**PRACE NAUKOWE**
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
**RESEARCH PAPERS**
of Wrocław University of Economics

**217**

# Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa

pod redakcją
**Jana Skalika**
**Adeli Barabasz**

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska, Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kożuch, Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit, Kazimierz Zimniewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities http://cejsh.icm.edu.pl oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**
**ISBN 978-83-7695-115-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

**Wstęp** ..... **9**

**Anna Adamik:** Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych ..... 11
**Zbigniew Antczak:** Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne) ..... 21
**Agata Austen:** Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne ..... 29
**Jarema Batorski:** Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się ..... 38
**Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:** Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling ..... 45
**Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:** Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku ..... 54
**Agnieszka Chrisidu-Budnik:** Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych ..... 63
**Janusz Czekaj:** Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa ..... 77
**Marcin Gałuszka:** Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów ..... 85
**Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa:** Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach ..... 94
**Sylwester Marek Kania:** Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji ..... 102
**Piotr Karwacki:** Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie ..... 110
**Małgorzata Kołodziejczak:** Organizacja konwencjonalna *versus* ewoluująca – przeszkody i bariery ..... 120
**Marcin Komańda:** Koncepcja *sustainable enterprise* jako podstawa nadzoru korporacyjnego ..... 127
**Elżbieta Kowalczyk:** Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach ..... 134
**Janusz Kraśniak:** Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych ..... 144
**Rafał Krupski:** Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych ..... 152
**Grzegorz Krzos:** Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi ..... 166
**Krystyna Leszczewska:** Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce ..... 171

**Tomasz Małkus:** Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym ..... 178
**Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:** Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym ..... 186
**Jacek Obrzud, Dariusz Sala:** Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych ..... 200
**Katarzyna Piwowar-Sulej:** Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty" ..... 210
**Alicja Smolbik-Jęczmień:** Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu ..... 219
**Janina Stankiewicz:** Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi ..... 228
**Katarzyna Szelągowska-Rudzka:** Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań ..... 237
**Anna Wójcik-Karpacz:** Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego ..... 246
**Joanna Żukowska:** Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw ..... 255

## Summaries

**Anna Adamik:** From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management ..... 20
**Zbigniew Antczak:** Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration) ..... 28
**Agata Austen:** Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations ..... 37
**Jarema Batorski:** Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning ..... 44
**Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:** The issue of organization development and controlling ..... 53
**Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:** Determinants of client oriented processes in local governments. Case study ..... 62
**Agnieszka Chrisidu-Budnik:** Trust and credibility in interorganizational networks ..... 76
**Janusz Czekaj:** From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise ..... 84
**Marcin Gałuszka:** From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking ..... 93

**Dorota Jelonek, Iwona Chomiak:** Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises ..... 101
**Sylwester Marek Kania:** Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible..... 109
**Piotr Karwacki:** Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise ..... 119
**Małgorzata Kołodziejczak:** Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers ..... 126
**Marcin Komańda:** The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance..... 133
**Elżbieta Kowalczyk:** The use of communication as a managerial tool in changing organizations..... 143
**Janusz Kraśniak:** Organizational structure development of enterprises operating at international markets ..... 151
**Rafał Krupski:** Environment turbulence in empirical research ..... 160
**Grzegorz Krzos:** Virtual specificity of European projects management ..... 170
**Krystyna Leszczewska:** Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland ..... 177
**Tomasz Małkus:** Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing ..... 185
**Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:** Restructuring of the state national forest management model ..... 199
**Jacek Obrzud, Dariusz Sala:** Directions of changes of intelligent manufacturing systems..... 209
**Katarzyna Piwowar-Sulej:** Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations ..... 218
**Alicja Smolbik-Jęczmień:** A new way of thinking about professional careers condition for success..... 227
**Janina Stankiewicz:** Teams as an important element of the organization which contributes to its development ..... 236
**Katarzyna Szelągowska-Rudzka:** Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report.... 245
**Anna Wójcik-Karpacz:** Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment ..... 254
**Joanna Żukowska:** Creation of development potential of enterprises employees ..... 264

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 217
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa ISSN 1899-3192

**Rafał Krupski**
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

# TURBULENCJA OTOCZENIA W BADANIACH EMPIRYCZNYCH

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących zmienności otoczenia przedsiębiorstw. Zidentyfikowano skalę otoczenia stabilnego przewidywalnego, otoczenia zmiennego przewidywalnego oraz otoczenia zmiennego nieprzewidywalnego w przekroju otoczenia rynkowego, technologicznego i społecznego. Badania dotyczyły 368 firm wyodrębnionych ze względu na rodzaj działalności (produkcyjne, usługowe, handlowe i prowadzące działalność mieszaną) oraz ze względu na ich wielkość, mierzoną poziomem zatrudnienia (duże, średnie, małe i mikro). Podano przykład wyników badań kojarzących zidentyfikowaną turbulencję otoczenia firm z ich orientacją strategiczną (rynkową i zasobową).

**Słowa kluczowe:** turbulencja otoczenia, rodzaje i typy otoczenia, orientacja zasobowa.

## 1. Wstęp

Pojęcie turbulencji otoczenia wprowadził do literatury przedmiotu kilkadziesiąt lat temu H.I. Ansoff. Scharakteryzował ją czterema zasadniczymi tendencjami [Ansoff 1985, s. 58]:

– wzrostu nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane z przeszłości,
– wzrostu intensywności otoczenia, co świadczy o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa,
– wzrostu szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
– rosnącej złożoności otoczenia.

Opis ten z jednej strony dotyczy sposobów przejawiania się turbulencji, z drugiej zaś formalnie ujętych czynników owej turbulencji. Dużo później R. Bettis i A. Hitt opisali turbulencję otoczenia już bardziej nowocześnie, w kategoriach teorii złożoności i teorii chaosu. Otoczenie konkurencyjne charakteryzuje się w ich wydaniu przede wszystkim rosnącą dynamiką zmian, która jest nieliniowa. Tak jak w klasycznej teorii chaosu, nawet nieistotne wydawałoby się przyczyny (na wej-

ściu) mogą powodować duże zmiany (na wyjściu) [Bettis, Hitt 1995]. Wprowadzona przez W. Arthura [1996] kategoria pozytywnych sprzężeń zwrotnych (charakterystycznych dla chaosu), powodujących wzrastające przychody krańcowe, nieznane w klasycznej ekonomii, wyjaśnia część mechanizmów rozwoju współczesnych firm nie tylko sektora *high-tech*, ale w ogóle firm innowacyjnych. W kategoriach bardziej merytorycznych w literaturze przedmiotu jako czynniki powodujące wzrost turbulencji otoczenia organizacji współcześnie najczęściej wymienia się: innowacje w nauce i technice, globalizację oraz intensywność konkurencji. Narastająca turbulencja otoczenia powoduje konieczność zmiany kanonów zarządzania z tradycyjnego planowania, hierarchii, kontroli, na nawigowanie, samoorganizowanie, bieżącą i strategiczną adaptacyjność, ale również niewymuszoną kreację. W zarządzaniu strategicznym niepewny kontekst otoczenia wymusza elastyczne podejścia do strategii, ukierunkowane na wykorzystywanie okazji. A wszystko to mieści się w nurcie zasobowym zarządzania strategicznego. Nic więc dziwnego, że zakres i skala zjawisk turbulentnych zmiennego i nieprzewidywalnego otoczenia przedmiotem dość powszechnego zainteresowania specjalistów z zarządzania. Artykuł ten wychodzi, jak się wydaje, naprzeciw takim oczekiwaniom, które byłyby chociaż próbą odpowiedzi na pytanie o zakres i skalę występowania turbulentnego otoczenia przedsiębiorstw, a więc i zakres oraz skalę konieczności stosowania nowego zarządzania. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących tego zagadnienia. Zostały one przeprowadzone w ramach projektu N N115003938.

## 2. Badania zmienności otoczenia

W badaniach horyzontu planowania różnych wielkości rynkowych i zasobowych, uwzględniano również zmienność otoczenia przedsiębiorstw. Podstawowym celem tego fragmentu badań było ustalenie zależności pomiędzy zmiennością otoczenia a orientacją strategiczną: rynkową lub zasobową. Ankietowani deklarowali typ zmienności otoczenia swoich przedsiębiorstw alternatywnie jako:

– stabilne, przewidywalne,
– zmienne przewidywalne oraz
– zmienne nieprzewidywalne,

w przekroju wyodrębnionych rodzajów otoczenia:

– rynkowego,
– technologicznego,
– społecznego.

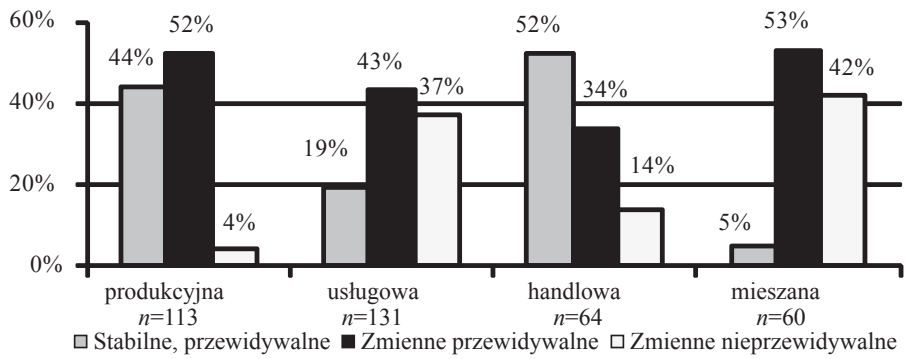
Wyniki badań w tym zakresie, przeprowadzonych w 368 przedsiębiorstwach, zawierają tabele 1-6. Z ich analizy wynika, że w otoczeniu rynkowym dominującym typem jest otoczenie zmienne przewidywalne, otoczenie technologiczne jest najczęściej stabilne przewidywalne albo zmienne przewidywalne, podobnie jak otoczenie społeczne. Otoczenie zmienne nieprzewidywalne w zależności od jego rodzaju ma 20-25% wszystkich zbadanych przedsiębiorstw. W tabelach 1-6 uwzględniono dodatkowo dwa przekroje firm. Jeden związany z rodzajem działalności i tu wyróż-

niono firmy: produkcyjne, usługowe, handlowe i o działalności mieszanej. Drugi związany jest z wielkością firmy mierzonej poziomem zatrudnienia, czyli przedsiębiorstwa: duże, średnie, małe i mikro.

**Tabela 1.** Zmienność otoczenia rynkowego firm w przekroju rodzajów działalności

| Działalność firmy / Typ otoczenia | Produkcyjna | Usługowa | Handlowa | Mieszana | Suma |
|---|---|---|---|---|---|
| Stabilne, przewidywalne | 50 (44%) | 26 (19%) | 33 (52%) | 3 (5%) | 112 (31%) |
| Zmienne przewidywalne | 59 (52%) | 57 (43%) | 22 (34%) | 32 (53%) | 170 (46%) |
| Zmienne nieprzewidywalne | 4 (4%) | 48 (37%) | 9 (14%) | 25 (42%) | 86 (23%) |
| Suma | 113 (100%) | 131 (100%) | 64 (100%) | 60 (100%) | 368 (100%) |

Źródło: badania własne.




**Rys. 1.** Zmienność otoczenia rynkowego firm w przekroju rodzajów działalności

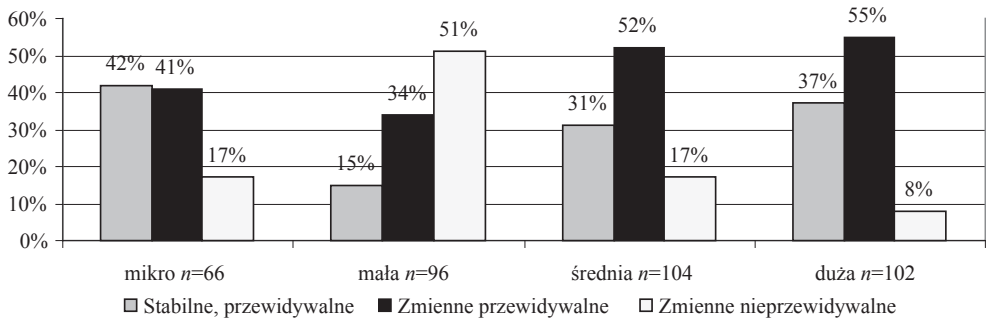
Źródło: badania własne.

Z tabeli 1 wynika, że otoczenie rynkowe zmienne nieprzewidywalne jest immanentną cechą przede wszystkim firm usługowych. Natomiast najbardziej stabilne otoczenie mają firmy produkcyjne.

**Tabela 2.** Zmienność otoczenia rynkowego firm w przekroju ich wielkości

| Działalność firmy / Typ otoczenia | Mikro | Mała | Średnia | Duża | Suma |
|---|---|---|---|---|---|
| Stabilne, przewidywalne | 28 (42%) | 14 (15%) | 32 (31%) | 38 (37%) | 112 (31%) |
| Zmienne przewidywalne | 27 (41%) | 33 (34%) | 54 (52%) | 56 (55%) | 170 (46%) |
| Zmienne nieprzewidywalne | 11 (17%) | 49 (51%) | 18 (17%) | 8 (8%) | 86 (23%) |
| Suma | 66 (100%) | 96 (100%) | 104 (100%) | 102 (100%) | 368 (100%) |

Źródło: badania własne.




**Rys. 2.** Zmienność otoczenia rynkowego firm w przekroju ich wielkości

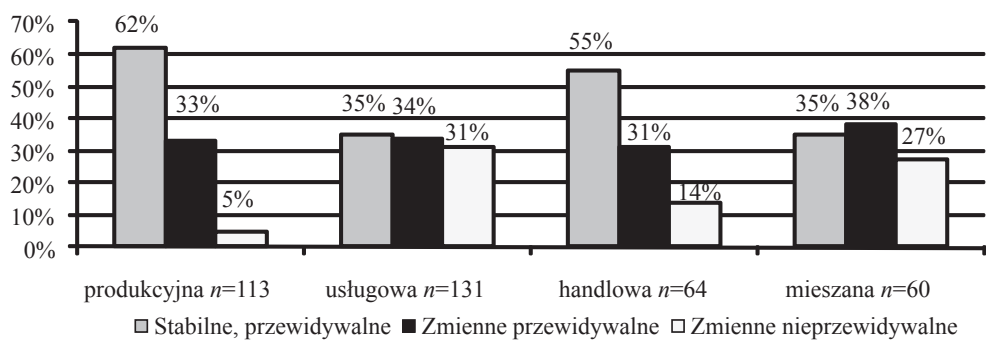
Źródło: badania własne.

Z tabeli 2 natomiast wynika, że otoczenie rynkowe zmienne nieprzewidywalne ma połowa firm małych. Tylko niewielki (najmniejszy) odsetek firm dużych deklarowało nieprzewidywalność otoczenia rynkowego.

**Tabela 3.** Zmienność otoczenia technologicznego firm w przekroju rodzajów działalności

| Działalność firmy / Typ otoczenia | Produkcyjna | Usługowa | Handlowa | Mieszana | Suma |
|---|---|---|---|---|---|
| Stabilne, przewidywalne | 69 (62%) | 46 (35%) | 35 (55%) | 21 (35%) | 171 |
| Zmienne przewidywalne | 38 (33%) | 44 (34%) | 20 (31%) | 23 (38%) | 125 |
| Zmienne nieprzewidywalne | 6 (5%) | 41 (31%) | 9 (14%) | 16 (27%) | 72 |
| Suma | 113 (100%) | 131 (100%) | 64 (100%) | 60 (100%) | 368 |

Źródło: badania własne.




**Rys. 3.** Zmienność otoczenia technologicznego firm w przekroju rodzajów działalności

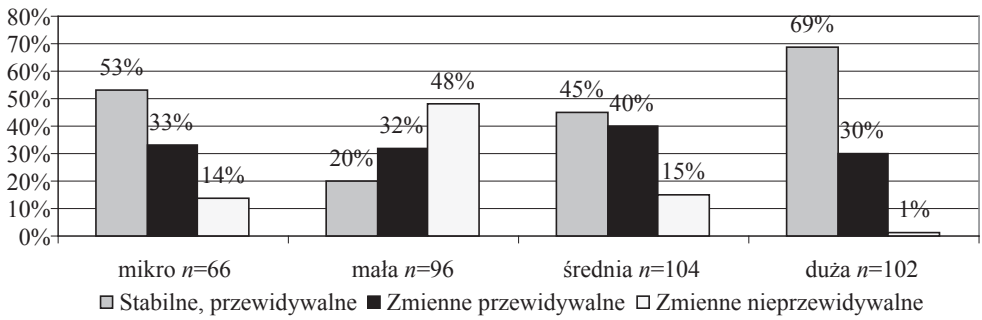
Źródło: badania własne.

Z tabeli 3 wynika, że otoczenie technologiczne firm produkcyjnych, a także handlowych najczęściej jest stabilne, przewidywalne. Firmy usługowe i o działalności mieszanej mają zróżnicowane otoczenie bez dominującego typu. Firmy te w porównaniu z innymi mają relatywnie często otoczenie zmienne nieprzewidywalne.

**Tabela 4.** Zmienność otoczenia technologicznego firm w przekroju ich wielkości

| Wielkość firmy / Typ otoczenia | Mikro | Mała | Średnia | Duża | Suma |
|---|---|---|---|---|---|
| Stabilne, przewidywalne | 35 (53%) | 19 (20%) | 47 (45%) | 70 (69%) | 171 (46%) |
| Zmienne przewidywalne | 22 (33%) | 31 (32%) | 41 (40%) | 31 (30%) | 125 (34%) |
| Zmienne nieprzewidywalne | 9 (14%) | 46 (48%) | 16 (15%) | 1 (1%) | 72 (20%) |
| Suma | 66 (100%) | 96 (100%) | 104 (100%) | 102 (100%) | 368 (100%) |

Źródło: badania własne.




**Rys. 4.** Zmienność otoczenia technologicznego firm w przekroju ich wielkości

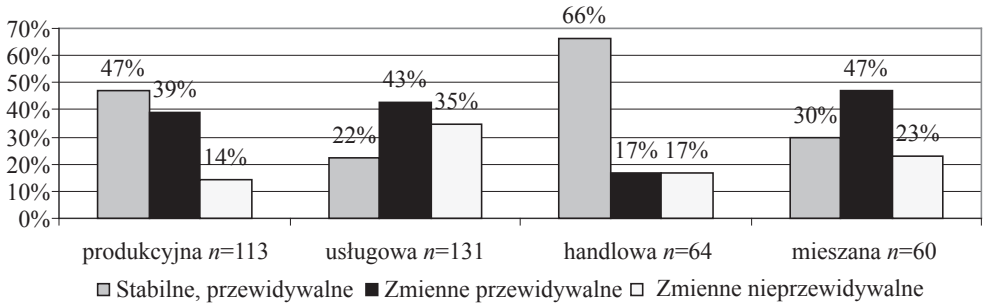
Źródło: badania własne.

Z tabeli 4, dotyczącej otoczenia w przekroju wielkości firm, wynika, że nieprzewidywalne otoczenie technologiczne dotyczy przede wszystkim firm małych, a na 102 zbadanych dużych przedsiębiorstw tylko jedno zadeklarowało nieprzewidywalne otoczenie technologiczne.

**Tabela 5.** Zmienność otoczenia społecznego firm w przekroju rodzajów działalności

| Działalność firmy / Typ otoczenia | Produkcyjna | Usługowa | Handlowa | Mieszana | Suma |
|---|---|---|---|---|---|
| Stabilne, przewidywalne | 53 (47%) | 29 (22%) | 42 (66%) | 18 (30%) | 142 (39%) |
| Zmienne przewidywalne | 44 (39%) | 56 (43%) | 11 (17%) | 28 (47%) | 139 (38%) |
| Zmienne nieprzewidywalne | 16 (14%) | 46 (35%) | 11 (17%) | 14 (23%) | 87 (23%) |
| Suma | 113 (100%) | 131 (100%) | 64 (100%) | 60 (100%) | 368 (100%) |

Źródło: badania własne.




**Rys. 5.** Zmienność otoczenia społecznego firm w przekroju rodzajów

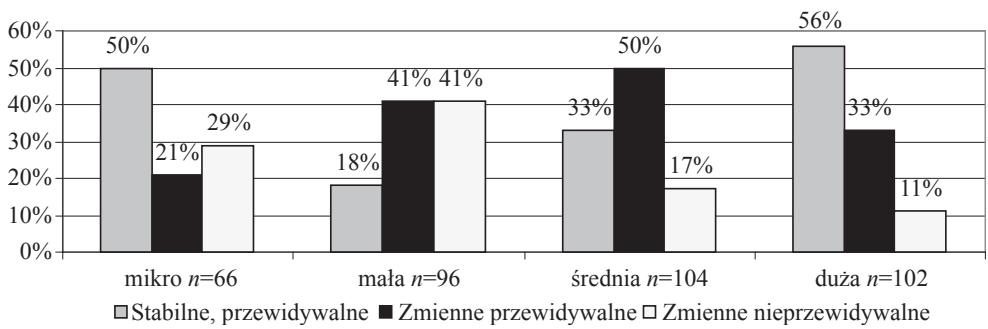
Źródło: badania własne.

Z tabeli 5, zawierającej wyniki badań otoczenia społecznego firm w przekroju rodzajów działalności, wynika, że otoczenie zmienne nieprzewidywalne mają przede wszystkim firmy usługowe, natomiast firmy produkcyjne mają najczęściej otoczenie społeczne stabilne.

**Tabela 6.** Zmienność otoczenia społecznego firm w przekroju ich wielkości

| Działalność firmy / Typ otoczenia | Mikro | Mała | Średnia | Duża | Suma |
|---|---|---|---|---|---|
| Stabilne, przewidywalne | 33 (50%) | 18 (18%) | 34 (33%) | 57 (56%) | 142 (39%) |
| Zmienne przewidywalne | 14 (21%) | 39 (41%) | 52 (50%) | 34 (33%) | 139 (38%) |
| Zmienne nieprzewidywalne | 19 (29%) | 39 (41%) | 18 (17%) | 11 (11%) | 87 (23%) |
| Suma | 66 (100%) | 96 (100%) | 104 (100%) | 102 (100%) | 368 (100%) |

Źródło: badania własne.




**Rys. 6.** Zmienność otoczenia społecznego firm w przekroju ich wielkości

Źródło: badania własne.

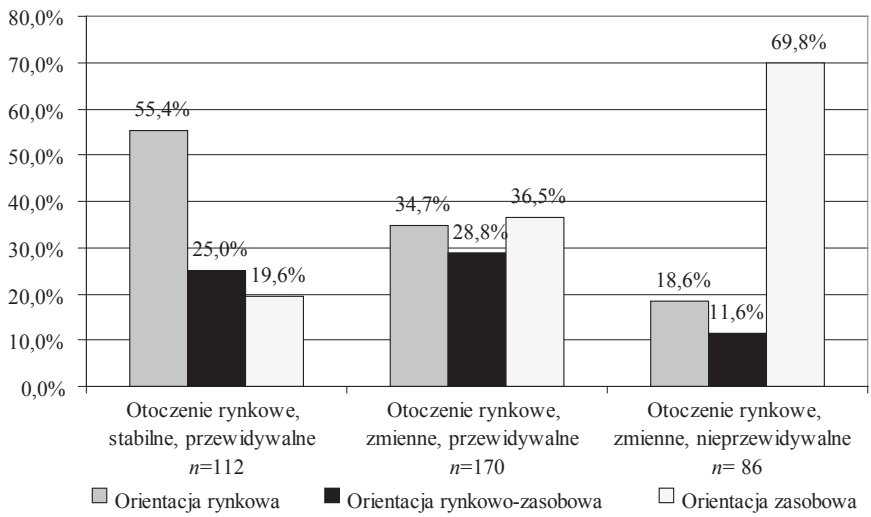
Z danych zawartych w tabeli 6 wynika, że otoczenie społeczne nieprzewidywalne mają firmy małe, a ponad połowa firm dużych ma stabilne otoczenie społeczne. Generalnie otoczenie zmienne nieprzewidywalne mają przede wszystkim firmy małe oraz w innym przekroju − firmy usługowe. Tym firmom właśnie trzeba proponować inny, nieklasyczny sposób planowania strategicznego.

W tabeli 7 podano przykład uzyskanych wyników badań kojarzących typ otoczenia firm z ich orientacją strategiczną.

**Tabela 7.** Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego

| Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków | Orientacja rynkowe (liczba zidentyfikowanych przypadków | % w stosunku do *n* | Orientacja rynkow/zasobowa (liczba zidentyfikowanych przypadków | % w stosunku do *n* | Orientacja zasobowa (liczba zidentyfikowanych przypadków | % 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 |

Źródło: badania własne.




**Rys. 7.** Orientacja strategiczna firm w zależności od typu otoczenia rynkowego

Źródło: badania własne.

Sposób pomiaru rodzaju orientacji strategicznej (rynkowej lub zasobowej) zaprezentowano w „Przeglądzie Organizacji" [Krupski 2011b]. W jednym z podanych sposobów o fakcie istnienia orientacji zasobowej decydowała liczba relacji, np. przeciętny horyzont planowania zasobów większy od horyzontu planowania rynków (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji rynkowej decydowała relacja odwrotna, np. przeciętny horyzont planowania zasobów mniejszy od horyzontu planowania rynków. Liczby tych relacji były podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą. Ponieważ wadą takiego ujęcia jest to, że nawet minimalne różnice w analizowanych wielkościach w porównaniach kwalifikują dany wypadek (ankietę, przedsiębiorstwo) do jednej bądź drugiej orientacji, wprowadzono wariant „zrównoważony", w którym różnice pomiędzy horyzontem planowania rynków i przeciętnym horyzontem planowania zasobów są bardzo niewielkie, statystycznie nieistotne (czyli są w granicach pewnej tolerancji prawie równe) [Krupski 2011b]. Ten wariant orientacji nazwano umownie rynkowo-zasobowym.

Z tabeli 7 wynika, że w przypadku otoczenia zmiennego nieprzewidywalnego prawie 70% firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Czyli w dłuższym horyzoncie planuje przede wszystkim zasoby (głównie niematerialne), a planowanie w kategoriach rynkowo-produktowych ma charakter przede wszystkim taktyczno-operacyjny.

## 3. Zakończenie

Z przedstawionych fragmentów wyników badań empirycznych wynika, że:

1. Niezależnie od rodzaju otoczenia (rynkowego, technologicznego, społecznego) większość firm działa w warunkach otoczenia zmiennego przewidywalnego. Jak wskazuje teoria, w przypadku tych firm właśnie zalecane jest klasyczne planowanie strategiczne scenariuszowe lub klasyczne planowanie strategiczne charakterystyczne dla szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (w konwencji: zasoby → rynki) [Krupski 2011a].
2. Otoczenie zmienne nieprzewidywalne jest charakterystyczne przede wszystkim dla firm usługowych, a w innym przekroju – dla małych. Dla nich właśnie przewiduje się planowanie strategiczne w nieklasycznej wersji szkoły zasobowej (w konwencji: zasoby → zasoby), by móc wykorzystywać nieprzewidywalne okazje [Krupski 2011a, 2011c].
3. Potwierdzeniem stosowania ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym jest zaprezentowany przykład wyników badań kojarzących typ zmienności otoczenia z orientacją strategiczną.

Przedstawione badania mogą być podstawą do refleksji na temat konieczności uzupełniania klasyki planowania strategicznego o najnowsze propozycje charakterystyczne dla ujęć zasobowych [Krupski 2011b]. Wydaje się, że mniej ważna jest skala zjawiska turbulentnego otoczenia firm i ich „ucieczki" w ujęcia zasobowe. W różnych badaniach różna jest ta skala, lecz jeżeli nawet jest ona jeszcze niewiel-

ka, to i tak warto badać i proponować nowe rozwiązania charakterystyczne dla ujęć endogenicznych. Z badań, które potwierdzają zidentyfikowaną w artykule skalę zjawiska, warto wymienić wyniki uzyskane przez A. Zakrzewską-Bielawską [2011], dotyczące jeszcze innego przekroju eksploracji – firm sektora *high-tech.* Ze szkołą zasobową więc związane są nadzieje rozwoju zarządzania strategicznego, być może dlatego, że ciągle nie ma jej syntezy [Koźmiński 2011, s.130]. Trzeba więc nad nią pracować.

## Literatura

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Arthur B.W., *Increasing returns and the new world of business*, „Harvard Business Review", Jul-Aug 1996.

Bettis R., Hitt A., *The new competitive landscape*, „Strategic Management Journal" 1995, Summer, Vol. 16, Issue 5.

Koźmiński A.K., *Koźmiński. Reaktywacja*, Poltex, Warszawa 2011.

Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2011b, nr 5.

Krupski R., *Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod*, „Master of Business Administration" maj-czerwiec 2011c, 3 (110).

Krupski R., *Zmiany w planowaniu strategicznym*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011a.

Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.

## ENVIRONMENT TURBULENCE IN EMPIRICAL RESEARCH

**Summary:** The article presents the results of empirical research concerning enterprises' environment volatility. The scale of stable, predictable environment, turbulent, predictable environment, and turbulent, unpredictable environment in the scope of market environment, technological environment, and social environment was identified. The research included three hundred and sixty-eight companies distinguished due to the type of activity (manufacturing, service, trade, and mixed companies) and also due to their size measured by the level of employment (big, medium, small, and micro- sized enterprises). The example of results linking identified environment turbulence of companies with their strategic orientation (market and resource orientation) was given.

**Keywords:** turbulence of environment, types and kinds of environment, resource-based orientation.