

# Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2011.09.01>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (860), 2011, ss. 3-5

[www.przeglądorganizacji.pl](http://www.przeglądorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Rafał Krupski*

## Zagadnienia wstępne

**W** tekście *Dyskusja o treści strategii* („Przegląd Organizacji” nr 6/2010) zaproponowano model planowania strategicznego wraz z poziomem taktyczno-operacyjnym. Jego elementami są: zasoby i filtr okazji na poziomie strategicznym oraz wykorzystywane okazje w formie projektów na poziomie taktyczno-operacyjnym. Propozycja dotyczy sytuacji, w których kontekst niepewności uniemożliwia podejmowanie decyzji strategicznych w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych. W badaniach empirycznych starano się pośrednio zweryfikować ten model, próbując zidentyfikować przede wszystkim skalę orientacji zasobowej planowania strategicznego („Przegląd Organizacji” nr 5/2011). Przyjęto przy tym, że najlepszym uogólnieniem różnych treści strategii jest wyodrębnienie dwóch orientacji strategicznych: rynkowej i zasobowej. Otrzymane wyniki sugerują, że skala orientacji zasobowej jest znaczna – zwłaszcza w przypadku firm usługowych i tych o działalności mieszanej, a w innym przekroju – w przypadku firm małych i średnich. Celem tego artykułu jest natomiast przedstawienie wyników badań empirycznych w zakresie ewentualnego związku pomiędzy turbulencją

(zmiennością) otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej: rynkowej lub zasobowej. Jest to jednocześnie jeden z ważnych celów realizowanego przeze mnie projektu N N115003938.

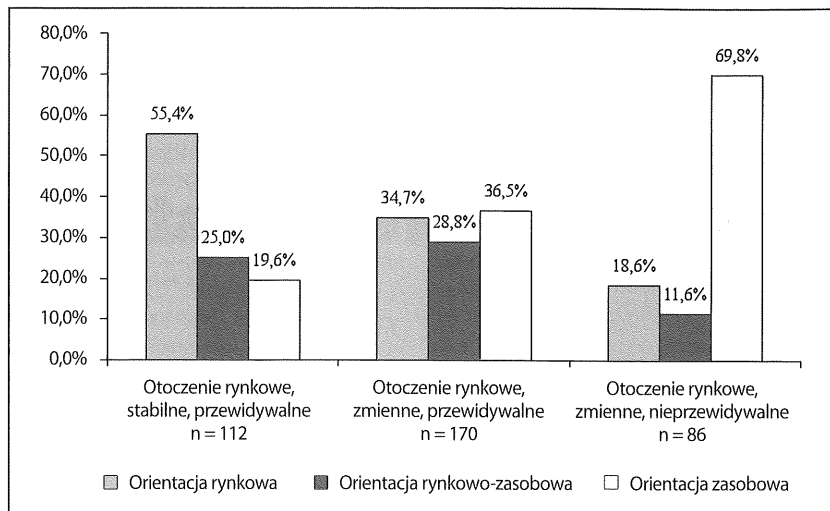
## Krótko o metodzie badań

**S**posób pomiaru orientacji strategicznych: rynkowej i zasobowej oraz metodę badań horyzontu planowania strategicznego przedstawiono już w poprzedniej publikacji („Przegląd Organizacji” nr 5/2011). W tym fragmencie badań przyjęto założenie o istnieniu związku pomiędzy zmiennością otoczenia egzemplifikowaną trzema stanami: otoczenie stabilne, przewidywalne, otoczenie zmienne przewidywalne oraz otoczenie zmienne nieprzewidywalne. Ankietowani (przeważnie członkowie zarządów 368 firm) deklarowali jeden z tych typów zmienności w przekroju wyodrębnionych rodzajów otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego. Każdej realizacji w ten sposób wyodrębnionej zmiennej przypisywano jeden z trzech rodzajów orientacji strategicznych, tj.: rynkową, zasobową i dodatkowo zidentyfikowaną rynkowo-zasobową (będącą swoistą hybrydą dwóch podstawowych, dla której różnice w deklarowanych horyzontach planowania zasobów i rynków były nieistotne).

**Tab. 1. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Przykład wyników badań**

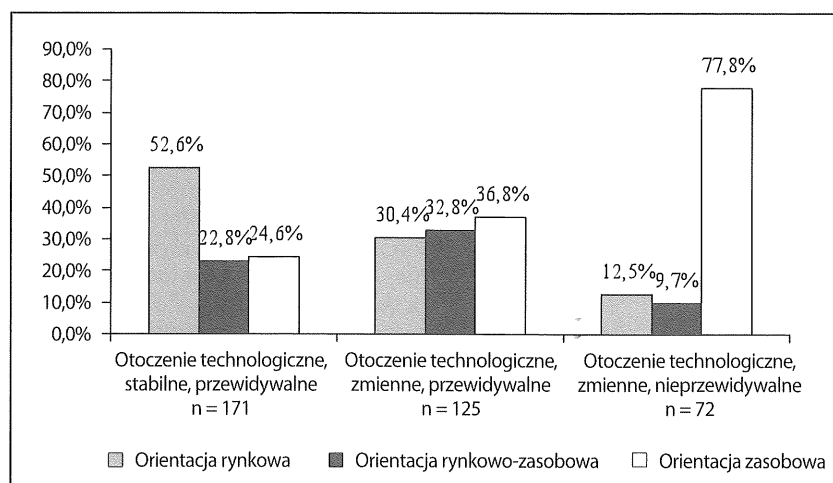
Typ, rodzaj i liczba zidentyfikowanych wypadków	Orientacja rynkowa (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	Orientacja rynkowo-zasobowa (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n	Orientacja zasobowa (liczba zidentyfikowanych wypadków)	% w stosunku do n
Otoczenie rynkowe, stabilne,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

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.



**Rys. 1. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów ich otoczenia rynkowego. Przykład wyników badań**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.



**Rys. 2. Rodzaje orientacji strategicznych firm (z perspektywy myślenia) w zależności od typów otoczenia technologicznego. Przykład wyników badań**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.

### Wyniki badań empirycznych

**W**yniki badań ujawniają przede wszystkim odsetek firm o strategicznej orientacji rynkowej, rynkowo-zasobowej i zasobowej, mających otoczenie stabilne – przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne (a wszystko to w przekroju otoczenia rynkowego, technologicznego i społecznego oddzielnie dla perspektywy myślenia i perspektywy decyzji – por. „Przegląd Organizacji” nr 5/2011). Przykład jednego z takich przekrojów badawczych przedstawia tabela 1 i rysunek 1.

Z tabeli 1 i rysunku 1 wynika, że w przypadku otoczenia rynkowego im ono jest bardziej turbulentne (zmienne), tym większy odsetek firm ma orientację zasobową planowania strategicznego i odwrotnie – im otoczenie rynkowe jest bardziej stabilne, przewidywalne, tym większy odsetek firm ma orientację rynkową

planowania strategicznego. Identyczne związki, ale dotyczące otoczenia technologicznego, prezentuje rysunek 2.

Ze względów edytorskich nie przedstawiono innych tabelarycznych i graficznych zestawień, ale niezależnie od rodzaju otoczenia (rynkowego, technologicznego i społecznego) oraz analizowanej perspektywy myślenia lub decyzji zawsze jest tak samo – zdecydowanie największy odsetek firm działających w otoczeniu nieprzewidywalnym ma orientację zasobową. Prawdopodobnie z perspektywy myślenia, niezależnie od rodzajów otoczenia, są przy tym następujące:

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

Z perspektywy decyzji powyższe relacje są podobne.

Tabelaryczne, graficzne dowody na istnienie związków pomiędzy orientacją strategiczną a zmiennością otoczenia ostatecznie zweryfikowano za pomocą metody chi-kwadrat w przekroju poszczególnych rodzajów otoczenia. W tabeli 2 przedstawiono sformułowane hipotezy i wyniki ich

weryfikacji. Zwraca uwagę formułowanie hipotezy  $H_0$  jako: „Nie istnieje zależność...”. Odrzucenie tak sformułowanej hipotezy sprawia, że prawdziwa jest hipoteza alternatywna (ma to swoje uzasadnienie w filozofii statystyki).

Niezależnie od hipotezy głównej sformułowano i zweryfikowano wiele hipotez szczegółowych w konwencji „Nie istnieje zależność...”. I tak:

1. Hipoteza  $H_0$  = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i rodzajem działalności firmy (rodzaj działalności: produkcyjna, usługowa, handlowa i mieszana).

2. Hipoteza  $H_0$  = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia rynkowego i wielkością firmy (duża, średnia, mała i mikro).

3. Hipoteza  $H_0$  = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia społecznego i rodzajem działalności firmy.

Tab. 2. Hipotezy i ich weryfikacja metodą chi-kwadrat

<p><b>Hipoteza dotycząca otoczenia rynkowego</b>            Nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (stabilnym – przewidywalnym, zmiennym przewidywalnym i zmiennym nieprzewidywalnym) a orientacją strategiczną (rynkową, rynkowo-zasobową i zasobową).            Uzyskany formalny wynik dla <math>\alpha = 0,01</math> oraz <math>k = 4</math>: chi-kwadrat krytyczne &lt; chi-kwadrat empiryczne sprawia, że można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.            Ostatecznie – istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.</p>
<p><b>Hipoteza dotycząca otoczenia technologicznego</b>            Nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (stabilnym – przewidywalnym, zmiennym przewidywalnym i zmiennym nieprzewidywalnym) a orientacją strategiczną (rynkową, rynkowo-zasobową i zasobową).            Uzyskany formalny wynik dla <math>\alpha = 0,01</math> oraz <math>k = 4</math>: chi-kwadrat krytyczne &lt; chi-kwadrat empiryczne sprawia, że można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.            Ostatecznie – istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.</p>
<p><b>Hipoteza dotycząca otoczenia społecznego</b>            Nie istnieje istotna zależność pomiędzy typem otoczenia (stabilnym – przewidywalnym, zmiennym przewidywalnym i zmiennym nieprzewidywalnym) a orientacją strategiczną (rynkową, rynkowo-zasobową i zasobową).            Uzyskany formalny wynik dla <math>\alpha = 0,01</math> oraz <math>k = 4</math>: chi-kwadrat krytyczne &lt; chi-kwadrat empiryczne sprawia, że można odrzucić hipotezę o nieistnieniu zależności.            Ostatecznie – istnieje silna zależność pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99%.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu N N11 003938.

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

5. Hipoteza  $H_0$  = nie istnieje zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia technologicznego i rodzajem działalności firmy.

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

W przypadku hipotez 1–6 odrzucono hipotezy  $H_0$  o niezależności wobec hipotez alternatywnych, czyli istnieją silne zależności pomiędzy deklaracjami na poziomie istotności 99% w przypadku hipotez 1, 2, 3, 4, 6 oraz na poziomie istotności 95% w przypadku hipotezy 5. Stwierdzono więc silną zależność pomiędzy deklaracją zmienności otoczenia: rynkowego, technologicznego i społecznego a rodzajami firm identyfikowanymi z punktu widzenia prowadzonych przez nie działalności (produkcyjna, usługowa, handlowa i mieszana) oraz wielkością zatrudnienia (firmy duże, średnie, małe i mikro). Z nieprzedstawionych tu szczegółowych analiz wynika, że otoczenie zmienne, nieprzewidywalne jest charakterystyczne przede wszystkim dla firm usługowych, a w innym przekroju – dla małych firm.

Ostatecznie, rozpatrując różne analizowane zależności, można mówić o prawidłowościach występujących pomiędzy:

- zmiennością otoczenia a rodzajem orientacji strategicznej firm,
- rodzajem wyróżnionych firm a zmiennością ich otoczenia,
- rodzajem wyróżnionych firm a rodzajem ich orientacji strategicznych.

## Podsumowanie

Podsumowując prezentowane związki pomiędzy rodzajami, typami otoczenia przedsiębiorstw a orientacjami strategicznymi przedsiębiorstw, należy jednoznacznie stwierdzić istnienie ścisłej zależności – im otoczenie firm jest bardziej turbulentne, tym więcej tych firm ma orientację zasobową zarządzania strategicznego. Inaczej – praktyka gospodarcza jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia wybiera najczęściej orientację zasobową zarządzania strategicznego. 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) po to, by móc wykorzystywać okazje [Krupski, 2011b].

W roku 2011 mija dwadzieścia lat od opublikowania fundamentalnej pracy Barneya (*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*). Z okazji tej okrągłej rocznicy prestiżowe czasopismo „Journal of Management” wydało specjalny numer (*Twenty Years of Resource-Based Theory*), poświęcony perspektywom rozwoju teorii zasobowej. Prezentowane artykuły (ten i „Przegląd Organizacji” nr 5/2011), konferencja oraz monografia pod wspólnym tytułem „Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego” pod redakcją R. Krupskiego („Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych 2011) wpisują się w ten nurt apologetów szkoły zasobowej zarządzania strategicznego.

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

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- [2] KRUPSKI R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2010.
- [3] KRUPSKI R. (a), *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2011.
- [4] KRUPSKI R. (b), *Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych. Przegląd koncepcji i metod*, „Master of Business Administration” nr 3 (110)/2011.

## Summary

The article presents the results of empirical research in the scope of relations between types of enterprises environment and realized by enterprises strategic orientation: market and resources one. The kinds of environment included market environment, technological environment, and social environment. The types of environment included stable-predictable environment, changeable-predictable environment, and changeable-unpredictable environment. The following connection was found: the more turbulent enterprises' environment is, the more number of enterprises as enterprises with strategic management resources orientation is. The hypotheses were verified using the chi-square test. Thus, the conclusion is as follows: enterprises the most frequently choose strategic management resources orientation as the remedy for the increase of environment turbulence.