

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wieczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Andrzej Kaleta**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## STRATEGIE MAŁYCH, ŚREDNICH I DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono specyfikę formy strategii i jej treści w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zidentyfikowano istotne różnice dotyczące formy strategii w przedsiębiorstwach znajdujących się w różnych fazach rozwoju. Stwierdzono, że wzrost przedsiębiorstwa powoduje, iż strategia skoncentrowana wokół wizji przyszłości jest stopniowo formalizowana i obejmuje coraz liczniejsze elementy składowe. Mniej ewidentne konsekwencje wzrostu przedsiębiorstw zaobserwowano w odniesieniu do rodzaju dokonywanych wyborów strategicznych. Strategie małych przedsiębiorstw, bazujące na elastyczności działań, zastępowane są strategiami globalizacji, kreowania sieci współpracy w przedsiębiorstwach większych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia przedsiębiorstwa, rozwój przedsiębiorstw, wzrost przedsiębiorstw.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.40

### 1. Wstęp

Współczesne zarządzanie strategiczne rozwijane jest głównie w sposób uniwersalny. Projektuje rozwiązania adresowane do każdego typu przedsiębiorstw (a nawet i do innych organizacji) bez uwzględniania ich szczególnej specyfiki. Tymczasem uprawnione wydaje się przypuszczenie, że zróżnicowanie sytuacji różnego typu organizacji może być na tyle głębokie, że koncepcje nadmiernie zestandaryzowane okażą się mało przydatne.

Za czynnik o szczególnym wpływie na możliwości zarządzania strategicznego można niewątpliwie uznać wielkość przedsiębiorstwa. To ona w niemałym stopniu przesądza o warunkach i wymogach organizacyjnych wobec prac strategicznych. Jednocześnie istotnie determinuje możliwości rozwojowe przedsiębiorstw, wpływając na pole wyboru ich strategii. Tymczasem źródłem dominujących i najbardziej nośnych idei w zarządzaniu strategicznym są zazwyczaj największe korporacje. Trudno zakładać, że powstające w tym kręgu koncepcje okażą się przydatne organizacjom znacznie mniejszym.

W tych warunkach szczególnie istotne staje się zidentyfikowanie różnic w zakresie formy i treści strategii między przedsiębiorstwami małymi, średnimi i dużymi, co jest celem niniejszego opracowania. Ich rozpoznanie, zwłaszcza w wymiarze empirycznym, jest podstawą formułowania propozycji dedykowanych poszczególnym kategoriom przedsiębiorstw.

## 2. Metoda badawcza

Prezentowana publikacja jest rezultatem badań empirycznych przeprowadzonych przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach grantu badawczego pt. „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN115402240)<sup>1</sup>.

Punktem wyjścia projektu badawczego w części, której poświęcona jest niniejsza publikacja, było sformułowanie problemów i pytań badawczych pozwalających na uchwycenie najbardziej charakterystycznych cech różnicujących strategię przedsiębiorstw różnej wielkości. Określono je na podstawie wcześniejszej wiedzy teoretycznej i praktycznej wykonawców projektu.

W oparciu o nie przeprowadzono badanie ankietowe na próbie 150 przedsiębiorstw. Badaną populację dobierano losowo spośród spółek giełdowych. Założono, że publiczny charakter przedsiębiorstw powoduje ich transparentność, co czyni je przystępniejszymi dla badań. Równocześnie taki status przedsiębiorstw uznano za przejaw dojrzałości zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, co stwarza szansę rozpoznania bardziej zaawansowanych, a często ciekawszych, praktyk zarządzania rozwojem.

Próba składa się z tej samej liczby (po 50) przedsiębiorstw małych, średnich i dużych. Odpowiedzi formułowane były w 5-punktowej skali obrazującej poziom akceptacji przez ankietowanych testowanych tez. Takie ujęcie wynikało z zakładanej niejednoznaczności stosowanych rozwiązań. Badanie prowadzono w formie ankiety telefonicznej. Rozmówcami byli prezesi, członkowie zarządu bądź inne osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne. W pozyskiwaniu informacji wykorzystano profesjonalną agencję badawczą. Założono, że tak zaprojektowana procedura badawcza dostarczy materiał umożliwiający wiarygodne wnioskowanie.

## 3. Zakres badań

Trafność wyboru i sformułowania strategii to bez wątpienia kluczowy czynnik sukcesu zarządzania strategicznego. Decyduje o efektach rozwoju w podobnym stopniu jak skuteczność wdrażania przyjętych koncepcji rozwojowych. Bez trafnych strategii nie ma szans na sukcesy rozwojowe. Teoria zarządzania strategicznego nie stwo-

---

<sup>1</sup> Pełne wyniki badań z ich omówieniem zaprezentowane zostaną w monografii, która jest w trakcie procesu wydawniczego w wydawnictwie CH Beck.

rzyła jak dotąd jednoznacznych zaleceń wskazujących prawidłowy sposób wyznaczenia strategii. Tym bardziej brak jest wskazówek co do możliwości przystosowania jej kształtu do wymogów wynikających ze skali przedsiębiorstwa.

Niejednoznaczność stanowiska zarządzania strategicznego dotyczy w podobnym stopniu zarówno samego kształtu strategii, sposobu jej formułowania, jak i treści, a więc dokonywanych rozstrzygnięć rozwojowych. W pierwszym obszarze sprzeczność propozycji dotyczy nawet tak fundamentalnych rozstrzygnięć, jak to, czy strategia powinna przyjmować postać formalnego dokumentu, czy też jest to niekonieczne, a może wręcz szkodliwe<sup>2</sup>. Rozbieżne opinie dotyczą najbardziej pożądanego horyzontu czasowego strategii, ścierają się bowiem stwierdzenia o wieloletniej perspektywie czasowej, jako immanentnej własności jakiegokolwiek podejścia strategicznego, ze stwierdzeniem, że nawet roczne wybieganie w przyszłość w dzisiejszych warunkach przestaje być racjonalne<sup>3</sup>. Z jednej strony strategia utożsamiana jest z docelowymi rozstrzygnięciami w ujęciu produktowo-rynkowym<sup>4</sup>, a z drugiej proponuje się zastępować tego typu ujęcia możliwie uniwersalnymi, najlepiej ponadczasowymi prostymi regułami<sup>5</sup>. W jednym ujęciu kluczowym elementem strategii jest program czy nawet plan wdrożeniowy, a z drugiej strony realizację strategii uznaje się za domenę zarządzania operacyjnego<sup>6</sup>. Niejednoznaczne opinie dotyczą potrzeby i sposobów określenia wizji, misji, wartości, strategii konkurencji, a sprzeczne stanowiska nie pozwalają na sformułowanie wyrazistej wykładni w tych sprawach.

Brak klarownych rozstrzygnięć powyższych dylematów jest niewątpliwie dowodem słabości współczesnego zarządzania strategicznego, a zwłaszcza niedostatku pragmatyzmu tej dziedziny nauki. Jednocześnie warto zauważyć, że brak pragmatycznych propozycji w niemałym stopniu wynika z wielkiego zróżnicowania warunków i potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw, co rodzi wątpliwość co do możliwości zaproponowania uniwersalnych standardów. Jak się wydaje, jednym z najistotniejszych czynników wpływających na sposób formułowania strategii jest wielkość przedsiębiorstw. Można przypuszczać, że małym przedsiębiorstwom wystarczy strategia prostsza, ograniczona do nielicznych, kluczowych rozstrzygnięć, niekoniecznie dokumentowana, być może nieobejmująca formalnych programów wdrożeniowych, wybiegająca w stosunkowo nieodległą przyszłość, nawet nieprzekraczającą 3 lat. Jednocześnie trudno założyć, że tego typu ujęcie strategii usatysfakcjonuje duże organizacje, w których formalizacja podstawowych ustaleń staje się niezbędna choćby z powodów komunikacyjnych. Liczba rozstrzygnięć niezbędnych do

<sup>2</sup> J. Tront, *Biznes to nie bajka*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 112.

<sup>3</sup> T. Peters, *Biznes od nowa*, Studio Eureka, Warszawa 2005, s. 25.

<sup>4</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 21.

<sup>5</sup> K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business Review Helion, Gliwice 2006.

<sup>6</sup> M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 38.

uwzględniania wyraźnie wzrasta, obejmując już nie tylko cele, wartości, ale i sposoby działania, metody konkurowania, przedsięwzięcia wdrożeniowe. Niezbędne okazują się szczegółowe programy realizacyjne, nierzadko przybierające postać szczegółowych projektów czy planów. Perspektywa czasowa wynikająca z większej bezwładności organizacji, ale i z większej możliwości prowadzenia długofalowych działań, też się wydłuża, nierzadko przekraczając okresy 5-letnie.

Powyższe przesłanki spowodowały, że w badaniu poświęconym identyfikacji różnic w sposobie formułowania strategii przez przedsiębiorstwa różnej wielkości kluczowe pytanie brzmiało: **czy wzrost przedsiębiorstwa wywołuje wyższą formalizację strategii i poszerza jej zawartość?** Szczegółowej weryfikacji poddano stanowisko w sprawie horyzontu czasowego, sposobu uwzględniania wizji, wartości, relacji konkurencyjnych, zadań wdrożeniowych w strategiach.

Oceniając strategie przedsiębiorstw, nie sposób ograniczyć się do jej strony formalnej bez zagłębiania się w jej treść. O efektach rozwojowych w dużym stopniu przesadzają w strategii wybory strategiczne. Stwierdzenie, iż określenie strategii to często trudny, nieraz nieodwracalny, wybór jednych rozwiązań kosztem innych nie jest opinią kontrowersyjną. Rozbieżność opinii pojawia się za to w odniesieniu do konkretnych opcji strategicznych. W tym obszarze promuje się na przykład walory ścisłej specjalizacji, koncentracji zasobów warunkujących osiągnięcie poziomu najwyższej perfekcji w swych działaniach<sup>7</sup>, ale równocześnie eksponuje się potrzebę wszechstronności, elastyczności, bez czego utrudniona jest reakcja na nieprzewidziane wydarzenia<sup>8</sup>. Silnie eksponowane są argumenty na rzecz dynamiki rozwojowej, agresywnej ekspansji na nowe rynki, innowacyjności, kreowania trendów<sup>9</sup>, ale równocześnie prezentowane są liczne opinie przekonujące do tonowania nadmiernie ryzykownej ekspansji, prezentuje się walory działań niszowych, lokalnych, szybkiej reakcji na pojawiające się wyzwania<sup>10</sup>. Przeciwnostawne stanowiska dotyczą strategii rozwoju zewnętrznego, wykorzystującej przejęcia, sieci współpracy, a z drugiej strony samodzielności, niezależności, rozwoju organicznego<sup>11</sup>. Każda z tych dróg przedstawiana bywa bądź to jako warunek sukcesu we współczesnej gospodarce, bądź też jako zagrożenie czy ograniczenie, które szanse na sukces przekreśla.

Niezależnie od powyższych dylematów i niejasności podczas kształtowania strategii wyborów nie można uniknąć i na jakieś kierunki rozwoju trzeba się zdecydować. Wybór drogi najlepszej ma zawsze charakter indywidualny i sytuacyjny. Niemniej i w tym wypadku istotną przesłanką dokonanych rozstrzygnięć wydaje się wielkość przedsiębiorstwa. Związany ze skalą działania potencjał rozwojowy przed-

<sup>7</sup> W. Can Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

<sup>8</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 510.

<sup>9</sup> K.M. Eisenhardt, S.I. Brown, *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review” 2006, nr 1, s. 115.

<sup>10</sup> R.P. Rumelt, *Dobra strategia – zła strategia*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 171.

<sup>11</sup> D.C. Carey, M.C. von Weichs, *Jak prowadzić firmę*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 64.

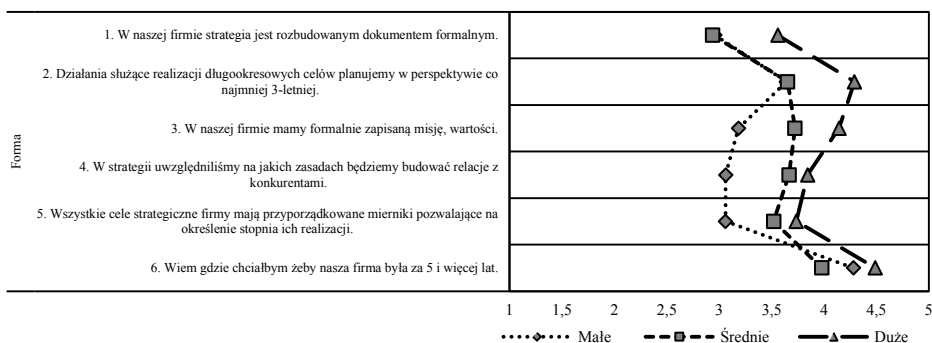
siębiorstwa może przesądzić, że określone drogi rozwojowe znajdą się poza zasięgiem przedsiębiorstwa, a inne staną się opcją szczególnie dogodną czy wręcz nieuchronną. Dotyczy to możliwości w zakresie ekspansji, nowych inicjatyw, innowacji, kreowania standardów inicjowania sieci współpracy, gdzie mała skala organizacji może być istotnym ograniczeniem. Z drugiej strony mniejsze przedsiębiorstwa mogą wybierać inne strategie, jak choćby elastyczne reagowanie na wyzwania rynku mniej dostępne jednostkom dużym.

Chcąc rozpoznać współzależność między skalą przedsiębiorstwa a rodzajem wybieranych strategii, zdecydowano się postawić 2 pytania badawcze. Po pierwsze: **czy wzrost przedsiębiorstwa zwiększa możliwość wyboru strategii ofensywnych w zakresie ekspansji w nowe dziedziny, kreowanie nowych idei, inicjowanie sieci współpracy?** Po drugie: **jakie strategie są właściwe mniejszym przedsiębiorstwom?**

Szczegółowe zadania diagnostyczne w powyższym obszarze skoncentrowały się na rozpoznaniu skłonności przedsiębiorstw do wykorzystywania strategii ekspansji, dywersyfikacji, globalizacji, innowacji, współdziałania i elastyczności w poszczególnych grupach badanych przedsiębiorstw.

#### 4. Wyniki badań dotyczące formy strategii

Z badań przeprowadzonych w ramach przywoływanego wcześniej grantu wybrano wyniki najbardziej charakterystyczne dla rozpoznania problematyki poruszanej w niniejszym artykule. Zgodnie z przedstawionymi wyżej pytaniami badawczymi skoncentrowano się na dwóch aspektach strategii przedsiębiorstw, a więc na ich formie i treści. Analizy pierwszego obszaru dokonano na podstawie sześciu pytań ankietowych. W analizie wyników badań nacisk położono na interpretację średnich odpowiedzi. Syntetyczną prezentację uzyskanych wyników zawiera rys. 1.



**Rys. 1.** Forma strategii w przedsiębiorstwach różnej skali

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników grantu badawczego „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN115402240).

Uzyskane wyniki badań potwierdziły istnienie znacznych różnic w sposobach formułowania strategii między przedsiębiorstwami małymi, średnimi i dużymi. Główne, zaobserwowane prawidłowości w tym zakresie, obrazujące zmiany formy strategii wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstwa, to:

- wzrost skłonności do formalnego zapisywania misji i wartości: od 3,2 w przedsiębiorstwach małych, przez 3,7 w średnich, do 4,1 w dużych, przy równoczesnej istotnej korelacji między poziomem odpowiedzi a wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie, współczynnik korelacji 0,19;
- rosnąca skłonność do uwzględniania w strategii reguł kształtowania relacji z konkurentami: średnia odpowiedzi od 3,1 w przedsiębiorstwach małych, przez 3,7 w średnich, do 3,8 w przedsiębiorstwach dużych, współczynnik korelacji 0,204;
- coraz częstsze przypisywanie mierników celom strategicznym: od 3,1 w małych, przez 3,5 w średnich, do 3,7 w dużych przedsiębiorstwach, współczynnik korelacji 0,193;
- wyższa skłonność do przyjmowania strategii w formie rozbudowanego dokumentu w przedsiębiorstwach dużych, na tle małych i średnich, z tym że opinia w tej kwestii w przedsiębiorstwach małych i średnich jest zbliżona z delikatną przewagą małych (3,0) nad średnimi (2,9), współczynnik korelacji 0,146;
- wyższa skłonność do formułowania strategii w co najmniej 3-letniej perspektywie w przedsiębiorstwach dużych (4,3) w porównaniu z pozostałymi, przy podobieństwie stanowisk przedsiębiorstw małych i średnich – odpowiednio 3,6 i 3,7, współczynnik korelacji 0,204;
- Jedyny obszar, gdzie nie zaobserwowano korelacji między wykorzystywaniem badanych rozwiązań a skalą przedsiębiorstw, to skłonność do stosowania wizji wyrażonej w świadomości tego, dokąd zmierza firma za lat 5 i więcej, najsilniej akcentowana w przedsiębiorstwach dużych (4,5), w zbliżonym stopniu w małych (4,3), a mniej eksponowana w przedsiębiorstwach średnich (4,0).

Podsumowując powyższe trendy, można przyjąć, że im większe przedsiębiorstwo, tym większą przejawia skłonność do formułowania misji, określania strategii konkurencji i doprecyzowywania mierników realizacji celów. Wyraźny jest wzrost skłonności do wydłużania perspektywy czasowej strategii do przynajmniej 3 lat i do nadawania strategii postaci formalnego dokumentu, z tym, że tendencja ta ujawnia się z całą siłą dopiero na granicy dzielącej przedsiębiorstwa średnie od dużych. Nie ma jednoznacznej prawidłowości w wykorzystywaniu wizji przedsiębiorstwa najbardziej popularnej w przedsiębiorstwach dużych i małych, a wyraźnie mniej w średnich.

Na tym tle można stworzyć obraz prezentujący specyfikę podejścia do kształtowania strategii w każdej grupie przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach małych:

- zdarza się formalizowanie zapisu strategii, ale nie jest to praktyka przeważająca,
- strategia często wybiega na co najmniej 3 lata w przyszłość, ale nie jest to regułą,



- w strategii czasami, ale stosunkowo rzadko, uwzględnia się zapis misji, relacji z konkurentami i mierniki celów strategicznych,
- w przedsiębiorstwach dominującą regułą jest posiadanie wizji tego, dokąd dąży się w perspektywie co najmniej 5-letniej i jest to podstawowym elementem składowym strategii.

Z kolei w przedsiębiorstwach średnich:

- zapis strategii w postaci formalnego dokumentu raczej się nie pojawia,
- strategia często wybiega na co najmniej 3 lata naprzód, choć nie jest to rozwiązanie bezwzględnie obowiązujące,
- przeważnie formalizuje się misję, zasady relacji konkurencyjnych i mierniki oceny stopnia realizacji celów strategicznych,
- powszechnie określa się wizję przyszłości przedsiębiorstwa, obejmującą ponad 5-letnią perspektywę czasową.

Specyfika sposobu określania strategii w przedsiębiorstwach dużych polega na tym, że:

- strategia przeważnie przybiera postać rozbudowanego formalnego dokumentu,
- zdecydowanie dominującą regułą jest uwzględnianie w strategii działań wybiegających co najmniej 3 lata do przodu,
- standardem jest formalny zapis misji i wartości,
- przeważnie w strategii określa się relacje z konkurentami i mierniki realizacji celów,
- zdecydowanie obowiązującą regułą jest posługiwanie się wizją rozwoju, określającą pożądaną obraz przedsiębiorstwa w perspektywie ponad 5-letniej.

Przedstawione prawidłowości umożliwiają sformułowanie zaleceń ułatwiających zmianę kształtu strategii stosownie do wymagań pojawiających się na kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa małe, podejmujące działania rozwojowe przekształcające je w organizacje średnie, powinny z wyprzedzeniem korygować sposób formułowania strategii, by sprostać nowym wyzwaniom. To samo muszą czynić organizacje średnie, wchodzące na ścieżkę rozwoju prowadzącą do osiągnięcia dużej skali działalności.

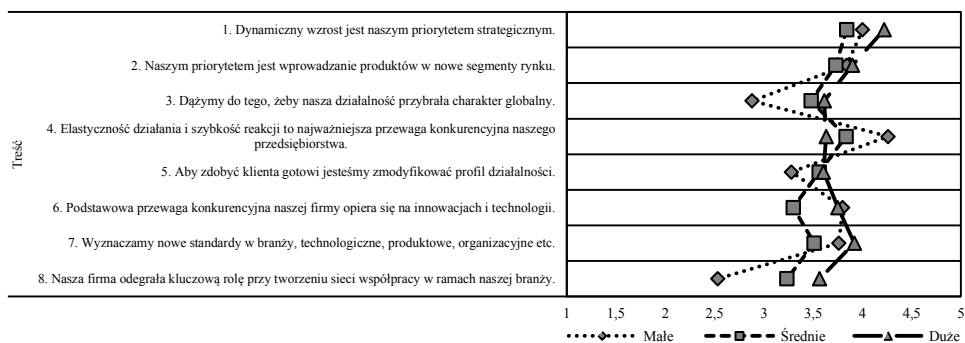
W przedsiębiorstwach małych, przygotowujących się na wzrost, decydujące znaczenie ma przekształcenie ogólnej wizji w bardziej precyzyjne rozstrzygnięcia, dotyczące najważniejszych wartości, na jakich opiera swój rozwój organizacja. Równie istotne jest doprecyzowanie relacji z otoczeniem konkurencyjnym oraz takie doprecyzowanie zadań rozwojowych, by później możliwa była kontrola stopnia ich realizacji. Rozbicie dotąd ogólnej i raczej enigmatycznej koncepcji rozwoju na bardziej szczegółowe części składowe warunkuje jej przeobrażenie w coraz liczniejsze i bardziej złożone przedsięwzięcia rozwojowe.

Z kolei w przedsiębiorstwach średnich, planujących dalszy wzrost, kluczowe znaczenie ma formalizowanie dotychczasowych ustaleń, a zatem utrwalenie w postaci dokumentów misji, strategii konkurencji, zadań realizacyjnych. Towarzyszyć temu musi podnoszenie rangi powyższych części strategii – włącznie z wizją rozwo-

ju. Równolegle niezbędne staje się sukcesywne wydłużanie perspektywy czasowej w zarządzaniu strategicznym. Dotyczy to zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które dotąd projektowały przyszłość w horyzoncie poniżej 3-letnim. Formalizacja coraz liczniejszych ustaleń strategicznych jest kluczem do ich skutecznego komunikowania pracownikom na tyle licznym, że dotarcie do nich nieformalną drogą bezpośrednią przestaje być możliwe. Jednocześnie udokumentowanie podstawowych ustaleń jest warunkiem ich egzekwowania w zdecentralizowanych przedsięwzięciach rozwojowych, delegowanych na różne grupy wykonawców.

## 5. Wyniki badań dotyczące treści strategii

Treść strategii stanowi przyjęty w niej kierunek rozwoju. Jest on równoznaczny z wyborem w zakresie kluczowych dylematów rozwojowych. Do rozpoznania preferowanych opcji strategicznych w badanych przedsiębiorstwach wybrano 8 pytań ankietowych, które uznano za najtrafniej charakteryzujące zajęte stanowiska. Graficzną prezentację uzyskanych wyników zawiera rys. 2.



Rys. 2. Treść strategii w przedsiębiorstwach różnej wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników grantu badawczego „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw” (NN115402240).

W odniesieniu do treści strategii prawidłowości dzielące przedsiębiorstwa małe od średnich i dużych okazały się zdecydowanie mniej wyraziste i nie tak jednoznaczne jak w przypadku formy strategii. Przede wszystkim trudno zidentyfikować generalne prawidłowości, które w odniesieniu do poszczególnych pytań kształtują się odmiennie. Tendencje dotyczą zatem poszczególnych obszarów wyboru strategicznego i wyglądają następująco:

- stopniowo rośnie skłonność do przyjmowania strategii globalnej działalności: od 2,9 w przedsiębiorstwach małych, przez 3,5 w średnich do 3,6 w dużych, przy korelacji poziomu odpowiedzi ze skalą przedsiębiorstw wyrażonej współczynnikiem 0,204;

- podobna, choć bardziej zdecydowana tendencja dotyczy wykorzystywania strategii inicjującej sieci współpracy z podmiotami otoczenia konkurencyjnego: od 2,5 w przedsiębiorstwach małych, przez 3,2 w średnich, do 3,6 w dużych, co dodatkowo potwierdza współczynnik korelacji 0,271;
- zbliżona, ale mniej wyrazista prawidłowość dotyczy skłonności do zmiany profilu działalności w odpowiedzi na wymagania rynku, która wzrasta od poziomu 3,3 w przedsiębiorstwach małych do 3,6 w dużych i średnich;
- szczególnie jednoznaczna jest tendencja obrazująca wykorzystywanie elastyczności i szybkości reakcji jako przewagi konkurencyjnej, która w odróżnieniu od wyżej wymienionych charakteryzuje się wyraźnie zauważalnym spadkiem odpowiedzi: od 4,4 w przedsiębiorstwach małych do 3,8 w średnich i 3,6 w dużych, przy ujemnym współczynniku korelacji  $-0,200$ ;
- strategie dynamicznego wzrostu najpopularniejsze są w przedsiębiorstwach dużych – średnia odpowiedzi 4,2, mniej powszechna w małych (4,0), a najniższa w średnich (3,8);
- analogiczna tendencja dotyczy strategii dywersyfikacji polegającej na wprowadzaniu produktów w nowe segmenty rynku, która najbliższa jest organizacjom dużym (3,9), w dalszej kolejności małym (3,8), a najmniej odpowiada jednostkom średnim (3,7);
- także strategia kreowania nowych standardów najpowszechniej stosowana jest w dużych przedsiębiorstwach (3,9), w dalszej kolejności w małych (3,8), a na końcu w średnich (3,5);
- również skłonność do wykorzystywania innowacji jako przewagi konkurencyjnej jest strategią najrzadszą w przedsiębiorstwach średnich (3,3), a zdecydowanie częstszą w małych i dużych (3,8).

Uogólniając ocenę powyższych prawidłowości, można założyć, iż stopniowy wzrost akceptacji określonych typów strategii wraz z rozwojem ilościowym przedsiębiorstwa dotyczy jedynie strategii globalizacji, kreowania więzi współpracy i w niewielkim stopniu wykorzystywania zmian profilu jako przewagi konkurencyjnej. Równie wyraźna jednokierunkowa prawidłowość, towarzysząca wzrostowi przedsiębiorstwa, odnosi się do stawiania na elastyczność jako przewagę strategiczną, z tym, że w tym wypadku popularność tej koncepcji rozwoju jest odwrotnie proporcjonalna do wzrostu skali organizacji. Szczególnie interesujące, a do pewnego stopnia zaskakujące okazują się pozostałe prawidłowości, w tym wypadku przedsiębiorstwa średnie wyróżniały się in minus, i to zarówno w odniesieniu do ukierunkowania na dynamiczny wzrost, dywersyfikację, jak i innowacyjność czy kreowanie nowych standardów w branży. Świadczyć to może o stanie samozadowolenia przedsiębiorstw, które już nie muszą wykazywać tej determinacji w walce o przetrwanie, towarzyszącej jednostkom małym, a jeszcze nie dostrzegają, a być może nie mają tych możliwości, które właściwe są przedsiębiorstwom największym.

Poniżej zaprezentowana została specyfika wyborów strategicznych najbardziej charakterystycznych dla poszczególnych grup przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach małych:

- zdecydowanie dominuje strategia dynamicznego wzrostu;
- powszechnie stosowana jest strategia dywersyfikacji, polegająca na zdobywaniu nowych segmentów rynku;
- zdecydowanie dominującą przewagą strategiczną jest elastyczność i szybkość reakcji na wyzwania rynku;
- w niewielkim stopniu przejawia się to w zdolności do dokonywania głębszych zmian w profilu działalności;
- zdecydowanie i powszechnie wykorzystywaną strategią jest kreowanie nowych standardów i innowacji,
- niechętnie i rzadko podejmuje się strategie globalizacyjne,
- z reguły nie kreuje się też sieci współpracy.

W przypadku przedsiębiorstw średnich najbardziej typowe wybory strategiczne to:

- powszechne eksponowanie wzrostu jako priorytetu strategicznego;
- dominacja dywersyfikacji działalności w nowe segmenty rynku;
- duża popularność strategii globalizacji;
- powszechne wykorzystywanie elastyczności jako przewagi strategicznej, włącznie ze zdolnością do istotnych zmian profilu działalności, jeśli zajdzie taka potrzeba;
- przeważnie przyjmuje się postawę pioniera kreującego nowe standardy w branży;
- wykorzystywana jest, ale relatywnie rzadko, innowacyjność jako przewaga konkurencyjna,
- rzadko praktykowaną, ale jednak stosowaną strategią jest kreowanie sieci współpracy z podmiotami konkurencyjnymi.

Typowy obraz strategii przedsiębiorstw dużych cechuje się następującymi prawidłowościami:

- dynamiczny wzrost jest zdecydowanie i najsilniej eksponowanym priorytetem;
- zdecydowanie dominuje też strategia dywersyfikacji segmentów działalności;
- wyraźnie przeważającą regułą jest ukierunkowanie strategii na innowacje i kreowanie nowych trendów;
- powszechną praktyką jest globalizowanie działalności;
- z reguły wykorzystuje się elastyczność w działaniach konkurencyjnych, która w razie potrzeby równoznaczna jest z istotnymi zmianami profilu działalności;
- popularną strategią jest kreowanie sieci współpracy z konkurentami.

Na podstawie wymienionych prawidłowości można wskazać priorytetowe kierunki modyfikacji wyborów strategicznych w związku ze wzrostem skali przedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa, przygotowując się do procesów intensywniejszego wzrostu, powinny przede wszystkim stopniowo ukierunkowywać swój potencjał na globalizację i intensywniejszą współpracę z podmiotami konkurencyjnymi. Ważne jest też, by swą elastyczność coraz wyraźniej wiązały ze zdolnościami do głębokich zmian profilu działalności.

Z kolei średnie przedsiębiorstwa podejmujące procesy wzrostowe, przekształcające je w jednostki duże, powinny przede wszystkim zmieniać swe postawy rozwojowe na wyraźnie bardziej ekspansywne. Kluczowym wyzwaniem jest też przygotowanie się na kreowanie innowacji i nowych standardów branżowych. Do ważnych zadań należy rozwijanie zdolności do kreowania sieci współpracy.

## 6. Zakończenie

Przedstawione wyniki badań empirycznych z założenia upraszczają obraz rzeczywistości. Analiza strategii przedsiębiorstw zakwalifikowanych do poszczególnych klas wielkości ma za zadanie zobrazować konsekwencje wzrostu organizacji, choć wiadomo, że nie są to te same organizacje w kolejnych etapach swego rozwoju. Inny sposób rozpoznania powyższych prawidłowości nie wydaje się możliwy w badaniach, które z zasady muszą być prowadzone w ograniczonym okresie.

Innym uproszczeniem jest przyjęcie założenia, że praktyki stosowane w poszczególnych typach przedsiębiorstw są rozwiązaniami prawidłowymi i satysfakcjonującymi. Może to wzbudzać wątpliwości. Niemniej uznano, że rolą nauki jest w tym wypadku uogólnienie i upowszechnianie dominujących praktyk, których krytyczna ocena nie stanowiła przedmiotu prowadzonych badań.

Zaprezentowane opinie i zalecenia są w tej sytuacji koncepcjami niewątpliwie dyskusyjnymi, jednak w zamyśle autora mogą inspirować zarówno do usprawniania rozwiązań stosowanych w praktyce gospodarczej, jak i do podejmowania kolejnych, bardziej pogłębionych badań naukowych.

## Literatura

- Can Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Carey D.C., von Weichs M.C., *Jak prowadzić firmę*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Eisenhardt K.M., Brown S.I., *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review” 2006, nr 1.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business Review Helion, Gliwice 2006.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Peters T., *Biznes od nowa*, Studio Eureka, Warszawa 2005, s. 25.
- Rumelt R.P., *Dobra strategia – zła strategia*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Tront J., *Biznes to nie bajka*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

## **STRATEGIES OF SMALL, MEDIUM AND LARGE ENTERPRISES IN POLAND**

**Summary:** The article titled “Strategies of small, medium and large enterprises in Poland” shows the specificity of the form of the strategy and its content in small, medium and large size enterprises. On the basis of empirical research there were identified significant differences in the form of strategies in companies that were in various stages of development. It was found that the growth of the company meant that a strategy centered around the vision of the future was gradually formalized and included a growing number of components. Less obvious consequences of the growth of companies were observed in relation to the type of strategic choices. The strategies for small companies that were based on flexible actions were replaced by strategies of globalization and creating networks that were typical for larger enterprises.

**Keywords:** strategic management, business strategy, organizational development, business growth.