	19	4	5
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	90	19	47	16	6	2
	postawy pracownicze	J2	90	24	42	14	8	2
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	90	19	38	17	11	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	90	25	37	21	5	2
	technologie branżowe	J5	90	23	40	17	4	6
	technologie informacyjne	J6	90	27	40	11	6	6
	zasoby naturalne	J7	32	5	9	7	4	7
	lokalizacja	J8	90	7	22	20	22	19
	image firmy	J9	90	12	17	21	16	24
	źródła finansowania	J10	90	15	51	12	8	4
	rutyny	J11	90	40	34	10	2	4

Charakterystyka otoczenia rynkowego

Stabilne, przewidywalne

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	50	44,6%
		usługowa	A2	26	23,2%
		handlowa	A3	33	29,5%
		mieszana	A4	3	2,7%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	28	25,0%
		mała	B2	14	12,5%
		średnia	B3	32	28,6%
		duża	B4	38	33,9%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	26	23,2%
		dobra	C2	66	58,9%
		przeciętna	C3	17	15,2%
		zła	C4	2	1,8%
		bardzo zła	C5	1	0,9%
	Profil działalności	stały	D1	92	82,1%
		zmienny planowany	D2	16	14,3%
		zmienny bez planu	D3	4	3,6%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	112	100,0%
		zmienne przewidywalne	E12	0	0,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	0	0,0%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	73	65,2%
		zmienne przewidywalne	E22	34	30,4%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	5	4,5%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	64	57,1%
		zmienne przewidywalne	E32	34	30,4%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	14	12,5%

				suma	A	b	c	d	e

Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	112	5	35	28	32	12
	rynki	F2	112	6	34	29	33	10
	konkurenci	F3	112	19	28	36	22	7
	dostawcy	F4	112	19	48	30	10	5
	inne	F5	112	27	62	16	5	2
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	112	31	36	28	14	3
	rynki	G2	112	29	39	28	13	3
	konkurenci	G3	112	36	37	29	5	5
	dostawcy	G4	112	41	54	10	4	3
	inne	G5	112	48	55	6	2	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	112	19	52	28	9	4
	postawy pracownicze	H2	112	23	59	20	5	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	112	9	44	35	15	9
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	112	26	50	22	11	3
	technologie branżowe	H5	112	26	21	24	34	7
	technologie informacyjne	H6	112	22	54	21	11	4
	zasoby naturalne	H7	35	4	6	4	9	12
	lokalizacja	H8	112	2	24	27	29	30
	image firmy	H9	112	11	14	30	21	36
	źródła finansowania	H10	112	4	63	28	7	10
	rutyny	H11	112	28	55	19	8	2
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	112	43	57	6	2	4
	postawy pracownicze	J2	112	51	45	8	4	4
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	112	25	55	21	6	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	112	48	47	10	5	2
	technologie branżowe	J5	112	32	28	29	19	4
	technologie informacyjne	J6	112	44	46	13	6	3
	zasoby naturalne	J7	35	5	6	6	8	10
	lokalizacja	J8	112	14	25	28	20	25
	image firmy	J9	112	20	20	25	17	30
	źródła finansowania	J10	112	17	73	12	7	3
	rutyny	J11	112	55	43	8	4	2

Zmienne przewidywalne

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	59	34,7%
	usługowa	A2	57	33,5%
	handlowa	A3	22	12,9%
	mieszana	A4	32	18,8%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	27	15,9%
	mała	B2	33	19,4%
	średnia	B3	54	31,8%
	duża	B4	56	32,9%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	41	24,1%
	dobra	C2	84	49,4%
	przeciętna	C3	43	25,3%
	zła	C4	2	1,2%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	stały	D1	109	64,1%
	zmienny planowany	D2	59	34,7%
	zmienny bez planu	D3	2	1,2%
Charakterystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	0	0,0%
		zmienne przewidywalne	E12	170	100,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	0	0,0%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	85	50,0%
		zmienne przewidywalne	E22	70	41,2%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	15	8,8%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	72	42,4%
		zmienne przewidywalne	E32	74	43,5%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	24	14,1%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	170	6	65	59	24	16
	rynki	F2	170	9	44	69	23	25
	konkurenci	F3	170	15	66	59	18	12

	dostawcy	F4	170	25	71	54	7	13
	inne	F5	170	43	84	26	12	5
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	170	32	83	26	20	9
	rynki	G2	170	26	73	38	21	12
	konkurenci	G3	170	38	78	40	11	3
	dostawcy	G4	170	46	75	40	5	4
	inne	G5	170	70	64	25	8	3
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	170	14	53	68	31	4
	postawy pracownicze	H2	170	12	68	56	21	13
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	170	12	58	54	37	9
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	170	15	80	42	24	9
	technologie branżowe	H5	170	31	36	52	37	14
	technologie informacyjne	H6	170	26	66	45	25	8
	zasoby naturalne	H7	57	6	12	26	6	7
	lokalizacja	H8	170	4	34	45	40	47
	image firmy	H9	170	10	31	48	24	57
	źródła finansowania	H10	170	17	75	46	18	14
	rutyny	H11	170	30	68	43	19	10
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	170	37	85	34	12	2
	postawy pracownicze	J2	170	36	81	33	13	7
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	170	29	82	31	25	3
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	170	41	79	36	11	3
	technologie branżowe	J5	170	39	63	43	14	11
	technologie informacyjne	J6	170	49	72	26	20	3
	zasoby naturalne	J7	57	9	22	16	7	3
	lokalizacja	J8	170	17	47	40	30	36
	image firmy	J9	170	24	44	32	23	47
	źródła finansowania	J10	170	40	78	35	11	6
	rutyny	J11	170	58	69	22	16	5

Zmienne nieprzewidywalne

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	4	4,7%
		usługowa	A2	48	55,8%
		handlowa	A3	9	10,5%
		mieszana	A4	25	29,1%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	11	12,8%
		mała	B2	49	57,0%
		średnia	B3	18	20,9%
		duża	B4	8	9,3%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	18	20,9%
		dobra	C2	49	57,0%
		przeciętna	C3	17	19,8%
		zła	C4	2	2,3%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
	Profil działalności	stały	D1	15	17,4%
		zmienny planowany	D2	15	17,4%
		zmienny bez planu	D3	56	65,1%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	0	0,0%
		zmienne przewidywalne	E12	0	0,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	86	100,0%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	13	15,1%
		zmienne przewidywalne	E22	21	24,4%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	52	60,5%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	6	7,0%
		zmienne przewidywalne	E32	31	36,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	49	57,0%

			suma	a	b	c	d	E
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	86	7	40	31	5	3
	rynki	F2	86	4	47	20	6	9
	konkurenci	F3	86	9	55	18	4	0

	dostawcy	F4	86	18	53	12	3	0
	inne	F5	86	26	49	7	3	1
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	86	17	56	9	3	1
	rynki	G2	86	13	58	12	3	0
	konkurenci	G3	86	23	52	10	1	0
	dostawcy	G4	86	40	36	9	1	0
	inne	G5	86	49	29	4	3	1
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	86	5	10	49	17	5
	postawy pracownicze	H2	86	5	31	43	6	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	86	2	31	40	12	1
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	86	10	35	31	10	0
	technologie branżowe	H5	86	10	18	47	9	2
	technologie informacyjne	H6	86	10	32	33	8	3
	zasoby naturalne	H7	17	2	4	4	2	5
	lokalizacja	H8	86	7	6	9	43	21
	image firmy	H9	86	4	10	6	33	33
	źródła finansowania	H10	86	12	52	17	4	1
	rutyny	H11	86	15	57	11	3	0
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	86	9	37	33	5	2
	postawy pracownicze	J2	86	10	57	16	3	0
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	86	13	56	10	5	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	86	22	42	19	3	0
	technologie branżowe	J5	86	13	53	14	4	2
	technologie informacyjne	J6	86	19	49	12	4	2
	zasoby naturalne	J7	17	3	6	1	2	5
	lokalizacja	J8	86	9	17	6	37	17
	image firmy	J9	86	11	9	8	30	28
	źródła finansowania	J10	86	18	59	6	2	1
	rutyny	J11	86	59	17	8	1	1

Charakterystyka otoczenia technologicznego

Stabilne przewidywalne

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	69	40,4%
		usługowa	A2	46	26,9%
		handlowa	A3	35	20,5%
		mieszana	A4	21	12,3%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	35	20,5%
		mała	B2	19	11,1%
		średnia	B3	47	27,5%
		duża	B4	70	40,9%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	41	24,0%
		dobra	C2	94	55,0%
		przeciętna	C3	33	19,3%
		zła	C4	3	1,8%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
	Profil działalności	stały	D1	137	80,1%
		zmienny planowany	D2	33	19,3%
		zmienny bez planu	D3	1	0,6%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	73	42,7%
		zmienne przewidywalne	E12	85	49,7%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	13	7,6%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	171	100,0%
		zmienne przewidywalne	E22	0	0,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	0	0,0%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	101	59,1%
		zmienne przewidywalne	E32	56	32,7%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	14	8,2%
				suma	a	b	c	d	e

Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	171	7	60	38	43	23
	rynki	F2	171	12	43	46	45	25
	konkurenci	F3	171	17	54	64	26	10
	dostawcy	F4	171	23	78	53	10	7
	inne	F5	171	41	93	22	11	4
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	171	34	62	37	29	9
	rynki	G2	171	39	48	48	26	10
	konkurenci	G3	171	48	57	54	7	5
	dostawcy	G4	171	58	76	30	4	3
	inne	G5	171	72	70	20	7	2
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	171	25	62	51	26	7
	postawy pracownicze	H2	171	26	78	38	16	13
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	171	19	56	47	35	14
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	171	33	79	38	12	9
	technologie branżowe	H5	171	46	28	33	50	14
	technologie informacyjne	H6	171	43	66	36	20	6
	zasoby naturalne	H7	58	7	9	12	12	18
	lokalizacja	H8	171	7	30	35	37	62
	image firmy	H9	171	10	26	37	22	76
	źródła finansowania	H10	171	13	83	46	14	15
	rutyny	H11	171	45	68	33	19	6
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	171	47	83	25	12	4
	postawy pracownicze	J2	171	59	70	21	13	8
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	171	37	76	28	22	8
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	171	63	76	21	7	4
	technologie branżowe	J5	171	53	41	42	24	11
	technologie informacyjne	J6	171	63	70	19	17	2
	zasoby naturalne	J7	58	10	10	13	13	12
	lokalizacja	J8	171	19	33	36	30	53
	image firmy	J9	171	20	33	36	18	64
	źródła finansowania	J10	171	35	94	25	8	9
	rutyny	J11	171	76	59	20	10	6

Zmienne przewidywalne

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	51	40,8%
	usługowa	A2	38	30,4%
	handlowa	A3	23	18,4%
	mieszana	A4	13	10,4%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	22	17,6%
	mała	B2	31	24,8%
	średnia	B3	41	32,8%
	duża	B4	31	24,8%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	30	24,0%
	dobra	C2	56	44,8%
	przeciętna	C3	37	29,6%
	zła	C4	2	1,6%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	stały	D1	69	55,2%
	zmienny planowany	D2	48	38,4%
	zmienny bez planu	D3	8	6,4%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	34	27,2%
		zmienne przewidywalne	E12	70	56,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	21	16,8%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	0	0,0%
		zmienne przewidywalne	E22	125	100,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	0	0,0%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	38	30,4%
		zmienne przewidywalne	E32	62	49,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	25	20,0%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	125	8	41	52	18	6
	rynki	F2	125	6	34	56	16	13
	konkurenci	F3	125	14	42	44	16	9

	dostawcy	F4	125	15	50	40	10	10
	inne	F5	125	31	56	25	9	4
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	125	26	66	22	7	4
	rynki	G2	125	18	63	29	11	4
	konkurenci	G3	125	28	61	25	8	3
	dostawcy	G4	125	30	59	27	5	4
	inne	G5	125	48	54	14	6	3
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	125	10	45	44	20	6
	postawy pracownicze	H2	125	10	48	47	15	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	125	4	43	48	25	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	125	12	48	35	27	3
	technologie branżowe	H5	125	15	32	44	25	9
	technologie informacyjne	H6	125	11	53	31	21	9
	zasoby naturalne	H7	43	5	12	16	4	6
	lokalizacja	H8	125	3	27	37	33	25
	image firmy	H9	125	13	22	36	25	29
	źródła finansowania	H10	125	16	56	34	9	10
	rutyny	H11	125	15	61	33	10	6
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	125	34	63	20	4	4
	postawy pracownicze	J2	125	27	61	27	7	3
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	125	26	57	27	13	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	125	32	51	30	11	1
	technologie branżowe	J5	125	24	54	29	12	6
	technologie informacyjne	J6	125	34	52	21	12	6
	zasoby naturalne	J7	43	7	17	9	4	6
	lokalizacja	J8	125	16	37	33	24	15
	image firmy	J9	125	30	26	24	25	20
	źródła finansowania	J10	125	32	63	17	12	1
	rutyny	J11	125	44	52	18	9	2

Zmienne nieprzewidywalne

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	45	62,5%
	usługowa	A2	27	37,5%
	handlowa	A3	0	0,0%
	mieszana	A4	0	0,0%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	9	12,5%
	mała	B2	46	63,9%
	średnia	B3	16	22,2%
	duża	B4	1	1,4%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	14	19,4%
	dobra	C2	49	68,1%
	przeciętna	C3	7	9,7%
	zła	C4	1	1,4%
	bardzo zła	C5	1	1,4%
Profil działalności	stały	D1	10	13,9%
	zmienny planowany	D2	9	12,5%
	zmienny bez planu	D3	53	73,6%
Charakte-rystyka otoczenia	stabilne przewidywalne	E11	5	6,9%
Rynkowe	zmienne przewidywalne	E12	15	20,8%
	zmienne nieprzewidywalne	E13	52	72,2%
Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	0	0,0%
	zmienne przewidywalne	E22	0	0,0%
	zmienne nieprzewidywalne	E23	72	100,0%
Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	3	4,2%
	zmienne przewidywalne	E32	21	29,2%
	zmienne nieprzewidywalne	E33	48	66,7%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	72	3	39	28	0	2
	rynki	F2	72	1	48	16	1	6
	konkurenci	F3	72	12	53	5	2	0

	dostawcy	F4	72	24	44	3	0	1
	inne	F5	72	24	46	2	0	0
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	72	20	47	4	1	0
	rynki	G2	72	11	59	1	0	1
	konkurenci	G3	72	21	49	0	2	0
	dostawcy	G4	72	39	30	2	1	0
	inne	G5	72	47	24	1	0	0
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	72	3	8	50	11	0
	postawy pracownicze	H2	72	4	32	34	1	1
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	72	0	34	34	4	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	72	6	38	22	6	0
	technologie branżowe	H5	72	6	15	46	5	0
	technologie informacyjne	H6	72	4	33	32	3	0
	zasoby naturalne	H7	8	0	1	6	1	0
	lokalizacja	H8	72	3	7	9	42	11
	image firmy	H9	72	2	7	11	31	21
	źródła finansowania	H10	72	4	51	11	6	0
	rutyny	H11	72	13	51	7	1	0
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	72	8	33	28	3	0
	postawy pracownicze	J2	72	11	52	9	0	0
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	72	4	60	7	1	0
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	72	16	41	14	1	0
	technologie branżowe	J5	72	7	49	15	1	0
	technologie informacyjne	J6	72	15	45	11	1	0
	zasoby naturalne	J7	8	0	7	1	0	0
	lokalizacja	J8	72	5	19	5	33	10
	image firmy	J9	72	5	14	5	27	21
	źródła finansowania	J10	72	8	53	11	0	0
	rutyny	J11	72	52	18	0	2	0

Charakterystyka otoczenia społecznego

Stabilne przewidywalne

	KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	53	37,3%
		usługowa	A2	29	20,4%
		handlowa	A3	42	29,6%
		mieszana	A4	18	12,7%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	33	23,2%
		mała	B2	18	12,7%
		średnia	B3	34	23,9%
		duża	B4	57	40,1%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	40	28,2%
		dobra	C2	71	50,0%
		przeciętna	C3	28	19,7%
		zła	C4	3	2,1%
		bardzo zła	C5	0	0,0%
	Profil działalności	stały	D1	112	78,9%
		zmienny planowany	D2	27	19,0%
		zmienny bez planu	D3	3	2,1%
Charakte-rystyka otoczenia	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	64	45,1%
		zmienne przewidywalne	E12	72	50,7%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	6	4,2%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	101	71,1%
		zmienne przewidywalne	E22	38	26,8%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	3	2,1%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	142	100,0%
		zmienne przewidywalne	E32	0	0,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	0	0,0%
				suma	a	b	c	d	e

Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	142	7	56	30	28	21		
	rynki	F2	142	10	35	46	29	22		
	konkurenci	F3	142	12	47	52	20	11		
	dostawcy	F4	142	17	63	40	13	9		
	inne	F5	142	39	74	18	10	1		
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	142	35	54	20	23	10		
	rynki	G2	142	32	43	35	23	9		
	konkurenci	G3	142	45	45	42	7	3		
	dostawcy	G4	142	45	65	25	5	2		
	inne	G5	142	77	46	14	5	0		
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	142	26	49	44	20	3		
	postawy pracownicze	H2	142	27	60	39	12	4		
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	142	15	51	43	26	7		
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	142	26	72	23	18	3		
	technologie branżowe	H5	142	36	23	34	40	9		
	technologie informacyjne	H6	142	35	55	26	20	6		
	zasoby naturalne	H7	43	6	6	11	9	11		
	lokalizacja	H8	142	3	32	33	30	44		
	image firmy	H9	142	14	21	33	19	55		
	źródła finansowania	H10	142	15	65	38	13	11		
	rutyny	H11	142	34	61	26	17	4		
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	142	44	69	21	5	3		
	postawy pracownicze	J2	142	52	61	15	11	3		
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	142	28	68	25	18	3		
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	142	42	72	19	7	2		
	technologie branżowe	J5	142	44	34	39	21	4		
	technologie informacyjne	J6	142	53	52	19	16	2		
	zasoby naturalne	J7	43	8	11	7	10	7		
	lokalizacja	J8	142	13	34	36	21	38		
	image firmy	J9	142	18	30	32	17	45		
	źródła finansowania	J10	142	26	82	23	9	2		
	rutyny	J11	142	57	53	18	11	3		

Zmienne przewidywalne

KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Działalność organizacji	produkcyjna	A1	44	31,7%
	usługowa	A2	56	40,3%
	handlowa	A3	11	7,9%
	mieszana	A4	28	20,1%
	usługi publiczne	A5	0	0,0%
Kategoria organizacji	mikro	B1	14	10,1%
	mała	B2	39	28,1%
	średnia	B3	52	37,4%
	duża	B4	34	24,5%
Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	26	18,7%
	dobra	C2	72	51,8%
	przeciętna	C3	40	28,8%
	zła	C4	1	0,7%
	bardzo zła	C5	0	0,0%
Profil działalności	stały	D1	79	56,8%
	zmienny planowany	D2	42	30,2%
	zmienny bez planu	D3	18	12,9%
Charakte-rystyka otoczenia	stabilne przewidywalne	E11	34	24,5%
Rynkowe	zmienne przewidywalne	E12	74	53,2%
	zmienne nieprzewidywalne	E13	31	22,3%
Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	56	40,3%
	zmienne przewidywalne	E22	62	44,6%
	zmienne nieprzewidywalne	E23	21	15,1%
Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	0	0,0%
	zmienne przewidywalne	E32	139	100,0%
	zmienne nieprzewidywalne	E33	0	0,0%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	139	4	41	59	28	7
	rynki	F2	139	6	42	55	26	10
	konkurenci	F3	139	13	53	52	17	4

	dostawcy	F4	139	19	66	45	5	4
	inne	F5	139	29	78	23	6	3
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	139	23	68	35	11	2
	rynki	G2	139	21	73	33	10	2
	konkurenci	G3	139	23	77	30	7	2
	dostawcy	G4	139	38	70	27	2	2
	inne	G5	139	41	77	12	7	2
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	139	4	49	56	24	6
	postawy pracownicze	H2	139	8	71	40	11	9
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	139	5	51	48	28	7
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	139	17	59	42	17	4
	technologie branżowe	H5	139	20	36	44	29	10
	technologie informacyjne	H6	139	13	60	43	17	6
	zasoby naturalne	H7	38	4	9	10	4	11
	lokalizacja	H8	139	4	19	32	48	36
	image firmy	H9	139	8	21	35	29	46
	źródła finansowania	H10	139	10	79	35	8	7
	rutyny	H11	139	24	71	32	9	3
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	139	30	69	28	9	3
	postawy pracownicze	J2	139	35	74	21	4	5
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	139	28	69	24	13	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	139	52	53	26	8	0
	technologie branżowe	J5	139	27	61	30	12	9
	technologie informacyjne	J6	139	35	75	15	10	4
	zasoby naturalne	J7	38	6	10	10	3	9
	lokalizacja	J8	139	17	33	28	35	26
	image firmy	J9	139	25	29	21	28	36
	źródła finansowania	J10	139	34	79	17	6	3
	rutyny	J11	139	68	52	13	5	1

Zmienne nieprzewidywalne

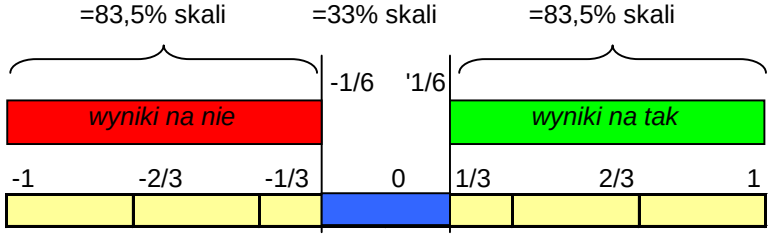
KATEGORIA GŁÓWNA	PODKATEGORIA	kod	suma	procent
Charakterystyka otoczenia	Działalność organizacji	produkcyjna	A1	16	18,4%
		usługowa	A2	46	52,9%
		handlowa	A3	11	12,6%
		mieszana	A4	14	16,1%
		usługi publiczne	A5	0	0,0%
	Kategoria organizacji	mikro	B1	19	21,8%
		mała	B2	39	44,8%
		średnia	B3	18	20,7%
		duża	B4	11	12,6%
	Sytuacja finansowa firmy	bardzo dobra	C1	19	21,8%
		dobra	C2	56	64,4%
		przeciętna	C3	9	10,3%
		zła	C4	2	2,3%
		bardzo zła	C5	1	1,1%
	Profil działalności	stały	D1	25	28,7%
		zmienny planowany	D2	21	24,1%
		zmienny bez planu	D3	41	47,1%
	Rynkowe	stabilne przewidywalne	E11	14	16,1%
		zmienne przewidywalne	E12	24	27,6%
		zmienne nieprzewidywalne	E13	49	56,3%
	Technologiczne	stabilne przewidywalne	E21	14	16,1%
		zmienne przewidywalne	E22	25	28,7%
		zmienne nieprzewidywalne	E23	48	55,2%
	Społeczne	stabilne przewidywalne	E31	0	0,0%
		zmienne przewidywalne	E32	0	0,0%
		zmienne nieprzewidywalne	E33	87	100,0%

			suma	a	b	c	d	e
Perspektywa myślenia o otoczeniu w latach	produkty	F1	87	7	43	29	5	3
	rynki	F2	87	3	48	17	7	12
	konkurenci	F3	87	18	49	9	7	4

	dostawcy	F4	87	26	43	11	2	5
	inne	F5	87	28	43	8	4	4
Perspektywa decyzji związanych z otoczeniem	produkty	G1	87	22	53	8	3	1
	rynki	G2	87	15	54	10	4	4
	konkurenci	G3	87	29	45	7	3	3
	dostawcy	G4	87	44	30	7	3	3
	inne	G5	87	49	25	9	1	3
Perspektywa myślenia o zasobach	wiedza	H1	87	8	17	45	13	4
	postawy pracownicze	H2	87	5	27	40	9	6
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	H3	87	3	31	38	10	5
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	H4	87	8	34	30	10	5
	technologie branżowe	H5	87	11	16	45	11	4
	technologie informacyjne	H6	87	10	37	30	7	3
	zasoby naturalne	H7	28	2	7	13	4	2
	lokalizacja	H8	87	6	13	16	34	18
	image firmy	H9	87	3	13	16	30	25
	źródła finansowania	H10	87	8	46	18	8	7
	rutyny	H11	87	15	48	15	4	5
Perspektywa decyzji w latach	wiedza	J1	87	15	41	24	5	2
	postawy pracownicze	J2	87	10	48	21	5	3
	uprzywilejowane relacje sformalizowane	J3	87	11	56	13	5	2
	uprzywilejowane relacje niesformalizowane	J4	87	17	43	20	4	3
	technologie branżowe	J5	87	13	49	17	4	4
	technologie informacyjne	J6	87	24	40	17	4	2
	zasoby naturalne	J7	28	3	13	6	4	2
	lokalizacja	J8	87	10	22	10	31	14
	image firmy	J9	87	12	14	12	25	24
	źródła finansowania	J10	87	15	49	13	5	5
	rutyny	J11	87	47	24	7	5	4

Załącznik 2

Wyjaśnienie zera rozmytego



Jak ustalamy poziom rozmycia?
Ustalamy, że 33% wyników zbliżonych do 0 może zostać uznanych za 0
Wybieramy je i ustalamy, odchylenie standardowe dla tej grupy wyników.
Odchylenie standardowe oznacza granicę dla 0. Oznacza jednocześnie
że 66% z 33% będzie należeć do przedziału.

Jeżeli próbka pochodzi z rozkładu normalnego, wówczas założenie, że 33% wyników wokół zera może być uznanych za nie wskazujące na kierunek zależności jest racjonalnym, wówczas pozostałe 66 % wyników zostaje przyjęte za istotne wskazanie. Racjonalność można uzasadnić odchyleniem standardowym, które mówi, że w przedziale $\pm S_x$ mieści się 66 % wyników pomiaru. A zatem skala 2S powinna zostać podzielona następująco: dla fałszu Sx (wyniki na nie) 66 % przedziału 0 – $2S_x$; dla prawdy również jedno S_X (wyniki na tak) 66 % przedziału 0 – $2S_x$. W związku z powyższym rozmycie zera wynosi – 2 – $2S_X$ czyli 33 % skali.

Załącznik 3

PROCEDURA TESTOWANIA

Sformułowanie hipotezy zerowej i alternatywnej.

Hipoteza zerowa (H_0) – Jest to hipoteza poddana procedurze weryfikacyjnej, w której zakładamy, że **różnica między analizowanymi parametrami lub rozkładami wynosi zero**. Przykładowo wnioskując o parametrach hipotezę zerową zapiszemy jako:

$$H_0: \theta_1 = \theta_2$$

Hipoteza alternatywna (H_1) – hipoteza przeciwstawna do weryfikowanej. Możemy ją zapisać na trzy sposoby w zależności od sformułowania badanego problemu:

$$H_1: \theta_1 \neq \theta_2$$

$$H_1: \theta_1 > \theta_2$$

$$H_1: \theta_1 < \theta_2$$

Wybór statystyki testowej

Budujemy pewną statystykę W, która jest funkcją wyników z próby losowej $W = f(x_1, x_2, \ldots, x_n)$ i wyznaczamy jej rozkład przy założeniu, że hipoteza zerowa jest prawdziwa. Funkcję W nazywa się **statystyką testową** lub **funkcją testową**.

Określenie poziomu istotności α

Na tym etapie procedury weryfikacyjnej przyjmujemy maksymalne dopuszczalne prawdopodobieństwo popełnienia błędu I rodzaju, który polega na odrzuceniu hipotezy zerowej wtedy, gdy jest ona prawdziwa. Prawdopodobieństwo to jest oznaczane symbolem α i nazywane poziomem istotności. Na ogół przyjmujemy prawdopodobieństwo bliskie zeru, ponieważ chcemy aby ryzyko popełnienia błędu było jak najmniejsze. Najczęściej zakładamy poziom istotności α=0,05, czasem przyjmuje się np. α=0,01, α=0,1.

Wyznaczenie obszaru krytycznego testu

Obszar krytyczny – obszar znajdujący się zawsze na krańcach rozkładu. Jeżeli obliczona przez nas wartość statystyki testowej znajdzie się w tym obszarze, to weryfikowaną przez nas hipotezę H_0 odrzucamy. Wielkość obszaru krytycznego wyznacza dowolnie mały poziom istotności α, natomiast jego położenie określane jest przez hipotezę alternatywną.
Obszar krytyczny od pozostałej części rozkładu statystyki oddzielony jest przez tzw. **wartości krytyczne testu (w_α)**, czyli wartości odczytane z rozkładu statystyki przy danym α, tak aby spełniona była relacja zależna od sposobu sformułowania H_1.

Obliczenie statystyki na podstawie próby

Wyniki próby opracowujemy w odpowiedni sposób, zgodnie z procedurą wybranego testu i są one podstawą do obliczenia statystyki testowej. Większość statystyk testowych, mających dokładny rozkład normalny, *t*-Studenta lub graniczny rozkład normalny, obliczamy w następujący sposób:

$$W = \frac{a - b}{c}$$

gdzie:

W – Statystyka testowa
a – Statystyka obliczona z próby
b – Hipotetyczna wartość parametru(ów)
c – Odchylenie standardowe rozkładu statystyki

Podjęcie decyzji

Wyznaczoną na podstawie próby wartość statystyki porównujemy z wartością krytyczną testu.

- Jeżeli wartość ta znajdzie się w obszarze krytycznym, to hipotezę zerową **należy odrzucić** jako nieprawdziwą. Stąd wniosek, że prawdziwa jest hipoteza alternatywna.
- Jeżeli natomiast wartość ta znajdzie się poza obszarem krytycznym, oznacza to, że **brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej**. Stąd wniosek, że hipoteza zerowa może, ale nie musi, być prawdziwa, a postępowanie nie dało **żadnych** dodatkowych informacji uprawniających do podjęcia decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy zerowej.

****

Poczynając od drugiej połowy lat czterdziestych statystycy wspominają potrzebę wyróżnienia innych typów błędów mogących wystąpić przy testowaniu hipotez statystycznych, nazywając je błędami trzeciego lub czwartego rodzaju.

- W 1947 roku Florence Nightingale David żartobliwie zauważyła możliwość zarzucenia jej błędu "trzeciego rodzaju", który miałby wyrażać się **niewłaściwym dobieraniem testu statystycznego, tak aby pasował do istotności próbki**.
- Rok później Frederick Mosteller argumentował, że błąd trzeciego rodzaju powinien być używany do opisu sytuacji, **gdy prawidłowo odrzucamy hipotezę zerową, ale z niewłaściwych przyczyn**.
- W 1957 Allyn W. Kimball zdefiniował błąd trzeciego rodzaju jako **"udzielenie właściwej odpowiedzi na niewłaściwe pytanie"**.
- W 1968 roku statystyk Howard Raiffa zaproponował wprowadzenie błędu trzeciego rodzaju jako **błędu polegającego na prawidłowym i dokładnym rozwiązaniu niewłaściwego problemu** (np. przy niewłaściwie sformułowanej hipotezie zerowej). Zażartował też, że błędem czwartego rodzaju byłoby **"rozwiązanie właściwego problemu...za późno"**.
- W 1970 Marascuilo i Levin zaproponowali definicję błędu czwartego rodzaju jako **"niewłaściwe zinterpretowanie właściwie odrzuconej hipotezy"** i porównali to z sytuacją, gdy lekarz właściwie diagnozuje pacjenta, a następnie przepisuje mu niewłaściwe lekarstwo.

Z recenzji prof. dr hab. Kazimierza Perechudy

... Wyniki są z jednej strony dość zaskakujące z innej zaś dość oczywiste. Zaskakujące bo teoria zarządzania strategicznego zdecydowanie nadal gloryfikuje szkołę planistyczną i pozycjonowania, a więc strategie formułowane w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych firm. Praktyka natomiast wskazuje, że większość firm rozwija się poprzez strategie przedsiębiorcze, wykorzystując nadarzające się okazje i co wydaje się dość oczywiste dzięki planowaniu i wykorzystywaniu przede wszystkim zasobów niematerialnych. Profesor Krupski w swoich badaniach nomotetycznych udowodnił to uznając, że klasyczne poglądy są immanentne raczej dużym firmom produkcyjnym, a sektor małych i średnich firm, raczej usługowych niż produkcyjnych rozwija się już według wzorców szkoły zasobowej. Dodając do tego dowody na silną korelację pomiędzy wzrostem turbulencji otoczenia a skalą zasobowego zarządzania strategicznego, publikację należy uznać za bardzo ważną dla teorii zarządzania strategicznego. Jeżeli inne badania potwierdzą zidentyfikowane przez profesora Krupskiego prawidłowości, teorię zarządzania strategicznego należy modyfikować. ...

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1 Maja 131