

Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2011.05.01>

Rafał Krupski

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (856), 2011, ss. 3-7

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Zagadnienia wstępne

Identyfikacja orientacji strategicznej przedsiębiorstwa jest ważnym problemem epistemologicznym dla teorii zarządzania strategicznego. Czy jednak jest ważna dla konkretnej firmy? Można mieć wątpliwości. Konkretnie przedsiębiorstwo ma lub powinno mieć konkretną strategię rozwoju lub choćby egzystencji i to jest dla niego ważne. Jak uczony ją zakwalifikuje, jak nazwie, nie ma to dla niego większego znaczenia. Jednakże stwierdzenie w badaniach empirycznych występowania określonych rozwiązań behawioralnych i stosowania określonych podejść do planowania strategicznego w dużej lub choćby w pewnej populacji przedsiębiorstw ma znaczenie dla rozwoju teorii. Przecież teoria zarządzania w ogóle powstała z doświadczeń przedsiębiorstw i im ma służyć. Jeżeli okaże się, że jakaś orientacja, niezaliczana do tych pierwotnych, klasycznych, zyskuje w praktyce na znaczeniu, to konsekwencją powinien być w teorii rozwój metodologii orientacji. Konsekwencją też powinna być zmiana programów dydaktycznych na wydziałach zarządzania oraz zmiana ofert doradczych firm konsultingowych. Nie chodzi tu przy tym o negowanie klasyki zarządzania strategicznego, tylko o jej uzupełnianie. Celem artykułu jest próba przekonania do wzrastającego znaczenia orientacji zasobowej przedsiębiorstw, a tym samym do konieczności dalszego rozwoju teorii szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Wywody wsparto wynikami badań empirycznych w ramach projektu N N115003938.

Identyfikacja orientacji strategicznej

Identyfikacja rodzajów orientacji planowania strategicznego nie jest prosta. Przede wszystkim w literaturze przedmiotu nie są to kategorie jednoznacznie określone. Podstawą ich wyodrębnienia mogą być nazwy szkół zarządzania strategicznego, sposoby opracowania strategii według Mintzberga itp. Poniżej przyjęto, że o orientacji strategicznej decydują przede wszystkim kategorie opisu strategii, a więc we własnych badaniach wyróżniono orientację rynkową – opisaną przy pomocy rynków, produktów i wyników finansowych oraz zasobową – opisaną przy pomocy sposobów pozyskiwania i wykorzystywania zasobów. Najpierw jednak, dla porównania, przedstawiono za literaturą przedmiotu, dwie różne koncepcje badań w tym zakresie.

Propozycja badawcza T.E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda (2001) dotyczy przedsiębiorczego zachowania się firm, egzemplifikowanego stopniem orientacji zasobowej. Ich krańcowe zachowania 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. Technicznie, w ankiecie badawczej, w siedmiostopniowej skali Likerta orientację administracyjną reprezentują typowania 1-3, a orientację przedsiębiorczą – typowania 5-7. Zgodnie z tą ideą W. Dyduch przeprowadził badania w 308 przedsiębiorstwach. Z niezwykle ciekawych wyników badań wynika między innymi, że przedsiębiorcza orientacja zasobowa dominuje w firmach nowo powstałych (wiek 1-5 lat). W starszych (wiek 14 i więcej lat) dominuje zasobowa orientacja administracyjna, charakteryzująca się koncentrowaniem na właściwym zarządzaniu zasobami [Dyduch, 2011, s. 177]. Z badań nie wynika jednoznacznie, jaka jest skala 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.

Inne podejście badawcze w tym zakresie proponuje zespół kierowany przez prof. E. Urbanowską-Sojkin z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu [Urbanowska-Sojkin (red.), 2011, rozdziały 2 i 3]. Przedmiotem szczegółowych badań tych podejść były cztery ich wymiary:

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

Każdy z tych wymiarów scharakteryzowano kilkoma zmiennymi, których realizację określano (w ankietach) poprzez natężenie każdej z cech w umownej skali od 1 do 5. Określanie orientacji strategicznej (zwanej w tym przypadku podejściem do zarządzania strategicznego: zasobowej, pozycyjnej, planistycznej, ewolucyjnej i mieszanej) 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 tzw. podejściem „od wewnątrz na zewnątrz” i bezwzględny formułowanie 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 zasobów lub zorganizowanym zapewnieniem dostępu do nich ze źródeł zewnętrznych. Nie przewidziano więc, że wymiar aktywności może dotyczyć planowania zasobów oraz że rozwój organizacji może być zidentyfikowany zasobowo [Krupski, 2010 b].

Ostatecznie według tych założeń zbadano 201 przedsiębiorstw, tylko dużych i średnich, przede wszystkim produkcyjnych. Z badań wynika, że aż 85% przedsiębiorstw charakteryzuje się planistyczną lub pozycyjną orientacją strategiczną. Jedynie 7% z nich można uznać za te, które charakteryzują się orientacją zasobową [Urbanowska-Sojkin (red.), 2011, s. 107]. Ten niski wynik zmusza do refleksji na temat metody pomiaru rodzaju orientacji strategicznej przedsiębiorstw, choćby w konfrontacji z wynikami badań innego zespołu badawczego, też z Poznania i też z Uniwersytetu Ekonomicznego, zespołu kierowanego przez prof. K. Krzakiewicza. Z jego badań, opublikowanych w 2006 r. [Krzakiewicz i in., 2006] wynika, że aż 50% przedsiębiorstw rozwija się dzięki przedsiębiorczemu wykorzystywaniu okazji. Co prawda trudno w tym przypadku 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.

Metoda badań horyzontu planowania strategicznego

Własne badanie horyzontu planowania strategicznego przeprowadzono w ramach projektu N N115003938. Zbadano 368 przedsiębiorstw ogółem oraz w przekroju rodzajów działalności (produkcyjne, handlowe, usługowe i mieszane) i w przekroju wielkości firm (duże, średnie, małe i mikro). Przedmiotem badania były wielkości strategiczne dotyczące otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstwa. Ze względu na różny stopień sformalizowania strategii (lub w ogóle braku sformalizowania) poszczególne elementy planu strategicznego zidentyfikowano w dwóch perspektywach: myślenia i decyzji.

Pierwszą perspektywę związano z rozważaniami o przyszłości przedsiębiorstwa bez podejmowania konkretnych decyzji, drugą wiązano z decyzjami właśnie pociągającymi za sobą zwykle konsekwencje finansowe, organizacyjne, personalne i inne.

Podstawowa strukturalizacja ankiety obejmowała takie elementy otoczenia, jak: rynki, produkty, konkurencję, firmy dostawcze i inne oraz zasoby, takie jak: 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, uprzywilejowanie wynikające z umów), relacje z otoczeniem – uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksi itp.), technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe, ze względu na 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 oraz rutyny i procesy wewnątrzorganizacyjne. W badaniach ustalano interwały horyzontu planowania (< 1 rok, 1–3 lata, 3–5 lat, 5–10 lat i > 10 lat).

Wyniki własnych badań empirycznych dotyczących orientacji strategicznej przedsiębiorstwa

Podstawą wnioskowania o rodzaju orientacji (rynkowa, czy zasobowa) były porównania różnych wielkości statystycznych określonych na zbiorach danych empirycznych. Ponieważ podstawową wielkością, która była przedmiotem badań, był czas, a konkretnie horyzont planowania wyróżnionych wielkości, 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.

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. Porównując średnie arytmetyczne horyzontu planowania dotyczących otoczenia i zasobów, otrzymano następujące wyniki:

- z perspektywy myślenia
✓ przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (3,48) jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (4,13), a
- z perspektywy decyzji
✓ przeciętny horyzont czasu dotyczący otoczenia (2, 45) jest mniejszy od przeciętnego horyzontu zasobów (3,19).

Tab. 1. 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

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Tab. 2. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia. Wariant skorygowany

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	%
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

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Tab. 3. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy decyzji

Analizowane relacje	Liczba przedsiębiorstw	%
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

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Generalnie więc, jak wynika z badań empirycznych, horyzont planowania zasobów jest już przeciętnie dłuższy od horyzontu planowania elementów otoczenia, co sugeruje jednak przewagę orientacji zasobowej nad rynkową (a więc w pewnym sensie nad orientacją planistyczną lub pozycyjną).

Niezależnie od tego, o fakcie istnienia orientacji zasobowej w innych pomiarach decydowała 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. Liczba tych relacji była podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą. Wyniki badań w tym zakresie prezentuje tabela 1.

Z tabeli 1 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 ten 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 przypadek (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, dowód ze względów edytorskich pomijam, ale jest racjonalne uzasadnienie statystyczne). Wyniki badań empirycznych, już skorygowane o te sytuacje, przedstawiają tabele 2 i 3.

Z tabeli 2 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), odsetek firm o orientacji zasobowej jest już o około 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 4) i perspektywy decyzji (tabela 5).

Z tabeli 4 wynika, że z perspektywy myślenia orientację rynkową mają przede wszystkim firmy

Tab. 4. 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%)

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Tab. 5. 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%)

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

Tab. 6. 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%)

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

produkcyjne i handlowe. W firmach usługowych i tych o działalności mieszanej dominująca jest orientacja zasobowa. Z tabeli 5 wynika, że z perspektywy decyzji jest podobnie w firmach usługowych i tych o działalności mieszanej. 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 6 i 7 przedstawiono wyniki badań dotyczących skali orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstw dużych, średnich, małych i mikro.

Z tabel 6 i 7 wynika, że orientacja rynkowa jest immanentna przede wszystkim dla dużych firm, tak

Tab. 7. 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%)

Źródło: badania własne w ramach projektu N N115003938.

z perspektywy myślenia, jak i decyzji. Ogólna prawidłowość jest taka, że im mniejsze przedsiębiorstwa, tym większy odsetek firm z orientacją zasobową. Nie dotyczy to mikrofirm, dla których nie można uchwycić takich prawidłowości.

Uwagi końcowe

Prezentowaniu różnych koncepcji strategii organizacji poświęciłem już wiele publikacji. W jednej z ostatnich skoncentrowałem się na treści strategii, konfrontując ze sobą strategie opisane z jednej strony w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych, z drugiej zaś – w kategoriach zasobów. Te ostatnie traktowane były jako plany przygotowania organizacji do wykorzystywania okazji [Krupski, 2010a]. Choć prof. K. Obłój ma ambiwalentny stosunek do takich moich ujęć [Obłój, 2010, s. 55], to jednak postanowiłem zweryfikować je w badaniach empirycznych. Z przeprowadzonych badań w ramach projektu N N115003938 wynika, że ujęcie zasobowe zaczyna dominować w planowaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw usługowych i tych o działalności mieszanej, a w innym przekroju – firm średnich i małych. Skala zjawiska zaskakuje i przez to można mieć wątpliwości (zwłaszcza w konfrontacji z powoływanymi badaniami zespołu prof. E. Urbanowskiej-Sojkin). Być może ich podstawowym źródłem jest metoda identyfikacji orientacji strategicznej poprzez porównania horyzontów planowania wielkości rynkowych i zasobowych. Wiadomo, że wyniki badań w naukach społecznych zależą bowiem od przyjętych metod pomiaru. Choć prawda jak zwykle może być pośrodku i tak odsetek firm preferujących ujęcia zasobowe jest znaczny i godny uwagi. Przede wszystkim, jak to już zaznaczono we wstępie, chodzi o uwzględnianie w większym niż dotychczas stopniu ujęć zasobowych w programach dydaktycznych z zakresu zarządzania strategicznego. Trzeba również oprzyrządzić te ujęcia w metody planowania pozyskiwania dostępu do zasobów i ich wykorzystywania w eksploatacji okazji. Jest to równoznaczne z poszerzaniem teorii zarządzania strategicznego. Poszerzaniem, a nie negowaniem klasyki tej wspaniałej nauki i wspaniałej dziedziny aktywności menedżerskiej w ogóle. Jest to

zabieg niezbędny, związany z narastającą turbulencją otoczenia i kontekstem niepewności w podejmowaniu decyzji, dotyczących zwłaszcza przyszłości rozpatrywanej w dłuższym horyzoncie.

prof. dr hab. Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

BIBLIOGRAFIA

- [1] BROWN T. E., DAVIDSSON P., WIKLUND J., *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 10.
- [2] DYDUCH W., *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań*, w: R. KRUPSKI (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [3] KRUPSKI R. (a), *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2010.
- [4] KRUPSKI R. (b), *Szkoła zasobowa – znikające cele*, w: H. BIENIOK, T. KRAŚNICKA (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, Katowice 2010.
- [5] KRZAKIEWICZ K., CYFERT SZ., KRAŚNIK J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2006.
- [6] OBŁÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [7] URBANOWSKA-SOJKIN E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

Summary

The article presents the method of the identification of enterprise's market and resource orientation with using planning horizon of typical features due to market and resource orientation. According to this method own research results have been presented. Three hundred and sixty-eight companies were researched and the main result is that resources concepts achieve superiority over market concepts. The orientation towards resources mainly occurs in service enterprises, enterprises with mixed activities, and in small and medium-sized enterprises.