

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT



NR 1(190) ROK 2022

Index 367850 ISSN 0137-5466

PAN  
SGH

Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania  
Polskiej Akademii Nauk

SGH

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# **ORGANIZACJA I KIEROWANIE**

**ORGANIZATION AND MANAGEMENT**

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO  
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:

**Bogdan Nogalski** (Wyższa Szkoła Bankowa z siedzibą w Gdańsku) – przewodniczący Rady Programowej  
**Ryszard Borowiecki** (Akademia WSB) – wiceprzewodniczący Rady Programowej  
**Maria Romanowska** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – wiceprzewodnicząca Rady Programowej  
**Wiktor Askanas** (University of New Brunswick, Kanada)  
**Tom Bramorski** (Terry College of Business, University of Georgia, USA)  
**Klaus Brockhoff** (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)  
**Zbigniew J. Czajkiewicz** (University of Houston, USA)  
**Wojciech Dyduch** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)  
**William Egelhoff** (Graduate School of Business, Fordham University, USA)  
**Jan Jeżak** (Uniwersytet Łódzki)  
**Andrzej K. Koźmiński** (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)  
**Frank Krawiec** (Pennsylvania University, USA)  
**Kazimierz Krzakiewicz** (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)  
**Rainer Marr** (Bundeswehr University München, Niemcy)  
**Claude Martin** (Université Grenoble, Francja)  
**Jurij Pawlenko** (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)  
**Zdenek Soucek** (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)  
**Ewa Stańczyk-Hugiet** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)  
**Norbert Thom** (Universität Bern, Szwajcaria)  
**Michał Trocki** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**NR 1(190) ROK 2022**

Index 367850 ISSN 0137-5466



Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania  
Polskiej Akademii Nauk



Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA, POLSKA AKADEMIA NAUK  
I KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW, SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA  
W WARSZAWIE

---

Kolegium Redakcyjne:

**Jarosław Karpacz** (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **redaktor naczelny**  
**Agnieszka Sopińska** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zastępca redaktora naczelnego**  
**Sylwester Gregorczyk** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

**Marek Ćwiklicki** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zarządzanie publiczne**  
**Aldona Glińska-Noweś** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **zachowania organizacyjne**  
**Rafał Mrówka** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **przywództwo**  
**Estera Piwoni-Krzeszowska** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **sieci, relacje**  
**Edyta Rudawska** (Uniwersytet Szczeciński) – **marketing, zarządzanie marketingowe**  
**Agnieszka Sopińska** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie strategiczne, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**  
**Marzena Stor** (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**  
**Agata Sudolska** (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) – **innowacje, konkurencyjność**  
**Agnieszka Szpitter** (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie procesami, zarządzanie projektami**  
**Grzegorz Urbanek** (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, wyceny przedsiębiorstwa, modele biznesu**  
**Maciej Urbaniak** (Uniwersytet Łódzki) – **zarządzanie jakością, logistyka**  
**Piotr Wachowiak** (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **CSR**  
**Anna Wójcik-Karpacz** (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach) – **zarządzanie MSP**  
**Przemysław Zbierowski** (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość**  
**Bernard Ziębicki** (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metody i koncepcje zarządzania, teoria organizacji i zarządzania**

Redaktor językowy: Edyteo (język polski)

Redaktor językowy: Kamila Grzesiak (język angielski)

Redaktor open-access: Albert Tomaszewski, e-mail: [albert.tomaszewski@sgh.waw.pl](mailto:albert.tomaszewski@sgh.waw.pl)

© Copyright by Polska Akademia Nauk, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania  
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2022

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci: Grażyna Leśniak-Łebkowska, Maciej Urbaniak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa  
e-mail: [oik@sgh.waw.pl](mailto:oik@sgh.waw.pl), [www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM QUADRO

Druk i oprawa: QUICK-DRUK

Zamówienie 55/IV/22

## SPIS TREŚCI

Jarosław Karpacz	
WSTĘP .....	7
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Anna Witek-Crabb	
JAK MYŚLĄ STRATEDZY? O ZBIEŻNYCH I ROZBIEŻNYCH ORIENTACJACH W MYŚLENIU STRATEGICZNYM .....	11
HOW DO STRATEGISTS THINK? ABOUT CONVERGENT AND DIVERGENT ORIENTATIONS IN STRATEGIC THINKING .....	25
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski, Agnieszka Szpitter	
HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH MENEĐŻERÓW – SAMOCENA Z PERSPEKTYWY WŁAŚCICIELI PRZEDSIĘBIORSTW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO .....	27
HYBRID MODEL OF ENTREPRENEURIAL HABITS OF MANAGERS – SELF-ASSESSMENT FROM THE PERSPECTIVE OF THE OWNERS OF TECHNICAL MEANS OF AGRICULTURAL TRANSPORT ENTERPRISES .....	49
Izabela Konieczna	
THE METHOD OF DETERMINING THE RESOURCE COMPETITIVENESS .....	51
METODA OKREŚLANIA KONKURENCYJNOŚCI ZASOBÓW .....	67
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Dorota Piotrowska	
STRATEGIA HYBRYDOWA – W POSZUKIWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA .....	69
HYBRID STRATEGY – IN SEARCH OF A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISE .....	81
Marcin Suder, Rafał Kusa	
ROLA WYBRANYCH STRATEGII W KSZTAŁTOWANIU WYNIKÓW MAŁYCH FIRM W RÓŻNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH .....	83
ROLE OF SELECTED STRATEGIES IN INCREASING SMALL FIRMS’ PERFORMANCE UNDER DIFFERENT MARKET CONDITIONS .....	95
Patrycja Klimas, Michał Nadolny, Sylwia Stańczyk, Karina Sachpazidu, Łukasz Kuźmiński	
A CAPABILITY OF ENDING RELATIONSHIPS – THE CHANGES ACROSS THE LIFE CYCLE OF A RELATIONSHIP .....	97
ZDOLNOŚĆ ZAKAŃCZANIA RELACJI – ZMIENNOŚĆ NA PRZESTRZENI CYKLU ŻYCIA RELACJI .....	113

Karina Sachpazidu, Patrycja Klimas, Sylwia Stańczyk	
RELATIONSHIP QUALITY AS INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS FEATURE .....	115
JAKOŚĆ RELACJI JAKO CECHA RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH .....	128
Tomasz Rosiak, Agnieszka Postuła	
ORGANIZATIONAL LEARNING SYSTEMS IN THE HYBRID WORK MODEL. LESSONS LEARNED FROM THE ACTION RESEARCH BASED ON FITOEXPORT PROJECT .....	131
SYSTEMY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ W TRYBIE PRACY HYBRYDOWEJ. WNIOSKI Z PROJEKTU FITOEXPORT OPARTEGO NA METODZIE <i>ACTION RESEARCH</i> .....	140
Agnieszka Misztal, Milena Drzewiecka-Dahlke, Roma Marczevska-Kuźma	
WYZWANIA PODEJŚCIA PREWENCYJNEGO W HYBRYDOWYM ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ – KONTEKST BADANIA WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW .....	143
CHALLENGES OF PREVENTIVE APPROACH IN HYBRID QUALITY MANAGEMENT – THE CONTEXT OF ENTERPRISES FROM WIELKOPOLSKA REGION RESEARCH .....	157
Piotr Buła, Anna Klecha, Agnieszka Żak	
CHANGES IN THE NATURE OF TEAMWORK AND TEAM MANAGEMENT FORCED BY COVID-19 .....	159
ZMIANY W CHARAKTERZE PRACY ZESPOŁOWEJ I ZARZĄDZANIA WYMUSZONE PRZEZ COVID-19 .....	175
Mirosław Jarosiński	
RECENZJA KSIĄŻKI: MARIAN GORYNIA, <i>PRZEDSIĘBIORSTWO W BIZNESIE MIĘDZYKRAJOWYM. ASPEKTY EKONOMICZNE, FINANSOWE I MENEDŻERSKIE</i> , WYDAWNICTWO NAUKOWE PWN, WARSZAWA 2021, S. 503 .....	177
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK .....	182
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE .....	183

## WSTĘP

Oddajemy do rąk Czytelników kolejny numer czasopisma naukowego *Organizacja i Kierowanie* składający się z dziesięciu opracowań z zakresu problematyki zarządzania. W niniejszym numerze przedstawiamy artykuły o charakterze zarówno przeglądowym, zawierające krytyczne spojrzenie na podejmowane zagadnienia, jak i badawczym, prezentujące oryginalne wyniki badań empirycznych.

Otwiera go opracowanie przygotowane przez Janusza Marka Lichtarskiego, Katarzynę Piórkowską i Annę Witek-Crabb *Jak myśłą stratedzy? O zbieżnych i rozbieżnych orientacjach w myśleniu strategicznym*. Analiza przeciwstawnych orientacji opisujących styl myślenia strategicznego za pomocą metody wywiadów pogłębionych, poprzedzonych systematycznym przeglądem literatury, zapewniła głębsze zrozumienie zagadnienia oburęczności strategicznej. Artykuł wnosi wkład do literatury dotyczącej paradoksów i oburęczności strategicznej.

W kolejnym artykule *Hybrydowy model nawyków przedsiębiorczych menedżerów – samoocena z perspektywy właścicieli przedsiębiorstw technicznych środków transportu rolniczego* Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski i Agnieszka Szpitter przedstawili ustalenia badawcze na temat podświadomych zachowań, postaw, emocji, sposobów myślenia i podejmowania decyzji wśród właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (produkcja maszyn rolniczych). Badania przeprowadzili wśród celowo dobranej grupy przedsiębiorstw. W ten sposób do zidentyfikowanej luki badawczej dodali odpowiedzi oparte na dowodach empirycznych.

Następnie Izabela Konieczna w artykule *The method of determining the resource competitiveness* przedstawiła autorskie podejście do określania konkurencyjności zasobów opartej na ocenie pozycji organizacji w łańcuchu dostaw oraz ocenie potencjału konkurencyjnego na podstawie zasobów/kompetencji. Propozycja ta, o czym

---

\* **Jarosław Karpacz, prof. dr hab.** – redaktor naczelny czasopisma *Organizacja i Kierowanie*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.



przekonuje autorka, może wspomóc podejmowanie decyzji, szczególnie w okresach dużej niepewności środowiska.

Z kolei artykuł Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej i Doroty Piotrowskiej *Strategia hybrydowa – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa* jest wkładem do pola badawczego strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw i ich związków z osiąganymi przez nie wynikami z perspektywy koncepcji oburęczności (*ambidexterity*). Wyniki ilościowych badań empirycznych pokazują, że zdecydowana większość przedsiębiorstw realizuje strategię *ambidexterity* koncentrującą się na utrzymywaniu dotychczasowej i poszukiwaniu nowej przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie autorki ustaliły, że wyższą ogólną efektywność i sukces firmy zapewnia hybrydowa strategia oburęczności symultanicznej niż hybrydowa strategia oburęczności sekwencyjnej.

W opracowaniu *Rola wybranych strategii w kształtowaniu wyników małych firm w różnych warunkach rynkowych* Marcin Suder i Rafał Kusa ustalili – na podstawie wyników ilościowych badań empirycznych przeprowadzonych w grupie małych drukarni – że trzy spośród badanych strategii (tj.: penetracja rynku, rozwój rynku i rozwój produktu) mają wpływ na osiągnięte przez nie wyniki. Co więcej, siła wpływu poszczególnych strategii wykazuje zróżnicowanie względem stanu rynku. Na tym tle autorzy sugerują, że dynamiczne zmiany otoczenia mogą być powiązane z częstymi zmianami zachowań strategicznych.

W kolejnym artykule *A capability of ending relationships – the changes across the life cycle of a relationship* zespół autorski w składzie: Patrycja Klimas, Michał Nadolny, Sylwia Stańczyk, Karina Sachpazidu, Łukasz Kuźmiński kierując się wynikami własnych badań empirycznych, wspartych ustaleniami systematycznego przeglądu literatury, wykazał dominację relacji międzyorganizacyjnych w fazie podtrzymania, dość intensywne wykorzystanie reaktywowanych relacji międzyorganizacyjnych (ok. 10% relacji) oraz niewielkie i nieistotne różnice w poziomach zdolności do zakończenia relacji w kolejnych fazach cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych. Co więcej, prezentowane badanie ma również duży potencjał do generalizacji, ponieważ zostało zrealizowane na próbie 800 programistów działających w Polsce.

Problematyka relacji międzyorganizacyjnych stanowi także centralny punkt rozważań w tekście Kariny Sachpazidu, Patrycji Klimas i Sylwii Stańczyk *Relationship quality as inter-organizational relationships feature*, w którym autorki ustaliły, że jakość relacji odgrywa kluczową rolę w relacjach międzyorganizacyjnych, w tym zarówno w ich nawiązywaniu, jak i długoterminowej eksploatacji. Co więcej, sugerują, że jest to cecha drugiego rzędu, gdyż wynika bezpośrednio z zachowań partnerów i działań podejmowanych w ramach relacji. Analizy te otwierają zatem nowe kierunki badań nad jakością relacji międzyorganizacyjnych.

W następnym artykule *Organizational learning systems in the hybrid work model. Lessons learned from the action research based FITOEXPORT project* Tomasz Rosiak i Agnieszka Postuła przedstawili przykład wprowadzenia zarządzania strategicznego

i podejścia opartego na uczeniu się do instytucji sektora publicznego. Na podstawie wyników badań autorzy ustalili, jak budowane są w niej procesy uczenia się oparte na możliwości pracy hybrydowej z perspektywy podejścia systemowego. W badaniach posłużono się metodą *action research* (badania w działaniu), która umożliwia wejście w interakcję z organizacją już w trakcie badań.

W artykule *Wyzwania podejścia prewencyjnego w hybrydowym zarządzaniu jakością – kontekst badania wielkopolskich przedsiębiorstw* Agnieszka Misztal, Milena Drzewiecka-Dahlke i Roma Marczevska-Kuźma włączają się w debatę na temat znaczenia i wykorzystania technik przetwarzania i analizy danych oraz sprawnego przepływu informacji. Podstawą dokonanych w tym zakresie ustaleń były wyniki ilościowych badań empirycznych wśród przedsiębiorstw produkcyjnych zarejestrowanych w województwie wielkopolskim.

Natomiast Piotr Buła, Anna Klecha i Agnieszka Żak w artykule *Changes in the nature of teamwork and team management forced by COVID-19* przedstawili wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego w rozproszonym geograficznie zespole ekspertów globalnej korporacji w celu zaobserwowania zmian w pracy zespołowej i zarządzaniu zespołem wymuszonych przez COVID-19. Niniejsze badanie wypełnia lukę badawczą, identyfikując najbardziej istotne zmiany wywołane przez COVID-19 w pracy zespołowej oraz wyzwania i problemy, z jakimi boryka się menedżer kierujący zespołem w sytuacji kryzysu (pandemii). Badanie ujawnia także najważniejsze czynniki skutecznego funkcjonowania badanego zespołu w kontekście pracy zdalnej.

Numer ten domyka, przygotowana przez Mirosława Jarosińskiego, recenzja monografii Mariana Goryni, *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*.

Życzymy przyjemnej i inspirującej do podejmowania wyzwań badawczych lektury.



# JAK MYŚLĄ STRATEDZY? O ZBIEŻNYCH I ROZBIEŻNYCH ORIENTACJACH W MYŚLENIU STRATEGICZNYM

## Wprowadzenie

W dobie znacznej niepewności otoczenia, potęgowanej dodatkowo m.in. sytuacją pandemiczną i jej następstwami, oraz ograniczonymi możliwościami prognozowania i planowania przyszłości, uwaga praktyków i badaczy przesuwa się od planowania strategicznego w kierunku myślenia strategicznego [zob. np. Goldman et al., 2017; Adair, 2005; Finkelstein et al., 2009]. Myślenie strategiczne (*strategic thinking*) jest rozumiane na ogół jako proces poprzedzający planowanie strategiczne lub nadrzędny wobec działań związanych z planowaniem i formułowaniem strategii [Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994]. W odróżnieniu od tradycyjnego planowania strategicznego, będącego procesem uporządkowanym, szczegółowym i analitycznym, myślenie strategiczne jest określane dodatkowo jako proces twórczy, intuicyjny i całościowy.

Proces myślenia strategicznego jest związany z indywidualnymi cechami i predyspozycjami intelektualnymi decydentów oraz uwarunkowaniami, w jakich funkcjonują [Graetz, 2002; Liedtka, 1998], co pozwala identyfikować różne typy czy też style myślenia strategicznego. Przyjmując założenie, że myślenie strategiczne jest złożonym i wielowymiarowym konstruktem badawczym, nasz zespół badawczy od dwóch lat prowadzi badania (literaturowe, studia biograficzne, badania jakościowe

---

\* **Janusz Marek Lichtarski, dr hab., prof. UEW** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. ORCID: 0000-0003-2077-6124.

\*\* **Katarzyna Piórkowska, dr hab. inż., prof. UEW** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. ORCID: 0000-0001-5880-136X.

\*\*\* **Anna Witek-Crabb, dr hab., prof. UEW** – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. ORCID: 0000-0003-2801-5952.

i ilościowe), których celem jest opracowanie typologii strategów i stylów myślenia strategicznego oraz narzędzi do ich identyfikacji – kwestionariusza badającego styl myślenia strategicznego (obecnie w fazie walidacji). Bazując na wynikach systematycznego przeglądu literatury, opracowano wielowymiarową koncepcję stylu myślenia strategicznego [Piórkowska et al., 2021]. W ramach każdego z wyróżnionych wymiarów zostały zdefiniowane dwa przeciwstawne bieguny czy orientacje.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji w myśleniu strategicznym w ramach poszczególnych wymiarów. Przeprowadzona analiza dotyczy poziomu indywidualnego, tj. jednostki (pojedynczego myśliciela strategicznego). Cel ten jest odpowiedzią na wezwanie innych badaczy [m.in. Griffin et al., 2021], aby w badaniach nad procesami myślowymi uwzględniać ich paradoksalny charakter (*paradox mindset*). Cel został zrealizowany na drodze rozważań teoretycznych i badań empirycznych, skupionych wokół głównego pytania badawczego: Czy możliwe jest łączenie przeciwstawnych orientacji w ramach poszczególnych wymiarów myślenia strategicznego?

Zastosowane metody badawcze to systematyczny przegląd literatury oraz badania jakościowe z wykorzystaniem pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDIs) na próbie 18 przedstawicieli naczelnego kierownictwa.

W pierwszej części opracowania przedstawiono podstawy teoretyczne analizowanego zagadnienia, następnie omówiono aspekty metodyczne postępowania badawczego, aby finalnie przedstawić wyniki przeprowadzonych jakościowych badań empirycznych.

Projekt badawczy jest finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022 nr proj. 15/RID/2018/19, kwota finansowania 10 721 040,00 PLN.

## 1. Podstawy teoretyczne

### Myślenie strategiczne – istota i wyróżniki

Myślenie strategiczne to jeden z obszarów eksplorowanych w nurcie zarządzania strategicznego [Amitabh, Sahay, 2007], ale często są podkreślane jego powiązania z innymi teoriami i dyscyplinami, np. teorią gier czy psychologią poznawczą.

Analiza treści dwudziestu jeden definicji myślenia strategicznego publikowanych w literaturze w latach 1986–2018 wskazuje kilka istotnych kontekstów tego zjawiska. Po pierwsze, o ile planowanie strategiczne jest definiowane z reguły jako proces analityczny, uporządkowany i szczegółowy, to myślenie strategiczne jest również traktowane jako proces intuicyjny, twórczy i całościowy [Godet, 2010; Mintzberg, 1994],

silnie związany z kontekstem [Dhir et al., 2018; Tavakoli, Lawton, 2005]. Po drugie, myślenie strategiczne często jest kojarzone z innowacyjnością, elastycznością i nie-szablonowym podejściem do formułowania wizji i celów [zob. np. Haycock et al., 2012; Goldman et al., 2015]. Po trzecie, według niektórych badaczy stanowi ono nieodłączny i ważny element przywództwa strategicznego [Muriithi et al., 2018; Pisapia, 2009], a także źródło przewagi konkurencyjnej [Horwath, 2015].

## Wymiary myślenia strategicznego

Myślenie strategiczne to proces złożony i wielowymiarowy, obejmujący zarówno aspekty związane z przedmiotem myślenia strategicznego (jego treścią), tj.: (1) podejście do zmian, (2) stosunek do otoczenia konkurencyjnego, (3) sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, jak i wymiary związane z przebiegiem procesu myślenia strategicznego: (4) zespołowość i partycypacja w procesie myślenia strategicznego oraz (5) planowość i uporządkowanie procesu myślenia strategicznego.

Pierwszym ze zidentyfikowanych wymiarów myślenia strategicznego jest **podejście do zmian i niepewności** [Godet, 2010; Hamel, Prahalad, 1993; Johnson, 2007; Liedtka, 1998; Sushil, 2012]. Skrajnymi przejawami tego wymiaru, leżącymi na przeciwległych biegunach, są „eksploracja” i „eksploatacja” [March, 1991]. Myślenie eksploracyjne oznacza nastawienie na odważny rozwój i radykalną zmianę, nierzadko obciążoną ryzykiem. Dla takiej postawy charakterystyczne jest eksperymentowanie oraz poszukiwanie nowości i przełomowych rozwiązań w odniesieniu do rynków, produktów czy technologii [Hitt et al., 2011]. Z kolei eksploatacja odnosi się do działań ukierunkowanych na ewolucyjną zmianę, doskonalenie i optymalizowanie dotychczasowych rozwiązań, podnoszenie efektywności i ostrożny, nieobciążony ryzykiem rozwój [Lubatkin et al., 2006].

Kolejny wymiar dotyczy **stosunku do otoczenia konkurencyjnego** [Crouch, 1998; Horowitz, 2014; Smith et al., 2001], na którego przeciwległych biegunach znajdują się „orientacja na konkurencję” vs „orientacja na współpracę”. Pierwsza oznacza, że rynek jest postrzegany przez stratega jako pole bitwy, rywali postrzegają się jako gracze działających nie *fair*, a celem organizacji jest pokonanie lub wyeliminowanie konkurentów. W drugim przypadku rynek jest postrzegany jako gra z jasno ustalonymi zasadami, konkurenci jako gracze przestrzegający reguły, a celem organizacji jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami (*competitive equilibrium*) [Chen et al., 2007; Henderson, Hennig, 1979; Iriyama et al., 2016; Rockenbach, 2005]. Jak podkreślają Olson i Simmerson [2015], dodatkowym przejawem orientacji na współpracę są większe zaufanie do otoczenia oraz otwartość na budowanie koalicji i sieci współpracy, również z konkurentami (koopetycja).

Niezwykle ważnym wymiarem w ramach stylu myślenia strategicznego jest **sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji** [Eisenhardt, 1990; Goldman

et al., 2017; Heracleous, 1998; Hodgkinson, Sparrow, 2002; Steptoe-Warren et al., 2011], reprezentowany przez dwa bieguny: podejście „intuicyjne” oraz „analityczne” [Messick, 1976]. Dla myślenia intuicyjnego charakterystyczna jest umiejętność przyjmowania perspektywy z lotu ptaka i dokonywania uogólnień oraz szybkie, bezwysiłkowe przetwarzanie informacji [Kahneman, 2003]. To prowadzi do decyzji opartych na całościowym oglądzie, z odwołaniem do emocji, odczuć i doświadczeń. Z kolei myślenie analityczne jest świadome, logiczne oraz sekwencyjne i opiera się na głębokiej szczegółowej analizie faktów i danych, co wiąże się z długim czasem podejmowania decyzji [Hodgkinson, Clarke, 2007].

Wymiarem odnoszącym się do procesu myślenia strategicznego jest **zespołowość i partycypacja**, z biegunami „indywidualny” vs „kolektywny” [Bonn, 2005; Goldman et al., 2015; Johnson, 2007; Olson, Simerson, 2015]. W podejściu indywidualnym pomysły i wizje pochodzą od głównego stratega (guru), są komunikowane „w dół” i nie wykorzystuje się wsparcia metodycznego dla procesu myślenia strategicznego. W podejściu kolektywnym w proces tworzenia i rozwoju pomysłów i wizji są zaangażowani wszyscy członkowie organizacji i jest on wspomagany otwartą komunikacją oraz różnymi formami wsparcia, takimi jak np. sesje i warsztaty strategiczne, burze mózgów czy udział ekspertów i konsultantów zewnętrznych [Andersen, 2000; Bonn, 2005; Casey, Goldman, 2010; Dobni et al., 2016; Goldman, 2012; Goldman et al., 2015; Johnson, 2007; Nadler, 2004; Steyn, 2004; van Straten, 2020].

Ostatni z wymiarów dotyczy stopnia **planowości i uporządkowania** procesu myślenia strategicznego [Mintzberg, 1994; Olson, Simerson, 2015]. Wymiar ten jest prezentowany przez następujące bieguny: myślenie strategiczne jako proces rozmyślny vs proces emergentny. W pierwszym podejściu proces strategicznego myślenia jest planowany, uporządkowany i nawet sekwencyjny. Strategiczne myślenie jest tutaj często procesem rutynowym i zorientowanym na podążanie za ustanowionymi celami [Johnson, 2007], a zmiany w trajektorii celów są raczej rzadkie. Natomiast myślenie strategiczne jako proces emergentny jest raczej iteracyjne, a zmiany i redefiniowanie celów są naturalne i wywoływane zmianami w otoczeniu.

Przedstawiona operacjonalizacja pięciu zidentyfikowanych w toku studiów literatury wymiarów stylu myślenia stanowiła punkt wyjścia przeprowadzenia jakościowych badań empirycznych.

## 2. Metodyka badań

Aby opisać konstrukt myślenia strategicznego, przeprowadzono systematyczny przegląd literatury z wykorzystaniem bazy Scopus. Zakres poszukiwań zdefiniowano hasłami *strategic thinking* i *strategic thinkers* (w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych). W rezultacie przeszukiwań uzyskano łącznie 1296 publikacji (06.2019), jednak

po nałożeniu kryteriów ograniczających – tj. obszar „Business, Management & Accounting” i język angielski – do analizy abstraktów wyłoniono 146 tekstów z pełnym dostępem. Po analizie abstraktów, na podstawie sprawdzenia merytorycznego powiązania artykułów z obszarem badawczym, do dalszej analizy zakwalifikowano 56 publikacji. Dodatkowych 8 publikacji dołączono do analizy w wyniku zastosowania metody tzw. kuli śnieżnej. Ostatecznie przegląd pełnych tekstów dotyczył 64 publikacji z lat 1998–2018, w tym odpowiednio: artykułów teoretycznych i koncepcyjnych (20), artykułów z wynikami badań jakościowych (16), tekstów przeglądowych (10), artykułów z wynikami badań ilościowych (9) i innych (9).

W badaniach terenowych wykorzystano częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDIs). Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem scenariusza wywiadu zawierającego 53 pytania otwarte, na celowo dobranej próbie respondentów – właścicieli firm lub przedstawicieli naczelnego kierownictwa, posiadających co najmniej 5-letnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym. Z badań wyłączono zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak również podmioty zależne z niskim poziomem autonomii w zakresie opracowywania i wdrażania strategii (spółki córki, oddziały i filie zagranicznych korporacji, spółki SP). Kluczowe cechy respondentów i reprezentowanych organizacji przedstawiono wraz z wynikami w tabeli 1. Wywiady były prowadzone na przełomie lat 2019–2020. Średni czas trwania wywiadu to ok. 90 minut (od 14 do 38 stron transkrypcji).

Celem badań terenowych była identyfikacja stylów myślenia strategicznego, poprzez pogłębioną analizę opisywanych przez respondentów zdarzeń, decyzji i ich opinii na temat m.in. procesu formułowania strategii, jej uwarunkowań i efektów. Wywiady były nagrywane i transkrybowane, a następnie poddawane kodowaniu i analizie w wieloetapowym procesie, zgodnie z rekomendacjami odnoszącymi się do projektowania i realizacji badań o charakterze jakościowym [Creswell, 2009]. W procesie kodowania wykorzystano podejście mieszane [Eriksson, Kovalainen, 2016], polegające na połączeniu listy kodów opracowanych na bazie literatury (*theory-driven approach*) z kodami wyłoniłymi z analizy treści (*data-driven approach*). W celu zmniejszenia tzw. błędu badacza, procedura kodowania zakładała triangulację badaczy (każdy wywiad był analizowany i kodowany niezależnie przez czterech badaczy<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> Analiza danych była prowadzona z wykorzystaniem wspólnego zestawu kodów. Zgodność ocen badaczy była na poziomie powyżej 75%.



### 3. Wyniki badań

#### Łączenie przeciwstawnych biegunów – zestawienie zbiorcze

Aby uzyskać odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji w ramach poszczególnych wymiarów myślenia strategicznego, przeprowadzono analizę danych jakościowych.

Tabela 1. Style myślenia strategicznego – syntetyczne wyniki badań

ID respondenta*	Wymiary dotyczące treści myślenia strategicznego						Wymiary dotyczące procesu myślenia strategicznego			
	podejście do zmian		stosunek do otoczenia		sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji		zespołowość i partycypacja		planowość i uporządkowanie	
	eksploracja	eksploatacja	konkurencja	współpraca	intuicyjny	analityczny	indywidualny	kolektywny	planowy	emergency
R1_M_motoryzacja_10–49		X		X		X	X		X	
R2_K_nieruchomości_50–250	X			X	X			X	X	
R3_M_budownictwo_10–49		X		X		X		X	X	
R4_M_IT_10–49	X	X	X	X	X	X	X	X		X
R5_K_usługi HR_50–250		X	X			X		X	X	
R6_M_spożywcza_250+	X		X		X					X
R7_M_edukacja_50–250		X		X	X		X			X
R8_K_finanse_50–250	X	X		X		X		X	X	
R9_M_gastronomia_10–49		X			X	X		X		X
R10_K_gastronomia_50–250	X			X		X	X	X	X	
R11_K_chemiczna_50–250		X	X			X	X	X	X	
R12_M_bezpieczeństwo_250+		X	X		X	X		X	X	
R13_elektronika IT_10–49		X	X	X	X	X		X	X	
R14_M_medyczna_250+	X		X		X			X		
R15_M_farmacja_250+		X	X		X		X		X	
R16_M_nieruchomości_50–250	X	X	X	X		X			X	X
R17_M_medyczna_250+	X		X			X		X	X	
R18_M_elektronika_10–49	X		X		X	X	X	X		X

\* ID respondenta zawiera informacje, takie jak nr respondenta (od 1 do 18), płeć respondenta (M/K), branżę i wielkość firmy (mierzoną stanem zatrudnienia: 10–49/50–250/250+)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zaprezentowano wyniki badania respondentów w poszczególnych wymiarach myślenia strategicznego, z zaznaczeniem wymiarów, w których występują przeciwstawne orientacje u jednej osoby.

Uzyskane wyniki wskazują, po pierwsze, na możliwość łączenia przeciwstawnych orientacji w odniesieniu do wszystkich pięciu wyróżnionych wymiarów, tj. podejścia do zmian, stosunku do otoczenia konkurencyjnego, sposobu przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, zespołowości i partycypacji w procesie myślenia strategicznego oraz planowości i uporządkowania procesu myślenia strategicznego. Wydaje się, że niektóre wymiary bardziej niż inne sprzyjają łączeniu różnych orientacji w myśleniu strategicznym – najczęściej taka hybrydowość występowała w odniesieniu do sposobu przetwarzania informacji i podejmowania decyzji, gdy strategizy łączyli myślenie intuicyjne z myśleniem analitycznym, natomiast najrzadziej respondenci łączyli styl planistyczny ze stylem emergentnym (wymiar dotyczący planowości i uporządkowania procesu myślenia strategicznego). Dodatkowo, tzw. analiza horyzontalna odnosząca się do poszczególnych respondentów pozwala stwierdzić, że pewne osoby mają większe zdolności do godzenia przeciwieństw od innych (zob. np. R16 i R4), prezentując tzw. *paradox mindset*. Warto przy tym zauważyć, że umiejętność łączenia rozbieżnych stylów myślenia strategicznego jest raczej wyjątkiem niż regułą. Znacząco częściej występuje sytuacja stosowania prostego stylu myślenia strategicznego, odnoszącego się do jednego z biegunów w poszczególnych wymiarach.

## Przykłady łączenia rozbieżnych orientacji w myśleniu strategicznym

Analiza danych jakościowych pozwoliła zidentyfikować wiele niezwykle obrazowych i interesujących cytatów dotyczących przejawów myślenia poszczególnymi kategoriami. Ze względu na ograniczone ramy objętościowe opracowania zostało przywołanych jedynie kilka z nich, ukazujących łączenie przeciwstawnych i konkurujących ze sobą orientacji w myśleniu strategicznym (*paradox mindsets*).

Najbardziej obrazowe cytaty ilustrujące łączenie przeciwstawnych orientacji w ramach wymiaru związanego z **podejściem do zmian**, wskazują na możliwość łączenia stylu myślenia eksploracyjnego (zmiana) z eksploatacyjnym (kontynuacja), np. „Wybieramy te drogi, które są akceptowalne dla właścicieli, a tych dróg jest kilka do wyboru. Nie podejmujemy decyzji za bardzo ryzykownych, ale z drugiej strony, jeśli się nic nie dzieje z kapitałem, to poszukujemy jakichś możliwości, żeby go wykorzystać w odpowiedni sposób. (...) My się przygotowujemy tak trochę elastycznie, a trochę ostrożnie” (R16). Innym przykładem może być stwierdzenie dotyczące źródeł czy też przesłanek wprowadzania zmian: „(nasza) ścieżka dojścia to jest, można powiedzieć, udoskonalanie... Na bieżąco pojawiają się zakłócenia rynkowe,

przychodzi coś do nas z zewnątrz i musimy sobie z tym poradzić. Reakcja na czynniki zewnętrzne to jest jedna rzecz. A druga to jest nasza własna inwencja twórcza, i myślę, że na ten moment to u nas jest pół na pół” (R10).

Kolejną ilustracją połączenia eksploracji i eksploatacji w myśleniu strategicznym jest wypowiedź dotycząca rozwoju nowych produktów: „Jak ktoś coś nowego wprowadza na rynek, to zarabia najwięcej pieniędzy” (R4), świadcząca o myśleniu w kategoriach zmian i eksploracji, ale jednocześnie widoczna jest niska akceptacja ryzyka, charakterystyczna dla postawy eksploatacji: „Nie inwestujemy aż tak bardzo intensywnie, że nie stawiamy wszystkiego na jedną kartę. Jeśli ten projekt nie wypali, to trudno. Firmy nie rozłoży na łopatki” (R4). Co interesujące, w innej części wywiadu ten sam rozmówca charakteryzując dobrego stratega, podkreśla: „Dobry strateg powinien być między tym wyważonym a ryzykantem, (...) między ryzykiem a stabilnością” (R4).

Jednym z cytatów wskazujących na możliwość łączenia rozbieżnych orientacji odnoszących się do **stosunku do otoczenia konkurencyjnego** jest wypowiedź respondenta, który w jednym miejscu mówi: „My jesteśmy otwarci na współpracę”, a w innym podkreśla, że: „Co rusz mamy (problem) z podkradaniem klientów” oraz „za chwilę 20 zakładów nas podrobi” (R4). Ilustruje to sytuację, w której z jednej strony otoczenie konkurencyjne jest postrzegane w kategoriach wojny, a z drugiej strony poprzez pryzmat możliwości współpracy i współistnienia.

Wymiar, w którym najczęściej występowały sytuacje łączenia rozbieżnych orientacji w myśleniu to **sposób przetwarzania informacji i podejmowania decyzji**. Poniższe cytaty wskazują na możliwość łączenia myślenia intuicyjnego z myśleniem analitycznym. Jeden z respondentów twierdzi, że: „(Strateg) przede wszystkim musi mieć dostęp do danych, obiektywnych danych, bo te dane są potrzebne, żeby móc o czymkolwiek myśleć”, ale jednocześnie podkreśla, że: „dobry strateg to ta osoba, która ma dużą intuicję, czyli takie wyczucie runku”, gdyż „75% sukcesu to intuicja” (R1). Inny respondent w jednym miejscu podkreśla znaczenie intuicji w zarządzaniu strategicznym poprzez krótkie: „Doświadczenie i intuicja. Tylko tak”, podczas gdy kiedy indziej stwierdza, że: „Intuicja chyba musi być, ale... Kalkulacja, wyrachowanie, czysto pragmatyczne liczenie z ołówkiem w ręku. To przynosi i powoduje sukces” (R9). Rozważania na temat cech stratega prowadzą innego respondenta do wniosku, że: „Poza doświadczeniem, poza analizą, poza stanowiskiem, poza dużymi uszami, czyli słuchaniem rynku, to wydaje mi się, że (strateg) powinien przede wszystkim być człowiekiem odpornym, absolutnie odpornym na emocje i człowiekiem absolutnie myślącym” (R18).

W obszarze **partycypacji w procesie myślenia strategicznego** również zaobserwować można możliwości łączenia indywidualizmu z podejściem kolektywnym, np.: „Staram się być wizjonerem i nadawać kurs pewnym sprawom”, ale jednocześnie w dalszej wypowiedzi: „decyzję zawsze na końcu podejmuję ja, aczkolwiek zawsze się wspieram o mój zespół. Jeśli są w stanie mnie przekonać albo zasiać mocne ziarno

niepewności, to ja zastanawiam się i dyskutujemy, prowadzimy burzę mózgów” (R4). Inny respondent twierdzi, że: „Strateg musi być mądrym człowiekiem, musi przewidywać pewne rzeczy i często zostawać ze swoimi poglądami samotny. Sam, bo on wie lepiej od innych”, ale w dalszej części wypowiedzi uzupełnia: „Ja robię od czasu do czasu, nie jest to regularne, ale robię takie nasiadówki, w których każdy ma absolutne prawo powiedzieć wszystko, o czym myśli o strategii, co powinniśmy na przyszłość robić. Ścieramy się wtedy, ale nikt na nikogo się nie obraża”, gdyż „strategią powinni się zajmować ci, którzy prowadzą firmę, bo oni wiedzą na ile można, w którym momencie można i którą drogą można pójść. Natomiast ten strateg powinien mieć bardzo duże uszy, ponieważ musi słuchać, musi słuchać rynku i musi słuchać często ludzi, którzy w tej branży istnieją. I to, co ja robię, to ja słucham też swoich” (R18).

Najtrudniejsze wydaje się łączenie stylu planistycznego ze stylem emergentnym, w ramach wymiaru **planowość i uporządkowanie procesu myślenia strategicznego**. W badanej próbie tylko jeden respondent zaprezentował takie połączenie, pozostali natomiast dość wyraźnie plasowali się na jednym bądź drugim biegunie. Łączenie stylów planistycznego z emergentnym przejawia się między innymi w tym, jak są postrzegane zmiany w otoczeniu. Z jednej strony bowiem stwierdzono, że: „ten rynek jest zbyt dynamiczny, by prognozować na przyszłość. Raczej staramy się rozważać różne scenariusze, które mogą wystąpić i dzisiaj się do nich przygotować”, gdyż „(nasze) mocne strony – elastyczność we wszystkich obszarach”, z drugiej jednak, że: „podoba mi się to, że jesteśmy przygotowani na to, co następuje. Nasz pomysł przewidywania różnych scenariuszy się sprawdził. Nic nas nie zaskoczyło” (R16). Tę pozorną sprzeczność wyjaśnia stwierdzenie, że: „najważniejsza jest elastyczność w dostosowywaniu celów niższego poziomu do celów ogólnych, które powinny być stałe. Problemem jest czasem w innych firmach to, że te cele niższego rzędu są bardzo sztywno rozumiane i to jest nieporozumienie. One powinny być bezwzględnie dostosowane do warunków rynkowych, do możliwości, które się pojawiają na rynku, do zmieniającej się konkurencji. To chyba największe wyzwanie dla strategów” (R16).

## Podsumowanie

Przegląd literatury z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje na możliwości łączenia opozycyjnych podejść znajdujących odzwierciedlenie w stylach myślenia, np. eksploracji i eksploatacji [Lubatkin et al., 2006; Sage et al., 2010; Sushil, 2012] czy konkurencji i współpracy [Bengtsson, Kock 2000; Luo, 2004; Dagnino, Padula, 2002]. Jednakże w większości badań współwystępowanie przeciwstawnych opcji jest analizowane na poziomie organizacji jako całości (np. wyborów i decyzji strategicznych), a nie poszczególnych jednostek (w odniesieniu do procesu myślenia strategicznego) [Bonesso et al., 2014].

Rezultaty przeprowadzonych badań terenowych, w odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, potwierdziły możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji na poziomie indywidualnym, w obszarze reprezentowanego stylu myślenia strategicznego. Możliwości te odnoszą się do wszystkich pięciu wymiarów, a mianowicie podejścia do zmian, stosunku do otoczenia konkurencyjnego, sposobu zbierania informacji i podejmowania decyzji, zespołowości i partycypacji w procesie myślenia strategicznego oraz planowości i uporządkowania procesu myślenia strategicznego. Wydaje się, że niektóre wymiary bardziej sprzyjają takiemu łączeniu rozbieżnych orientacji (np. sposób zbierania informacji i podejmowania decyzji) niż inne (np. planowość i uporządkowanie procesu myślenia strategicznego).

Analiza jakościowa wywiadów pozwoliła na zidentyfikowanie jednostek o złożonym stylu myślenia, niekiedy paradoksalnym, łączącym w sobie przeciwstawne orientacje, a przywołane cytaty dodatkowo ilustrują owo interesujące zjawisko łączenia przeciwieństw. Tym samym, myślenie strategiczne jawi się jako proces złożony i wpisujący się w obszar paradoksów [zob. np. Griffin et al., 2021; Karhu, Ritala, 2020; Schad et al., 2016; Smith, Lewis, 2011], gdzie są prezentowane różne strategie radzenia sobie z łączeniem przeciwieństw i z dwuznacznością, m.in. poprzez akceptację, oddzielenie przedmiotowe, rozdział czasowy lub syntezę [Poole, Van de Ven, 1989; Smith, Lewis, 2011].

Należy podkreślić, że w przedstawionych badaniach analiza została przeprowadzona na poziomie indywidualnym (jednostki). Rozpoznanie możliwości (a także potrzeb) łączenia przeciwieństw i uzupełniania się poszczególnych orientacji i stylów myślenia strategicznego na poziomie zespołów zarządzających (*top management teams*) jest odrębną kwestią, także pozostającą w obszarze zainteresowań autorów. Jednym z celów całego projektu badawczego jest bowiem opracowanie typologii stylów myślenia strategicznego i narzędzia do ich identyfikacji. Wspomniane koncepcja i narzędzie będą pomocne w formowaniu skutecznych zespołów zarządzających, komplementarnych pod względem występujących stylów myślenia i łączących odmienne perspektywy.

W badaniach myślenia strategicznego można wyróżnić dwa główne nurty. W pierwszym z nich przyjmuje się, że poszczególne wymiary poznawcze identyfikowane w ramach myślenia strategicznego mają cechy dychotomiczne, wykluczające się [Liedtka, 1998], a strategzy przyjmują jeden lub drugi styl myślenia. Drugi nurt badawczy traktuje te przeciwne wierzchołki jako odrębne cechy, które mogą współistnieć i się łączyć [Heracleous, 1998; Hussey, 2001; Sushil, 2012]. W nurcie tym podkreśla się wagę dialektyki i oburęczności i postuluje myślenie paradoksalne, w którym współistnieje np. eksploracja i eksploatacja lub myślenie intuicyjne i analityczne. Uzyskane przez autorów wyniki badań, wskazujące na możliwość łączenia przeciwstawnych perspektyw myślenia strategicznego, wpisują się w drugi z tych nurtów i wzbogacają jego dorobek zarówno teoretyczny, jak i empiryczny.

Wyniki prowadzonych badań pozwalają na zintegrowanie i wzbogacenie wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego i poza implikacjami poznawczymi i empirycznymi, mają również wymiar aplikacyjny. Autorzy mają świadomość istnienia ograniczeń przeprowadzonych badań, charakterystycznych dla badań jakościowych i związanych m.in. z doбором celowym, subiektywizmem respondentów czy brakiem możliwości statystycznej generalizacji wyników [Bennett, Elman, 2006; Gerring, 2007; Yin, 2009]. Warto jednak podkreślić, że przedstawione etapy badań traktować należy jako badania eksploracyjno-konfirmacyjne. Obecnie są realizowane badania ilościowe ( $n = 184$ ) związane z przygotowaniem i walidacją narzędzia do identyfikacji stylów myślenia strategicznego.

Badania pogłębiane ujawniły również nowe interesujące obszary i kierunki badań, związane z m.in. antecendencjami i następstwami stosowania poszczególnych stylów myślenia strategicznego, stanowiąc inspirację do podejmowania dalszych badań w tym obszarze.

## Bibliografia

- [1] Adair J. [2005], *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*, London & Sterling, VA.
- [2] Amitabh M., Sahay A. [2007], *Strategic thinking: Is leadership the missing link*, An Exploratory Strategy, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabh final.pdf>.
- [3] Andersen T.J. [2000], Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning* 33(2): 184–200.
- [4] Bengtsson M., Kock S. [2000], Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management* 29(5): 411–426.
- [5] Bennett A., Elman C. [2006], Qualitative research: Recent developments in case study methods, *Annual Review of Political Science* 9: 455–476.
- [6] Bonesso S., Gerli F., Scapolan A. [2014], The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?, *European Management Journal* 32(3): 392–405.
- [7] Bonn I. [2005], Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal* 26(5): 336–354.
- [8] Casey A.J., Goldman E.F. [2010], Enhancing the ability to think strategically: A learning model, *Management Learning* 41(2): 167–185.
- [9] Chen M.J., Su K.H., Tsai W. [2007], Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective, *Academy of Management Journal* 50(1): 101–118.

- [10] Creswell J.W. [2008], *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE.
- [11] Crouch A. [1998], Reframing the strategic problem: An accommodation of harmony and belligerence in strategic management, *Journal of Business Research* 41(1): 3–13.
- [12] Dagnino G.B., Padula G. [2002], *Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, II Annual Conference of EURAM, Stockholm, May 9–11.
- [13] Dhir S., Dhir S., Samanta P. [2018], Defining and developing a scale to measure strategic thinking, *Foresight* 20(3): 271–288.
- [14] Dobni C.B., Klassen M., Sands D. [2016], Getting to clarity: New ways to think about strategy, *Journal of Business Strategy* 37(5): 12–21.
- [15] Eisenhardt K.M. [1990], Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making, *California Management Review* 32(3): 39–54.
- [16] Eriksson P., Kovalainen A. (2016), *Qualitative Methods in Business Research* (2nd ed.), Thousand Oaks, Sage.
- [17] Finkelstein S., Whitehead J., Campbell A. [2009], *Think again: Why good leaders make bad decisions and how to keep it from happening to you*, Harvard Business Press, Harvard.
- [18] Gerring J. [2007], *Case study research. Principles and practices*, Cambridge University Press, New York.
- [19] Godet M. [2010], Future memories, *Technological Forecasting and Social Change* 77(9): 1457–1463.
- [20] Goldman E.F. [2012], Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* 5(1): 25–40.
- [21] Goldman E.F., Scott A.R., Follman J.M. [2015], Organizational practices to develop strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* 8(2): 155–175.
- [22] Goldman E.F., Schlumpf K.S., Scott A.R. [2017], Combining practice and theory to assess strategic thinking, *Journal of Strategy and Management* 10(4): 488–504.
- [23] Graetz F. [2002], Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, *Management Decision* 40(5): 456–462.
- [24] Griffin M., King D.R., Reedy P. [2021], Learning to "Live the Paradox" in a democratic organization: A deliberative approach to paradox mindsets, *Academy of Management Learning & Education*, <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0238>.
- [25] Hamel G., Prahalad C.K. [1993], Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review* 71(2): 75–84.
- [26] Haycock K., Cheadle A., Bluestone K.S. [2012], Strategic thinking lessons for leadership from the literature, *Library Leadership and Management* 26(3/4): 1–23.
- [27] Henderson R.W., Hennig H. [1979], Relationships among cooperation-competition and locus of control in social and academic situations among children in traditional and open classrooms, *Contemporary Educational Psychology* 4(2): 121–131.

- [28] Heracleous L. [1998], Strategic thinking or strategic planning?, *Long Range Planning* 31(3): 481–487.
- [29] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. [2011], Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society, *Academy of Management Perspectives* 25(2): 57–75.
- [30] Hodgkinson G.P., Clarke I. [2007], Conceptual note exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda, *Human Relations* 60(1): 243–255.
- [31] Hodgkinson G.P., Sparrow P.R. [2002], *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Open University Press, UK.
- [32] Horwath R. [2015], *Elevate: The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking*, John Wiley and Sons.
- [33] Hussey D. [2001], Creative strategic thinking and the analytical process: Critical factors for strategic success, *Strategic Change* 10(4): 201.
- [34] Iriyama A., Kishore R., Talukdar D. [2016], Playing dirty or building capability? Corruption and HR training as competitive actions to threats from informal and foreign firm rivals, *Strategic Management Journal* 37(10): 2152–2173.
- [35] Jensen K. [2002], The Jack Welch lexicon of leadership: Over 250 terms, concepts, strategies & initiatives of the legendary leader, *Quality Management Journal* 9(3): 68–69.
- [36] Johnson G. [2007], Ritualizing strategic thinking: the effectiveness of the strategic away day, *Strategic Direction* 24(1): 3–5.
- [37] Kahneman D. [2003], A Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality, *American Psychologist* 58(9): 697–720.
- [38] Karhu P., Ritala P. [2020], The multiple faces of tension: dualities in decision-making, *Review of Managerial Science* 14(3): 485–518.
- [39] Liedtka J.M. [1998], Strategic thinking: can it be taught?, *Long Range Planning* 31(1): 120–129.
- [40] Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F. [2006], Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management* 32(5): 646–672.
- [41] Luo Y. [2004], *Coopetition in International business*, Copenhagen, Business School Press Copenhagen.
- [42] March J. [1991], Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2(1): 71–87.
- [43] Messick S. [1976], *Individuality in learning*, Jossey-Bass.
- [44] Mintzberg H. [1994], *The Rise and fall of strategic planning*, Free Press and Prentice Hall, International, Hertfordshire.



- [45] Muriithi S.M., Louw L., Radloff S. [2018], The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks, *South Africa Journal of Economic and Management Sciences* 21(1): 1–11.
- [46] Nadler D.A. [2004], What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy, *Strategy and Leadership* 32(5): 25–33.
- [47] Olson A.K., Simerson B.K. [2015], *Leading with strategic thinking: Four ways effective leaders gain insight, drive change, and get results*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- [48] Pisapia J. [2009], *The Strategic leader: New tactics for a globalizing, Information Age*, Information Age Publishing, World, USA.
- [49] Piórkowska K., Witek-Crabb A., Lichtarski J.M., Wilczyński M., Wrona S. [2021], Strategic thinkers and their characteristics: Toward a multimethod typology development, *International Journal of Management and Economics* 57(4): 1–18.
- [50] Poole M.S., Van de Ven A. [1989], Using paradox to build management and organizational theory, *Academy of Management Review* 14: 562–578.
- [51] Rockenbach B. [2005], A strategic analysis of speculative trade in a two-sided asset market with information diversity, *International Game Theory Review* 7(02): 151–170.
- [52] Sage D., Dainty A., Brooke N. [2010], A consideration of reflexive practice within the critical projects movement, *International Journal of Project Management* 28(6): 539–546.
- [53] Schad J., Lewis M.W., Raisch S., Smith W.K. [2016], Paradox research in management science: Looking back to move forward, *Academy of Management Annals* 10(1): 5–64.
- [54] Smith K.G., Ferrier W.J., Ndofor H. [2001], Competitive dynamics research: Critique and future directions, w: *Handbook of strategic management*, Blackwell Publishers, Oxford: 315–361.
- [55] Smith W.K., Lewis M.W. [2011], Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- [56] Steptoe-Warren G., Howat D., Hume I. [2011], Strategic thinking and decision making: Literature review, *Journal of Strategy and Management* 4(3): 238–250.
- [57] Steyn B. [2004], From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation, *Journal of Communication Management* 8(2): 168–183.
- [58] Sushil [2012], Flowing stream strategy: Managing confluence of continuity and change, *Journal of Enterprise Transformation* 2(1): 26–49.
- [59] Tavakoli I., Lawton J. [2005], Strategic thinking and knowledge management, *Handbook of Business Strategy* 6(1): 155–160.
- [60] van Straten R. [2020], Six Actionable Canons for Rationality in Strategy Practice, *Philosophy of Management* 19(4): 409–426.
- [61] Yin R.K., [2009], *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.

---

## JAK MYŚŁĄ STRATEDZY? O ZBIEŻNYCH I ROZBIEŻNYCH ORIENTACJACH W MYŚLENIU STRATEGICZNYM

### Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie możliwości łączenia przeciwstawnych orientacji w ramach stylu myślenia strategicznego. W artykule dokonano prezentacji wyników badań literaturo- wych i empirycznych. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury został opracowany wielowymiarowy konstrukt opisujący styl myślenia strategicznego, który następnie wyko- rzystano jako podstawę w badaniach jakościowych. Badania te obejmowały indywidualne wywiady pogłębione (IDIs) ( $n = 18$ ) z menedżerami najwyższego szczebla. Uzyskane wyniki wskazują na możliwość łączenia przeciwstawnych orientacji w ramach wszystkich pięciu ziden- tyfikowanych wymiarów opisujących styl myślenia strategicznego, wpisując się tym samym w dorobek literaturo- wy z obszaru paradoksów i oburęczności strategicznej.

**SŁOWA KLUCZOWE: MYŚLENIE STRATEGICZNE, STYLE MYŚLENIA STRATEGICZNEGO, PARADOKS, OBURĘCZNOŚĆ STRATEGICZNA**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L2, L20, L21, M12**

---

## HOW DO STRATEGISTS THINK? ABOUT CONVERGENT AND DIVERGENT ORIENTATIONS IN STRATEGIC THINKING

### Abstract

The goal of the paper is to present the literature review results and empirical findings on combining opposite orientations within a strategic thinking style. The construct with five independent dimensions describing a strategic thinking style was conceptualized based on a systematic literature review and used as a framework in the qualitative study. The empirical study includes individual in-depth interviews ( $n=18$ ) with top-level managers. The findings show it is possible to combine opposite orientations in all five identified dimensions describing the strategic thinking style in line with the literature on paradoxes and strategic ambidexterity.

**KEYWORDS: STRATEGIC THINKING, STRATEGIC THINKING STYLES, PARADOX, STRATEGIC AMBIDEXTERITY**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L2, L20, L21, M12**



# HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH MENERŻERÓW – SAMOOCENA Z PERSPEKTYWY WŁAŚCICIELI PRZEDSIĘBIORSTW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

## Wprowadzenie

Przedsiębiorcy mają konkretne zadanie [Glapiński, 2012], którym jest m.in. określenie kierunku działalności firmy wraz ze wszystkimi jej aspektami, co w perspektywie powinno prowadzić do optymalnego rozwoju przedsiębiorstwa [Teece, 2007: 3–27; Obiefuna, 2014: 93–105; Wach, 2015; Głód, Kraśnicka, 2018]<sup>1</sup>. Wobec powyższego każdy przedsiębiorca, zarówno początkujący, jak i ten, który już długo prowadzi swój biznes, powinien posiadać swój własny, niepowtarzalny – będący hybrydą podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji – model nawyków. W opinii autorów stanowi on czynnik krytyczny i decyduje o funkcjonowaniu firmy

\* **Bogdan Nogalski, prof. dr hab.** – Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku. ORCID: 0000-0003-0262-8355.

\*\* **Przemysław Niewiadomski, dr hab. inż., prof. UZ** – Uniwersytet Zielonogórski. ORCID: 0000-0002-2805-4671.

\*\*\* **Agnieszka Szpitter, prof. dr hab.** – Uniwersytet Gdański. ORCID: 0000-0002-3571-7234.

<sup>1</sup> Jakkolwiek ustawa używa określenia przedsiębiorca, to w przypadku przedsiębiorstw można mówić także o osobie właściciela, definiowanego jako osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną, która posiada zdolność prawną, wykonującą działalność gospodarczą (Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018 poz. 646). Na każdym właścicielu przedsiębiorstwa spoczywa odpowiedzialność wykazywania postawy przedsiębiorczej, co jest kluczowe w kontekście rozważań prezentowanych w niniejszym opracowaniu. W kontekście powyższego pojęcia właściciel, przedsiębiorca czy przedsiębiorczy menedżer będą traktowane jako synonimy.

z jednej strony, z drugiej zaś implikuje możliwość wzrostu wartości przedsiębiorstwa w skomplikowanych i niepewnych warunkach otoczenia [Romanowska, 2001; 2012].

Jakkolwiek analiza literatury przedmiotu wykazała, że prowadzono badania odnoszące się do przedsiębiorczych menedżerów [Bratnicki, 2001] z perspektywy oceny ich wiedzy [McKeen, Staples, 2003; Sopińska, 2012], cech [Zakrzewska-Bielawska, 2009; Dyduch, 2011], profesjonalizmu [Wachowiak, 2002; Kubik, 2012], skuteczności [Bartkowiak, Januszek, 1999; Drucker, 1994], krótkowzroczności [Czakon, 2020] czy kompetencji [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000], to jednak stosunkowo rzadko artykułowano – oparty na analizie wyników badań własnych – postulat dotyczący nawyków skutecznych przedsiębiorców. Dlatego dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy, przeprowadzono cykl badań, których głównym celem była ocena podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (hybrydowy model nawyków) reprezentowanych przez polskich przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczych (produkcja maszyn rolniczych).

Główny ciężar badania w ramach prezentowanego obszaru został położony na analizę *desk research* obejmującą dostępne źródła literaturowe dotyczące przedsiębiorczości menedżerskiej [m.in. Stevenson, Harmeling, 1990; Bygrave, 1993; Dyduch, 2004; Thornberry, 2006; Cardon et al., 2009; Peterson et al., 2009; Morris, Kuratko, 2002; Bratnicki, 2005; Marjański, 2013; Bar-On, Parker, 2001]. W celu przeniesienia przedmiotowego zagadnienia na poziom sektora maszyn rolniczych i oceny rozbieżności pomiędzy poziomem postulowanym a stanem obecnym, w analizie wykorzystano również wyniki badania przeprowadzonego wśród celowo dobranej grupy przedsiębiorstw, w ramach którego ankietowani udzielali odpowiedzi odnośnie do antycypowanego poziomu podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów. Badanie to stanowiło punkt wyjścia zdefiniowania luki w zakresie przyswojenia wyartykułowanych – w modelu badawczym – mikrofundamentów<sup>2</sup>.

Zasadniczym problemem pracy było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o *poziom zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji definiujący wybranych właścicieli (dobór celowy) polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego*. Pogłębione obserwacje doprowadziły do sformułowania problemów szczegółowych, wyrażonych w postaci pytań: (1) Jaka jest istota i znaczenie zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji

<sup>2</sup> Na gruncie wyłaniających się badań w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości rozpoznanie mikrofundamentów odnosi się do identyfikacji oraz analizy nawyków dotyczących pojedynczych członków organizacji [Powell, Colyvas, 2008: 276], aczkolwiek ograniczonych do kadry zarządzającej [Helfat, Peteraf, 2015]. Ich zadaniem jest identyfikacja głównych komponentów leżących u podstaw danego zjawiska. Tym bardziej, że funkcjonowanie systemu jako całości (przedstawionego w kategorii „nawyki”) zależy od zbioru relacji między jego elementami (mikrofundamenty) [Niewiadomski, 2021: 187].

rozpatrywanych w kontekście przedsiębiorczości? (2) Jakie mikrofundamenty tworzą hybrydowy model nawyków przedsiębiorczych menedżerów? (3) Jaka jest hierarchia ważności – wyselekcjonowanych w modelu – nawyków przedsiębiorczych menedżerów? (4) Jakie niedomagania cechują badaną kadrę menedżerską – właścicieli przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego?

Znalezienie odpowiedzi na te pytania warunkuje możliwość rozwiązania problemu głównego. W kontekście przyjętych celów oraz problemów badawczych sformułowano następujące przypuszczenie: *Istnieje rozbieżność pomiędzy postulowanym a rzeczywistym poziomem w zakresie przyswojenia określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przez badanych właścicieli przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (luka).*

Prowadzone badania miały charakter zarówno diagnostyczny, jak i weryfikacyjny. Dotyczyły one związków pomiędzy zmiennymi opisującymi nawyki (mikrofundamenty) oraz wymaganiami rynku, przedsiębiorstwa i charakteru prowadzonej działalności gospodarczej, identyfikując badaną rzeczywistość.

Rozważania zawarte w publikacji są umiejscowione w naukach o zarządzaniu i jakości, w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości – a dokładniej w obszarze przedsiębiorczości technologicznej [Cyfert et al., 2014].

## 1. Punkt wyjścia

Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych [Gorynia, 1999] związanych z budową maszyn rolniczych (techniczne środki transportu rolniczego), gdyż przede wszystkim takie instytucje były obiektami dotychczasowych badań autorów. Ich wyniki prezentowano w odrębnych publikacjach [Nogalski, Niewiadomski, 2022]. Miały one charakter wycinkowy i nie stanowiły jeszcze pełnej weryfikacji koncepcji prezentowanej w niniejszej publikacji.

Znamienną cechą rynku maszyn rolniczych jest występowanie na nim wyjątkowo licznej grupy samodzielnych podmiotów reprezentujących podaź. Są one zróżnicowane pod względem wielkości i poziomu techniczno-ekonomicznego, zróżnicowanej formy prawnej<sup>3</sup> i struktury kapitałowej, struktury zorganizowania, modelu biznesu, lecz dość spójne pod względem nadzoru właścicielskiego (w przypadku tych przedsiębiorstw można mówić o osobie właściciela – przedsiębiorcy).

W związku z tym zakres podmiotowy badań obejmuje właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych w Polsce. Ograniczenie

<sup>3</sup> Wykonują działalność gospodarczą jako osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne, które posiadają zdolność prawną.

zasięgu badań jest zabiegiem celowym, bowiem to osoba przedsiębiorcy jest ogniwem łączącym rynek (otoczenie) i przedsiębiorstwo, oddziałującym na oba systemy i kształtującym relacje między nimi [Bridge, O'Neill, Cromie, 1998; Burns, 2002; Lobonțiu, Lobonțiu, 2014]. Sprawne, efektywne i skuteczne zarządzanie stanowi współcześnie kluczowy element sukcesu rynkowego każdego przedsiębiorstwa [Kieźun, 1998], a szczególnie przedsiębiorstwa produkcyjnego, bez względu na obszar geograficzny działania, strukturę, ofertę i rynek, na którym działa. Wymaga holistycznej wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa [Szymański, Szczawiński, 2005; Wachowiak, 2006; Sudoł, 2006]. Działanie na styku podmiotu gospodarczego i otoczenia stawia szczególne wymagania w zakresie określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji, definiowanych jako nawyki. Jakkolwiek próba oparcia na tej koncepcji procesu kierowania i doskonalenia wymaga ich oceny, to do tej pory nie podejmowano prac badawczych zmierzających do uporządkowania i całościowego opracowania wiedzy o nawykach przedsiębiorczych menedżerów, skoncentrowanych na osobie właściciela z odniesieniem do przedsiębiorstw budowy maszyn rolniczych.

Wydaje się, że złożoność problemów i małe, jak dotychczas, naukowe rozpoznanie uzasadniają traktowanie poruszanych kwestii jako przedmiotu badań [Andrzejczyk, 2016]. Dodatkowe potwierdzenie potrzeby podjęcia badań wynika również z następujących faktów: (1) na rynku wydawniczym zauważa się niedostatek naukowych opracowań na temat nawyków przedsiębiorczych menedżerów, zwłaszcza w odniesieniu do osoby właściciela i przedsiębiorstw budowy maszyn<sup>4</sup>; (2) rosnąca konkurencja wymaga większego zaangażowania i profesjonalizacji działań samego przedsiębiorcy (właściciela); (3) to osoba przedsiębiorcy ma istotny wpływ na wyniki i rozwój przedsiębiorstwa; (4) otrzymane wyniki badań pozwolą na wskazanie obszarów wymagających doskonalenia (umożliwi to tworzenie skutecznych programów rozwoju). Opracowanie to efekt wieloletnich naukowych dociekań i praktycznych działań autorów (obserwacja uczestnicząca), ale też licznych dyskusji z właścicielami firm podczas spotkań zawodowych.

Zgodnie z założeniami autorów wyniki pracy mają stanowić podstawę świadomej strategii rozwoju przedsiębiorcy, strategii, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów i możliwości w kontekście zmieniających się warunków i potrzeb przedsiębiorstwa i rynku. Mają pokazać szerszą perspektywę analizy i samodoskonalenia w kontekście nadchodzących wyzwań oraz dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie.

---

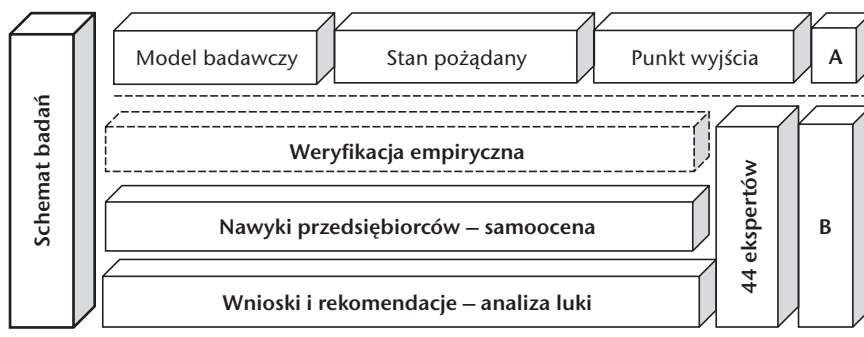
<sup>4</sup> Literatura przedmiotu odnosi się przede wszystkim do ogólnych opisów, list, profili lub macierzy (niska wartość poznawcza dla praktyki zarządzania).

## 2. Materiał i metoda

Jakie mikrofundamenty (wymiary) należy uwzględnić, dokonując oceny zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji definiujących właścicieli (przedsiębiorców) polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego? Czy model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej (A)<sup>5</sup> odzwierciedla parametry mogące stanowić podstawę samooceny? Pogłębione studia w obszarze zakreślonym podjętym problemem, własne obserwacje praktyki gospodarczej oraz – zorientowane na opracowanie modelu badawczego – badania eksperckie [zob. Nogalski, Niewiadomski, 2022] doprowadziły do sformułowania pytań szczegółowych, których rozwiązanie warunkowało uzyskanie całościowej odpowiedzi na problem główny.

Przedstawione w pracy badania (B) realizowano w okresie styczeń–luty 2022 roku. Jako że – skonkretyzowany w niniejszej pracy – obszar badań wymagał od respondentów dysponowania odpowiednią wiedzą fachową (losowo dobrany respondent może być jej pozbawiony), badaniem objęto wyłącznie 44 celowo dobranych przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych. Realizacja badań przy wykorzystaniu doboru celowego wydaje się uzasadniona, przede wszystkim w odniesieniu do obszaru badawczego, który wymagał zaawansowanej wiedzy i zdolności do samooceny (schemat realizacji badań – rysunek 1).

Rysunek 1. Schemat realizacji badań



Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup> Projektowanie katalogu mikrofundamentów i jego weryfikacja empiryczna – stanowiącego model badawczy – zaprezentowano w autorskim opracowaniu *Nawyki przedsiębiorczych menedżerów – portret w opinii przedsiębiorstw sektora technicznych środków transportu rolniczego*, przygotowanym w ramach XI Konferencji Naukowej „Zarządzanie rozwojem organizacji. Problemy zarządzania w świecie smart”, organizowanej przez Instytut Zarządzania Politechniki Łódzkiej pod przewodnictwem prof. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej.



Część uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw jest zorganizowana w formie spółki (45,45%). Ponad połowa badanych to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (54,55%). Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji, deklarowano produkcję masową lub wielkoseryjną (56,82%), produkcję krótkoseryjną (34,09%) lub produkcję jednostkową (9,09%).

Wśród przedsiębiorców znalazła się grupa osób pomiędzy 41. a 50. rokiem życia (29,55%); zaledwie 2,27% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat, 13,64% badanych to osoby w wieku między 31. a 40. rokiem życia, 36,36% miało od 51 do 60 lat, a 18,18% – powyżej 60 lat. Szczegółowe dane zobrazowano w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem wieku ( $n = 44$ )

Wiek	Przedsiębiorcy	
	liczba	%
do 30 lat	1	2,27
od 31 do 40 lat	6	13,64
od 41 do 50 lat	13	29,55
od 51 do 60 lat	16	36,36
powyżej 60	8	18,18
Ogółem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wykształceniem wyższym (54,55%), 29,55% respondentów deklarowało wykształcenie średnie, natomiast 15,90% – zawodowe.

W toku prowadzonych badań podjęto próbę interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach respondentów. Kluczowym etapem był opis uzyskanych danych, zdefiniowanie luki oraz dokonanie interpretacji danych.

### 3. Wyniki badań własnych

W warunkach gospodarki rynkowej charakteryzującej się dużą zmiennością otoczenia, wzrastającym poziomem konkurencyjności i internacjonalizacji, realizacja zadań i procesu zarządzania przez przedsiębiorców wymaga ciągłego doskonalenia. Jakkolwiek zarządzanie nie było nigdy sztuką prostą, to sytuacja jest złożona ze względu na mnogość koncepcji je wspomagających. Mając powyższe na uwadze, w pracy podjęto badania pozwalające rozpoznać poziom zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji u wybranych właścicieli (dobór celowy) polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego.

Okazją do przedstawienia badań jest zorganizowana przez zespół prof. M. Romanowskiej konferencja pod hasłem „Przedsiębiorstwo hybrydowe”. W tabeli 2 przedstawiono najważniejsze wyniki badań adekwatne do podejmowanej – w ramach konferencji – tematyki.

Tabela 2. Samoocena przedsiębiorców – wyniki badań własnych

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
1	Otoczam się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumiem znaczenie pracy zespołowej. Tworzę wzajemnie korzystne relacje z otoczeniem	–	–	4	13	27	4,52
		–	–	9,1	29,5	61,4	
2	Mam energię płynącą z pasji	1	1	–	15	27	4,50
		2,3	2,3	–	34,1	61,4	
3	Mam łatwość komunikacji, którą staram się doskonalić	–	–	4	15	25	4,48
		–	–	9,1	34,1	56,8	
4	Biorę odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki	–	–	5	13	26	4,48
		–	–	11,4	29,5	59,1	
5	Dostrzegam okazje tam, gdzie inni widzą tylko przeszkody. Szukam rozwiązań, a nie problemów i barier	–	1	3	15	25	4,45
		–	2,3	6,8	34,1	56,8	
6	Doprowadzam sprawy do końca	–	–	2	21	21	4,43
		–	–	4,5	47,7	47,7	
7	Mam jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragnę. Dokładnie planuję swój rozwój	–	–	4	18	22	4,41
		–	–	9,1	40,9	50,0	
8	Szybko i sprawnie radzę sobie z problemami. Nie uciekam od wyzwań	–	–	2	22	20	4,41
		–	–	4,5	50,0	45,5	
9	Cechuje mnie elastyczność i gotowość na zmiany, które antycypuję. Traktuję je jako okazje	–	1	5	14	24	4,39
		–	2,3	11,4	31,8	54,5	
10	Podejmuję wyważone ryzyko	–	–	4	19	21	4,39
		–	–	9,1	43,2	47,7	
11	Zadaję właściwe pytania, z których wynika mój efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości. Rozumiem, że im trafniejsze zadam pytania, tym cenniejsze pozyskam odpowiedzi i rezultaty	–	–	5	18	21	4,36
		–	–	11,4	40,9	47,7	
12	Ponad formalne wykształcenie przedkładam fachową wiedzę w swojej branży. Jestem specjalistą w swojej dziedzinie. Posiadam konkretną wiedzę	–	–	3	22	19	4,36
		–	–	6,8	50,0	43,2	
13	Wprowadzam nowe pomysły, a nie naślądzę starych. Jestem otwarty na innowacje	–	2	3	17	22	4,34
		–	4,5	6,8	38,6	50,0	
14	Myślę praktycznie	–	1	6	15	22	4,32
		–	2,3	13,6	34,1	50,0	
15	Polegam na sobie	–	2	2	20	20	4,32
		–	4,5	4,5	45,5	45,5	

cd. tabeli 2

Lp.	Nawyki	Skala ocen					Średnia
		1	2	3	4	5	
		%					
16	Wierzę w siebie. Poczucie wartości nie wynika jednak z tego, co posiadam	1 2,3	1 2,3	4 9,1	16 36,4	22 50,0	4,30
17	Potrafię hierarchizować zadania	– –	2 4,5	4 9,1	18 40,9	20 45,5	4,27
18	Panuję nad myślami i emocjami	– –	2 4,5	2 4,5	22 50,0	18 40,9	4,27
19	Wyróżnia mnie cierpliwość i upór	– –	1 2,3	6 13,6	18 40,9	19 43,2	4,25
20	Nie porzucam marzeń	1 2,3	2 4,5	5 11,4	14 31,8	22 50,0	4,23
21	Mam potrzebę zdobywania wiedzy. Bez przerwy się uczę. Pytam, obserwuję, czytam, słucham i eksperymentuję	– –	1 2,3	4 9,1	23 52,3	16 36,4	4,23
22	Stawiam sobie ambitne cele, które pobudzają mnie do działania	– –	1 2,3	6 13,6	20 45,5	17 38,6	4,20
23	Świadomie i metodycznie pracuję na sukces	– –	2 4,5	6 13,6	18 40,9	18 40,9	4,18
24	Rozumiem wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają	– –	1 2,3	6 13,6	22 50,0	15 34,1	4,16
25	Aktywnie i świadomie kształtuję swoją przyszłość	1 2,3	2 4,5	5 11,4	18 40,9	18 40,9	4,14
26	Podejmuję się działań, których nikt inny się nie podejmuje; nie zraża mnie „płynięcie pod prąd”. Podejmuję decyzje „niepopularne”	1 2,3	– –	8 18,2	18 40,9	17 38,6	4,14
27	Cechuje mnie odporność. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej staję do walki	1 2,3	1 2,3	8 18,2	16 36,4	18 40,9	4,11
28	Porażki skłaniają mnie do ponownego działania	– –	1 2,3	7 15,9	25 56,8	11 25,0	4,05
29	Potrafię znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystuję własne atuty	1 2,3	2 4,5	9 20,5	15 34,1	17 38,6	4,02
30	Potrafię przyznać się do błędu, mam zaufanie do własnych kompetencji, ale nie cechuje mnie pycha. Uczę się od innych	– –	2 4,5	9 20,5	21 47,7	12 27,3	3,98
31	Jestem menedżerem wolnym od kompleksów	2 4,5	2 4,5	7 15,9	17 38,6	16 36,4	3,98
32	Dbam o zdrowie	– –	2 4,5	12 27,3	19 43,2	11 25,0	3,89
33	Rozumiem, że moje przedsiębiorstwo nie może rosnać w tempie szybszym od rozwoju osobistego	2 4,5	3 6,8	16 36,4	14 31,8	9 20,5	3,57
34	Nie odkładam niczego na później	5 11,4	3 6,8	14 31,8	11 25,0	11 25,0	3,45
35	Cechuje mnie skłonność do niewymuszonej koncentracji	4 9,1	5 11,4	16 36,4	12 27,3	7 15,9	3,30

Źródło: opracowanie własne.

Badani przedsiębiorcy świadomi są tego, jak wielki wpływ na ich zachowanie wywierają współpracownicy, którymi się otaczają. Wskazują na znaczenie pracy zespołowej i zdolność kształtowania relacji z otoczeniem (4,52). Świadomi są tego, że powinni przebywać w gronie współpracowników myślących pozytywnie, o podobnym stanie ducha, pracujących nad rozwojem firmy i dynamicznie kształtujących własną osobowość. Następuje wówczas nagromadzenie, i co za tym idzie, spotęgowanie działania pozytywnej energii, która wynika z realizowanej pasji (4,50). W kontekście relacji między ludźmi zauważa się wysoki poziom przyswojenia umiejętności interpersonalnych przedsiębiorców, które zalicza się do tzw. kompetencji miękkich, tj. kwalifikacji mających związek z osobowością i charakterem. Łatwość komunikacji, którą przedsiębiorcy starają się doskonalić, pozwala im osiągać korzyści płynące z kontaktów z innymi (4,48).

W toku realizowanych badań zwrócono uwagę na postawę w pracy i działania menedżera. Wyartykułowano nawyk bycia odpowiedzialnym za funkcjonowanie całej firmy, podejmowane decyzje oraz skutki, jakie one mogą przynosić. Zauważa się pełną świadomość poczynań przedsiębiorców, którzy potrafią brać na siebie odpowiedzialność za wyniki, procesy pracy, pracowników czy sposób dochodzenia do oczekiwanych efektów (4,48). Odpowiedzialność pojawia się w formułowaniu zadań, uprawnień (kompetencji) czy przypisywanych formalnie pracownikom na stanowisku pracy obowiązkom.

Jakkolwiek w procesie zarządzania koniecznym jest poprawne zdefiniowanie wiązki celów organizacji, będącej zbiorem głównych celów strategicznych, to trzeba podkreślić, że przedsiębiorcy starają się dostrzegać okazje, zwłaszcza tam, gdzie inni widzą tylko przeszkody. Szukają rozwiązań, a nie problemów i barier uniemożliwiających osiągnięcie celów (4,45), doprowadzają sprawy do końca (4,43).

Współczesne środowisko pracy charakteryzuje się koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmian i nowych okoliczności, szybkiego uczenia się. Nowe technologie, produkty, coraz większe i bardziej zróżnicowane oczekiwania odbiorców, a także niezbędna w pracy mobilność czasowa i terytorialna, wymagają od przedsiębiorców zdolności adaptacyjnych, tzn. szybkiego dostosowania się do zmiany oraz umiejętności sprawnego działania w niestabilnym bądź szybko zmieniającym się otoczeniu. Przedsiębiorców, którzy mają jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragną, dokładnie planujących swój rozwój (4,41), szybko i sprawnie radzących sobie z problemami (4,41), cechuje elastyczność i gotowość na zmiany, które traktują jako okazje (4,39).

W sytuacji, w której przychodzi obecnie funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom, bezpieczeństwo ludzi jest wartością nadrzędną. Konieczne jest dbanie o minimalizację ryzyka oraz podejmowanie sprawnych i przemyślanych decyzji. Cała uwaga powinna być skoncentrowana na możliwym minimalizowaniu negatywnych skutków na wielu płaszczyznach. Podejście takie wymaga jednak dużej odwagi,

dojrzałości i doświadczenia, co definiuje – podejmujących skalkulowane ryzyko – badanych przedsiębiorców (4,39).

Pozytywne nastawienie i myślenie o możliwych nieoczywistych działaniach pozwalają przetrwać w dzisiejszym trudnym i stale zmieniającym się otoczeniu. Optymistyczne nastawienie i otwartość na zmiany są elementami najlepszej drogi do poszukiwania mądrych i skutecznych rozwiązań. Nawet w tak trudnej jak obecna sytuacja da się bowiem znaleźć pozytywne aspekty oraz niedostrzegalne dotychczas szanse. Pozytywny stosunek do rzeczywistości definiuje badanych przedsiębiorców (4,36)<sup>6</sup>, którzy czas spowolnienia i chwilowej nierównowagi gospodarczej traktują jako impuls do rozpoczęcia działań, na które zwykle nie ma czasu (np. rozwój kompetencji, szkolenia, wprowadzanie innowacji, badania i rozwój)<sup>7</sup>. Takie podejście i pozytywne patrzenie w przyszłość oraz dostrzeganie szans może okazać się najlepszym rozwiązaniem dla wielu, przymusowo zmieniających się obecnie, organizacji.

Z gotowością na przyjmowanie zmian wiąże się silna motywacja do rozwoju, która implikuje otwartość na nowe doświadczenia, wiedzę i umiejętności. Takimi cechami mogą poszczycić się badani przedsiębiorcy, którzy jednak ponad formalne wykształcenie przedkładają fachową wiedzę w swojej branży (4,36). Tym samym definiują się jako specjaliści dziedzinowi, posiadający konkretny zasób wiedzy. Kolejną bardzo poszukiwaną cechą przedsiębiorczych menedżerów jest umiejętność wychodzenia poza schematy, znajdowanie nieszablonowych rozwiązań, twórcze podejście do problemów i ich rozwiązywanie. W związku z powyższym praktyczne myślenie, to z jednej strony nawyk, którego wartości nie sposób przecenić, z drugiej strony zaś bliski badanym przedsiębiorcom (4,32), odzwierciedlony przede wszystkim w twórczości technicznej. Jakkolwiek menedżerom nie są potrzebne teorie naukowe, to muszą się nauczyć wykorzystywać myślenie do rozwiązywania praktycznych zadań i problemów pojawiających się w otoczeniu.

Na jakość pracy przedsiębiorcy, na jego skuteczność w zarządzaniu, budowaniu relacji z ludźmi, na sposób realizacji celów i sukcesy ma wpływ poczucie własnej wartości, wiary we własne możliwości i pewność siebie, które definiuje badanych przedsiębiorców (4,30). To poczucie wartości, które przekłada się na sposób myślenia i zachowania przedsiębiorcy w relacjach z otoczeniem decyduje o tym, czy będzie on prezentował postawę pewności i jak będzie radził sobie z wyzwaniem w codziennej pracy z ludźmi. Ilekroć wysoki poziom poczucia wartości menedżerowie uzależniają od sukcesów, które osiągają, liczby i jakości zadań, jakich się podejmują, bycia akceptowanym przez współpracowników czy podwładnych, warto wyartykułować, że poczucie wartości zależy wyłącznie od indywidualnej ich samooceny.

<sup>6</sup> Rozumieją, że im trafniejsze zadają pytania dotyczące rzeczywistości, w której funkcjonują, tym cenniejsze pozyskują odpowiedzi i rezultaty dalszych działań.

<sup>7</sup> Wśród badanych przedsiębiorców zauważa się otwartość na innowacje (4,34).

Poczucie wartości, nad którym trzeba ciągle pracować, przynosi efekty w postaci większego zaufania do siebie, odwagi w sięganiu po więcej, lepsze rozumienie, na co menedżerowie mają wpływ i od czego zależy ich komfort pracy z ludźmi. Stosunkowo wysokie poczucie własnej wartości pozwala definiować ambitne cele, które świadomie i metodycznie pracujących na sukces (4,18) przedsiębiorców pobudzają do działania (4,20). Pozwala im zrozumieć wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają (4,16). Tylko właściciel z wysokim poczuciem własnej wartości może być dobrym szefem, bo ważne jest nie tylko, co robi, ale też jak zarządza sobą i innymi. Jakkolwiek istotna jest zdolność formułowania strategii i zadań oraz upewnienie się, że wszyscy jednakowo rozumieją wskazywane cele i oczekiwane efekty, to warto wyartykułować zdolność formułowania zasad i metod pracy, w tym także dokonywania podziału zadań zgodnie z posiadanymi kompetencjami (4,27).

Źródłem energii do skutecznego działania jest umiejętne wykorzystywanie myśli i emocji. Przydatność wsłuchiwanie się w odczucia i myśli niesie ze sobą wiele cennych informacji. Jakkolwiek emocje nie są przeciwieństwem logiki, to powinny być jej naturalnym wsparciem. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej gwarantuje bezproblemowe samodzielne zarządzanie z jednej strony, z drugiej strony zaś kreuje energię do działania. Wielu menedżerów próbuje ignorować negatywne emocje w swoim środowisku zawodowym. Jednak taktyka ta może okazać się szkodliwa, a do tego kosztowna. Jeżeli negatywne odczucia pracowników spotkają się z mądrą reakcją, być może zaowocują ważnymi i odkrywczymi spostrzeżeniami. Badani przedsiębiorcy potrafią rozpoznać i kontrolować (panować) myśli i emocje swoje i swoich podwładnych, co ma ogromny wpływ na produktywność i jakość pracy całego zespołu (4,27). Ponadto są zdolni kontrolować sposoby ujawniania swojego pobudzenia tak, aby były zgodne z zasadami współżycia społecznego. Wyróżnia ich cierpliwość i upór (4,25).

Sukces przedsiębiorstwa zależy od zdolności dostrzegania i wyszukiwania nowych sposobów działania. Zrozumiałe staje się zatem powodzenie koncepcji uczącej się organizacji. Chodzi o permanentne zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, przygotowywania ludzi do pełnienia roli zarządzania przedsiębiorstwem, o rozwijanie indywidualnych zdolności kierowniczych. Powszechne staje się stwierdzenie, że organizacjami, które naprawdę potrafią skutecznie konkurować są te, które potrafią wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach. W takich przedsiębiorstwach tempo uczenia się powinno być większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie. Wyzwania, jakie stawia współczesne otoczenie to ciągła potrzeba zdobywania wiedzy i zmieniania się. Kierunek tych zmian zauważają badani przedsiębiorcy mający świadomość, że warunkiem indywidualnego rozwoju jest nieustanny proces uczenia się poprzez przyswajanie nowej wiedzy, doświadczanie nowych zjawisk, uczenie się poprzez działanie, poprzez przeżywanie (4,23). Dzięki uczeniu się rozwijają własne

możliwości twórcze, stają się częścią twórczych procesów życia, aktywnie i świadomie kształtując swoją przyszłość (4,14).

Przedsiębiorcy postawieni w trudnej sytuacji deklarują umiejętność szybkiej i dogłębnej analizy zastanej rzeczywistości i sprawnego procesu planowania. Ich celem nie jest jednak samo przygotowanie szczegółowego planu działań skrojonego na potrzeby chwili i jednego scenariusza zdarzeń, ale umiejętne przejście przez proces planowania, podczas którego potrafią oni dostrzec różne sekwencje możliwych zdarzeń, nawet tych najbardziej nieprawdopodobnych. Tym samym podejmują się działań, z których inni rezygnują (4,14). Cechuje ich odporność. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej stają do działań (4,11), a ewentualne porażki skłaniają ich do ponownego działania (4,05).

Współczesny przedsiębiorca musi dostosować się do obecnych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania. Jakkolwiek przedsiębiorstwo uzyskuje nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, a także nowe procesy ważne dla osiągnięcia założonych celów, to trzeba podkreślić, że ich właściciele potrafią znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystują własne atuty (4,02). Mając przekonanie, co do jakości własnych kompetencji, potrafią przyznać się do błędu; nie cechuje ich pycha (3,98). Świadczy to o braku kompleksów.

Przedsiębiorcy często są przeciążeni nadmiarem zachodzących zmian, wymaganiami płynącymi ze strony środowiska, obowiązkami dotyczącymi różnych sfer funkcjonowania firmy, co może wpływać negatywnie nie tylko na stan ich zdrowia, ale również na sposób radzenia sobie z obowiązkami i jakość kontaktu z innymi ludźmi<sup>8</sup>. Jakkolwiek zdrowie należy do kategorii nieodnawialnych i wyczerpujących się, to stawia to przed przedsiębiorcami poważne wyzwanie polegające na wykorzystaniu dostępnych możliwości świadomego zarządzania sobą. Pojawia się więc pytanie o świadomość w tym zakresie. Okazuje się, że wielką rolę w tym procesie odgrywają rozwój konstruktywnej wiedzy o samym sobie, samoocena własnej osoby, nabieranie zaufania do swoich lęków. Staną się wtedy cennymi wskazówkami, na których można budować swoje zdrowie. Proponuje się zatem spojrzeć na zdrowie pod kątem stałości i odnawialności. Zauważa się symptomy zachowania zdrowia i harmonii jego rozwoju wśród badanych przedsiębiorców (3,89), na co składa się troska o ciało, właściwe odżywianie, odpoczynek, sen, ruch, właściwy odbiór bodźców napływających z otoczenia i wnętrza ciała. Jakkolwiek są to nawyki, które wymagają ciągłego planu działania, mobilizacji niezbędnej energii, pełnego zaangażowania się w działanie i oceny stopnia zaspokojenia potrzeby połączonej z odczuwaniem zadowolenia lub niezadowolenia.

<sup>8</sup> Na tle pozostałych mikrofundamentów, deklaruje się stosunkowo niski poziom w zakresie dbałości o zdrowie (3,89).

Należy zatem poszerzać pole własnej świadomości, która jest rozumiana jako bycie w autentycznym kontakcie ze swoim doświadczeniem i wymaga dobrego osadzenia się w rzeczywistości. I tak – z troską przedsiębiorcy o własne ciało, zdrowie, kondycję nierozłącznie powinna być związana jego dbałość o prawidłowy przebieg cyklu zaspokajania potrzeb, ze szczególnym uwzględnieniem pełnego zaangażowania się w działanie, które wiąże się z takim zorganizowaniem własnej pracy, by unikać tego, co rozprasza i dekoncentruje, oraz umiejętnością odpoczynku po zrealizowaniu zadania, by mogło dojść do asymilacji doświadczenia i regeneracji sił niezbędnych do zmierzenia się z kolejnym cyklem zaspokajania potrzeb, czego przeciwieństwem jest wir aktywności, w którym nie wiadomo, co się kończy, a co zaczyna, bowiem wiele rzeczy wydarza się równocześnie, potęgując odczuwany chaos i zmęczenie.

Coraz większa liczba przedsiębiorców przeznaczają fundusze na lepsze wyszkolenie kadry pracowniczej, która stanowi bazę dla dobrego funkcjonowania firmy. Początkowo wiąże się to z poniesieniem kosztów, jednak odpowiedni poziom *know-how* pozwala na polepszenie wyników ekonomicznych na wielu płaszczyznach działania przedsiębiorstwa. Na zwiększenie udziału w rynku ma ogromny wpływ wykwalifikowana kadra. Jest ona w stanie przeprowadzić badania dotyczące produktów obecnych na rynku i ich efektywnego wykorzystania, reagując stosownie na zmiany samego rynku lub zachowanie klientów. Dzięki wysokim kwalifikacjom i odpowiednim umiejętnościom własnym i pracowników łatwiejsze będzie wprowadzenie nowego produktu zgodnego z oczekiwaniami konsumentów. Rozwój można odnieść także do utrzymania wybranej skali produkcji oraz formy działalności. W toku prowadzonych badań uzgodniono, że determinantą rozwoju staje się osoba zarządzająca jednostką gospodarczą i jej działania strategiczne, marketingowe i analityczne prowadzące do utrzymania stabilizacji rynkowej [Glinka, Pasieczny, 2015: 240–241]. Wyartykułowano również, że przedsiębiorstwo nie może rosnać w tempie szybszym od rozwoju osobistego (3,57).

Odkładanie spraw na później – wydawałoby się, że ten problem nie dotyczy badanych przedsiębiorców, bo siłą rzeczy powinni mieć wokół siebie porządek. Kontrolują bowiem wiele spraw jednocześnie, zarządzają pracownikami, produkcją i sprzedażą, dbają o sprawy prawne, księgowo czy finansowe. Jakkolwiek większość problemów starają się rozwiązywać od razu, gdy się pojawią, to na podstawie wskazań, można domniemać, że istnieje pewna grupa osób mających tendencję do odkładania swoich planów i obowiązków (3,45). Analizując przyczyny takich rozbieżności, stwierdza się, że przedsiębiorcy biorą na siebie wiele zadań, których nie są w stanie wykonać. Bywa, że z nadmiaru spraw nie potrafią ułożyć swoich obowiązków w odpowiedniej hierarchii oraz ustalić dla nich odpowiednich priorytetów. Wolą wykonywać zadania krótkoterminowe, bo brakuje im czasu i motywacji do realizacji planów dalekosiężnych. Niekiedy brakuje im energii. Prokrastynacja (odwlekanie) czegoś na później, mimo świadomości konsekwencji, jakie z tego wynikają, wymaga pracy nad sobą i swoimi



nawykami, której nie należy odkładać w nieskończoność. Tym bardziej, że sposobów na walkę z prokrastynacją jest wiele<sup>9</sup>. Kluczowa jest świadoma decyzja o pozbyciu się nawyku odkładania i zastąpienia go nawykiem załatwiania spraw od razu.

Paradoksalnie największym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest wykształcenie nawyku nieustannej podzielności uwagi (3,30). Nie jest to niczym nowym, ale w obliczu natłoku informacji znaczenie koncentracji zdecydowanie wzrosło. Przedsiębiorcy muszą obecnie służyć wielu różnym grupom interesów, z których każda oczekuje uwagi i zasługuje na nią. Współpracownicy liczą na pomoc w domknięciu transakcji i usunięciu wewnętrznych przeszkód. Spodziewają się częstych i trafnych prognoz, błyskawicznej reakcji na każdy kryzys lub pojawiający się problem. Kooperanci chcą mieć dostęp do sprzedawców, klientów i danych, dostarczanych przez nowoczesne systemy CRM, przedsiębiorcy funkcjonują zatem w bardzo chaotycznym środowisku, w którym normą jest szybka reakcja na problem lub prośbę.

## 4. Dyskusja i wnioski

Określenie obszarów doskonalenia wymagało oceny poziomu nawyków przyswojonych przez przedsiębiorców. Jakkolwiek przedsiębiorcy niechętnie ujawniają swoje słabości, to wyniki badań potwierdzają zasadność wykorzystania samoceny jako metody badań. Badani przedsiębiorcy – obok oceny wymaganego poziomu przyswojenia wybranych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (co było przedmiotem innego opracowania autorów) – dokonali oceny stopnia, w jakim dysponują poszczególnymi nawykami. Spośród 35 zidentyfikowanych ogółem nawyków, składających się na przedsiębiorczość menedżerską, w przypadku 5 mikrofundamentów zanotowano dodatni wynik (postulowany poziom przyswojenia wyższy od pożądanego). W przypadku doskonalenia informacja o luce jest podstawą do określania potrzeby i zakresu zmian. Na podstawie dokonanej samooceny można wyodrębnić słabsze strony przedsiębiorców.

Aby firma odnosiła sukcesy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, potrzebuje znacznie więcej niż dobrze opracowanych procesów i kompetentnych pracowników. Zazwyczaj organizacje skupiają się na wynikach, zapominając, że ich fundamentem jest praca zespołowa. Zespoły będą odgrywały coraz większą rolę w tworzeniu organizacji o wysokim poziomie efektywności, a także w zapewnieniu stabilności osiąganych wyników. Zresztą coraz bardziej doświadczają tego badani przedsiębiorcy<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> W tym miejscu autorzy wskazują na pożądaną kierunek badań wymagający rozpoznania w możliwie najbliższym czasie.

<sup>10</sup> Otaczają się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumieją znaczenie pracy zespołowej. Tworzą relacje z otoczeniem na bardzo wysokim poziomie (różnica między bieżącym a pożądanym poziomem realizacji wynosi 0,08).

Podążając tym tokiem myślenia pochyłono się nad pytaniem: Co jest niezbędne, by praca zespołowa prowadziła do lepszych rezultatów?

Jakkolwiek jednym z wyznaczników sukcesu zespołu jest jakość relacji między pracownikami oraz pracownikami i przełożonym (bezpośrednio przekłada się to na zaangażowanie), to u podstaw zaangażowania leży także zaufanie na podstawowym emocjonalnym poziomie, czyli poleganie na samym sobie. W tym zakresie stwierdzono, że rzeczywisty poziom realizacji tego postulatu jest nieco wyższy niż pożądany (0,17). Należy zatem postulować, że przedsiębiorcy ufają, iż ich problemy i niepowodzenia to nieodłączne trudności i zmienności w pracy, którą wspólnie podejmują. Wierzą w dobre intencje drugiej strony i bazują na przekonaniu, że nie ma powodu do nadmiernej ostrożności w relacji czy komunikacji, ponieważ nie zostanie to wykorzystane przeciwko nim. Potrafią jednak przyznać się do braku jakiejś umiejętności, słabości, błędów i nie obawiają się podejmować ryzyka, mają poczucie bezpieczeństwa, więc otwarcie mówią o swoich potrzebach, pomysłach, co sprzyja innowacji i produktywności. Nie tracą energii na ochronę i pilnowanie siebie, a mogą przeznaczyć ją na pracę, dzielenie się wiedzą i pomoc pozostałym w osiągnięciu wspólnych celów. Dzięki temu przedsiębiorcy mogą w pełni zaangażować się w swoje zadania, bez potrzeby tracenia czasu i doświadczania trudnych emocji spowodowanych relacjami w zespole i firmie. Proces wyposażania przedsiębiorców w atrybut odpowiedzialności za swoje decyzje powinien być silnie skorelowany z komunikacją tej odpowiedzialności. Zauważa się bowiem silne komunikowanie oczekiwań i utwierdzanie pracowników w przekonaniu, że inicjatywa, sprawczość i odpowiadanie za swoje zadania są po pierwsze interesujące, pobudzające do myślenia i działania, a po drugie – bezpieczne dla firmy. Odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki, w przypadku badanych przedsiębiorców, jest na poziomie wyższym od oczekiwanego (0,15).

Członkowie zespołu bardzo często mają wszystkie informacje potrzebne do rozwiązania złożonego problemu, ale z jakiegoś powodu nie są gotowi otwarcie podzielić się swoimi przemyśleniami i pomysłami. Pomagają w tym pytania zadane przez menedżera. Odpowiedzi na nie powinny pomóc w znalezieniu najlepszego podejścia do rozwiązania problemu. Dobry menedżer kieruje zespołem i motywuje go. Pomaga też zrozumieć życzenia i wymagania klientów oraz znaleźć sposób osiągnięcia wyznaczonych celów. A zatem badani przedsiębiorcy potrafią zadawać (na bardzo wysokim poziomie) pytania, aby pomóc zespołowi myśleć bardziej efektywnie, pomóc znaleźć rozwiązanie problemu projektu lub klienta, lepiej zrozumieć motywację ludzi, mobilizować współpracowników do wykonywania zadań. Wynika z nich efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości (0,09). Z procesem decyzyjnym nierozłącznie związane jest ryzyko, bowiem nigdy nie ma pewności co do skutków podejmowanych decyzji. Ryzyko towarzyszy wszelkiej aktywności menedżerskiej, a szczególnie wszelkim działaniom podejmowanym przez przedsiębiorców. Jest ono na stałe wpisane w działalność podmiotu gospodarczego, towarzyszy

zwłaszcza ludziom przedsiębiorczym. Ryzyka nie można wyeliminować, ale można nim zarządzać, jak to ma miejsce w przypadku badanych menedżerów (0,06). Szczegółowe wyniki badań zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Analiza luki – wyniki badań własnych

Lp.	Charakterystyka przedsiębiorców	$S_p$	$S_o$	Luka $= S_o - S_p$
1	Polegają na samych sobie	4,15	4,32	0,17
2	Są odpowiedzialni za swoje działania i ich wyniki	4,33	4,48	0,15
3	Zadają właściwe pytania, z których wynika efektywny, pozytywny stosunek do rzeczywistości	4,27	4,36	0,09
4	Otoczają się ludźmi podobnie myślącymi. Rozumieją znaczenie pracy zespołowej. Tworzą relację z otoczeniem	4,44	4,52	0,08
5	Podjąwszy wyważone ryzyko	4,33	4,39	0,06
6	Mają energię płynącą z pasji	4,58	4,50	-0,08
7	Dostrzegają okazje. Szukają rozwiązań, a nie problemów i przeszkód	4,54	4,45	-0,09
8	Doprowadzają sprawy do końca	4,53	4,43	-0,10
9	Szybko i sprawnie radzą sobie z problemami. Nie uciekają od wyzwań	4,52	4,41	-0,11
10	Ponad formalne wykształcenie przedkładają fachową wiedzę w swojej branży. Jawią się jako specjaliści w swojej dziedzinie. Sprzedają konkretną wiedzę, którą posiadli	4,50	4,36	-0,14
11	Potrafiają hierarchizować zadania	4,44	4,27	-0,17
12	Mają jasne i sprecyzowane wyobrażenia o tym, czego pragną. Dokładnie planują rozwój	4,60	4,41	-0,19
13	Mają łatwość komunikacji, którą starają się doskonalić	4,69	4,48	-0,21
14	Świadomie i metodycznie pracują na sukces	4,40	4,18	-0,22
15	Są cierpliwi i uparci	4,48	4,25	-0,23
16	Dbają o zdrowie	4,15	3,89	-0,26
17	Panują nad myślami i emocjami	4,54	4,27	-0,27
18	Są elastyczni i gotowi na zmiany, które wyprzedzają. Traktują je jako okazję	4,67	4,39	-0,28
19	Myslą praktycznie	4,60	4,32	-0,28
20	Stawiają sobie ambitne cele, które pobudzają ich do działania	4,50	4,20	-0,30
21	Ponosząc porażki, są skłonni do ponownego działania	4,35	4,05	-0,30
22	Wprowadzają nowe pomysły, a nie naśladowują starych. Są otwarci na innowacje	4,65	4,34	-0,31
23	Są głodni wiedzy. Bez przerwy się uczą. Pytają, obserwują, czytają, słuchają i eksperymentują	4,54	4,23	-0,31
24	Rozumieją wartość zmagania się z przeciwnościami, których inni unikają	4,48	4,16	-0,32
25	Wierzą w siebie. Poczucie wartości nie wynika jednak z tego, co posiadają	4,73	4,30	-0,43
26	Są odporni. Kiedy większość rezygnuje, tym bardziej stają do walki	4,54	4,11	-0,43
27	Potrafiają przyznać się do błędu, mają zaufanie do własnych kompetencji, ale nie cechuje ich pycha. Uczą się od innych	4,44	3,98	-0,46

Lp.	Charakterystyka przedsiębiorców	S <sub>p</sub>	S <sub>o</sub>	Luka
				= S <sub>o</sub> – S <sub>p</sub>
28	Nie porzucają marzeń	4,71	4,23	-0,48
29	Aktywnie i świadomie kształtują swoją przyszłość	4,63	4,14	-0,49
30	Potrafia znaleźć sposób, by w pełni wykorzystać swój potencjał. Wykorzystują własne atuty	4,54	4,02	-0,52
31	Podjął się działań, których nikt inny się nie podejmuje; nie zraża ich „płynięcie pod prąd”. Podejmuje decyzje „niepopularne”	4,67	4,14	-0,53
32	Nie odkładają niczego na później	4,02	3,45	-0,57
33	Są zdolni do niewymuszonej koncentracji	3,94	3,30	-0,64
34	Są wolni od kompleksów	4,65	3,98	-0,67
35	Rozumieją, że ich przedsiębiorstwo nie może rosnąć w tempie szybszym od rozwoju osobistego	4,27	3,57	-0,70

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku 30 wyodrębnionych – w modelu badawczym – nawyków stwierdzono lukę w zakresie przyswojenia określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (hybrydowy model nawyków) przez polskich przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (produkcja maszyn rolniczych). Jakkolwiek przedsiębiorcy charakteryzują się energią płynącą z pasji, to zdefiniowano niewielką lukę w tym zakresie (-0,08). Niewystarczający poziom zdefiniowano także w przypadku dostrzegania okazji i szukania rozwiązań (-0,09) i nawyku doprowadzania spraw do końca (-0,10). Przedsiębiorcy szybko i sprawnie radzą sobie z problemami, jednakże unaoczniono konieczność doskonalenia w tym zakresie (-0,11). Ilekroć wykorzystują konkretną wiedzę, którą posiadli, to w stopniu niedostatecznym (-0,14), podobnie jest w przypadku hierarchizacji zadań (-0,17). Chociaż wyniki badań potwierdziły, że przedsiębiorcy mają jasne i sprecyzowane cele i wyobrażenia, to muszą uwzględnić pewne niedociągnięcia w tym obszarze (-0,19). Cechuje ich łatwość komunikacji, którą systematycznie starają się doskonalić (-0,21). Ilekroć świadomie i metodycznie pracują na sukces (-0,22), to muszą wykazać się większą cierpliwością i uporem (-0,23). Choć przedsiębiorcy starają się żyć zdrowo, to w stopniu zdecydowanie niewystarczającym (-0,26). Wydaje się, że cały czas panuje przekonanie, że o zdrowie należy myśleć tylko wtedy, gdy się pojawiają jakieś objawy. Tymczasem nic bardziej mylnego. Profilaktyka jest bardzo ważna. Kluczowa jest zatem świadoma troska o zdrowie. Ruch, sen, odpowiednie odżywianie. Dlatego tak istotna jest edukacja, także w miejscach pracy. Nawykiem powinny stać się nowe formy kontaktu z lekarzem – telekonsultacje, a także aplikacje monitorujące objawy czy sprzęt wspomagający diagnostykę, jak ciśnieniomierz czy pulsoksymetr.

Przejawem profilaktyki jest rozwijanie inteligencji emocjonalnej, która jest pojmowana jako zdolność rozumienia własnych i cudzych uczuć oraz umiejętność wy-

korzystywania emocji w myśleniu i działaniu [Śmieja, Orzechowski, 2008: 7]. Warto dobrze zrozumieć, czym jest i czego dotyczy zarządzanie emocjami (-0,27). Przedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na spostrzeganie emocji, wspomaganie myślenia za pomocą emocji, rozumienie emocji oraz zarządzanie emocjami, czyli zdolność modyfikowania emocji własnych oraz innych ludzi. Jednym z istotnych zagadnień problematyki niniejszej publikacji jest ocena wartości elastyczności decyzyjnej przedsiębiorców w warunkach niepewnego otoczenia i dynamicznej konkurencji. Elastyczność jest ograniczona przez sposób, w jaki przedsiębiorca może wykorzystać swoje zasoby. Elastyczność zależy więc w równym stopniu od elastyczności zasobowej, jak i od elastyczności, jaką dysponuje przedsiębiorca w wykorzystaniu dostępnych zasobów. W rezultacie, podstawowymi wyzwaniem, przed jakimi stają przedsiębiorcy w dynamicznym otoczeniu są identyfikacja i pozyskanie zasobów charakteryzujących się elastycznością zastosowania, a także kształtowanie elastyczności koordynacji wykorzystania tych zasobów. Gwałtowne przeobrażenia, jakim podlegają systemy projektowania, produkcji i sprzedaży coraz większej liczby wyrobów są ściśle powiązane ze zmianami, jakie zachodzą w systemach zarządzania i prowadzą do wzrostu elastyczności [Sanchez, 1995, s. 145]. Bezpośredni wzrost elastyczności przedsiębiorców jest widoczny w przypadku badanych przedsiębiorstw, co odzwierciedlono w określonych rodzajach innowacji menedżerskich, wymaga jednak doskonalenia ze względu na zdefiniowaną lukę w tym zakresie (-0,28). Współczesne przedsiębiorstwa wymagają zarządzania przez profesjonalistów mających zdolność do samodzielnego, efektywnego i skutecznego działania. Ten profesjonalizm w kontekście gospodarki opartej na wiedzy wymaga już nie tylko perfekcji w wykonywaniu czynności, ale oznacza pierwszorzędne znaczenie takich elementów, jak myślenie praktycznie, zdolność wyznaczania celów i ich realizacji, mimo chwilowych niepowodzeń. Wszystkie wymienione elementy tworzą zasób wymagający poprawy.

Uniwersalnymi substytutami wszystkich innych czynników wytwórczych stały się wiedza i innowacje, które szybko się komercjalizują i co ważne, zmieniają funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jakkolwiek przedsiębiorcy są głodni wiedzy (bez przerwy się uczą), pytają, obserwują, czytają, słuchają i eksperymentują, wprowadzając nowe pomysły (otwartość na innowacje), to wskazano na konieczność poprawy w tych obszarach.

Reasumując, warto podkreślić, że największe niedomagania (ponad 0,5 punktu) stwierdzono w przypadku 6 mikrofundamentów: zdolności wykorzystania własnego potencjału i atutów (-0,52), podejmowania działań „niepopularnych” (-0,53), nawyku nieodkładania niczego na później (-0,57), zdolności do koncentracji (-0,64), braku kompleksów (-0,67) czy korelacji rozwoju własnego i przedsiębiorstwa (-0,70).

## Podsumowanie

Istnieje niemal bezpośrednie przełożenie nawyków przedsiębiorczych menedżerów na system wartości budujących tożsamość firmy. Jasny i czytelny system zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorców wpływa na postrzeganie wartości istotnych dla organizacji. Przełożony powinien być zatem przykładem godnym naśladowania, którego zachowania, osobista energia i podejmowane działania demonstrują pożądane z punktu widzenia firmy zachowania i mogą stać się standardem dla wszystkich. W dobie nastawienia na sukces i potencjalnego kryzysu przywództwa, w firmach powinna być akcentowana rola przedsiębiorcy jako osoby odpowiedzialnej za sukces jednostki i zespołu. Stawia to przed przedsiębiorcami konieczność bycia skutecznym nie tylko w zakresie technicznych i kierowniczych umiejętności, ale także w zarządzaniu zasobami ludzkimi i aktywowaniu swoich kompetencji przywódczych.

W pracy zdefiniowano poziom zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji definiujący wybranych właścicieli polskich przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego. Dookreślono istotę i znaczenie wybranych nawyków, które wyartykułowano w kontekście przedsiębiorczości. Wskazano na mikrofundamenty tworzące hybrydowy model nawyków przedsiębiorczych menedżerów. Wykorzystując pożądany poziom przyswojenia – wyselekcjonowanych w modelu – nawyków przedsiębiorczych menedżerów, zdefiniowano niedomagania, które cechują kadrę menedżerską badanych przedsiębiorstw. Zauważa się dużą podobieństwo mikrofundamentów zaakcentowanych w teoretycznym modelu badawczym i badaniu zasadniczym. Tym samym teoretyczny model badawczy wykorzystano do badań zasadniczych (zdefiniowanie luki), w wyniku których potwierdzono, że istnieje rozbieżność pomiędzy postulowanym a rzeczywistym poziomem w zakresie przyswojenia określonych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przez badanych właścicieli przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego.

## Bibliografia

- [1] Andrzejczyk A. [2016], *Wpływ edukacji na rozwój przedsiębiorczości*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok.
- [2] Bar-On R., Parker J.D.A. [red.] [2001], *The handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [3] Bartkowiak G., Januszek H. [1999], *Umiejętności kierownicze*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

- [4] Bratnicki M. [2001], *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- [5] Bratnicki M. [2005], W poszukiwaniu teoretycznych podstaw pomiaru przedsiębiorczości organizacyjnej, *Organizacja i Kierowanie* 4.
- [6] Bridge S., O'Neill K., Cromie S. [1998], *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*, Macmillan Business, London.
- [7] Burns P. [2002], *Entrepreneurship and small business*, Palgrave, Hampshire.
- [8] Bygrave W.D. [1993], Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm, *Journal of Business Venturing* 8: 255–280.
- [9] Cardon M., Wincent J., Singh J., Drnovsek M. [2009], The nature and experience of entrepreneurial passion, *Academy of Management Review* 3: 511–532.
- [10] Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. [2014], Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna, *Organizacja i Kierowanie* 1(161): 37–49.
- [11] Czakon W. [2020], *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [12] Drucker P.F. [1994], *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- [13] Dyduch W. [2004], Kapitał społeczny a przedsiębiorczość w polskich organizacjach, *Współczesne Zarządzanie* 1: 25–38.
- [14] Dyduch W. [2011], Ocena przedsiębiorczości organizacji w Polsce jako podstawy efektywnej pracy kierowniczej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 187: 61–74.
- [15] Glapiński A. [2012], Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies, *Konsumpcja i Rozwój* 1(2): 3–12.
- [16] Glinka B., Pasieczny J. [2015], *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [17] Głód G., Kraśnicka T. [red.] [2018], *Przedsiębiorca i jego firma. Od pomysłu do wejścia na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [18] Gorynia M. [1999], Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych, *Ekonomista* 4: 531–546.
- [19] Helfat C.E., Peteraf M.A. [2015], Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic Management Journal* 36(6): 831–850.
- [20] Kieżun W. [1998], *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [21] Kubik K. [2012], Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach* 93(20).

- [22] Lobonțiu G., Lobonțiu M. [2014], The owner-manager and the functional management of a small firm, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 124: 552–561.
- [23] Marjański A. [red.] [2013], Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* XIV (3).
- [24] McKeen J.D., Staples D.S. [2003], Knowledge managers: Who they are and what they do, w: Holsapple C.W. (red.), *Handbook on knowledge management band*, Springer Verlag, Berlin: 21–41.
- [25] Morris M.H., Kuratko D.F. [2002], *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt College Publishers, London.
- [26] Niewiadomski P. [2021], *Dojrzałość systemu produkcyjnego przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [27] Nogalski B., Niewiadomski P. [2022], *Nawyki przedsiębiorczych menedżerów – portret w opinii przedsiębiorstw sektora technicznych środków transportu rolniczego*, w druku.
- [28] Obiefuna O.A. [2014], The role of top management in business organizations, *Review of Public Administration and Management* 3(5): 93–105.
- [29] Peterson M., McGee J.E., Mueller S.L., Sequeira J.M. [2009], Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure, *Entrepreneurship Theory and Practice* 4: 965–988.
- [30] Powell W.W., Colyvas J.A. [2008], Microfoundations of institutional theory, w: Greenwood R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. (red.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications, London.
- [31] Rakowska A., Sitko-Lutek A. [2000], *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [32] Romanowska M. [2001], Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny, w: Borowiecki R., Romanowska M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa: 14–32.
- [33] Romanowska M. [2012], Odporność przedsiębiorstwa na kryzys, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania* 118: 7–15.
- [34] Sanchez R. [1995], Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal* 16 (Special Summer Issue): 135–159.
- [35] Sopińska A. [2012], Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 118: 16–29.
- [36] Stevenson H.H., Harmeling S. [1990], Entrepreneurial Management's Need for a More Chaotic Theory, *Journal of Business Venturing* 5: 1–14.
- [37] Sudół S. [2006], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.



- [38] Szymański M., Szczawiński M. [2005], *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- [39] Śmieja M., Orzechowski S. [2008], *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [40] Teece D.J. [2007], The role of managers, entrepreneurs, and the literati in enterprise performance and economic growth, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali* 115(1): 3–27.
- [41] Thornberry N. [2006], *Lead Like an Entrepreneur*, McGraw-Hill.
- [42] Wach K. [2015], Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury, *Przedsiębiorczość – Edukacja* 11: 24–36.
- [43] Wachowiak P. [2002], *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.
- [44] Wachowiak P. [2006], *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
- [45] Zakrzewska-Bielawska A. [2009], Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, w: Rokita J., Czakon W., Samborski A. (red.), *Współczesne i perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice: 539–549.

---

## HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW PRZEDSIĘBIORCZYCH MENEDŻERÓW – SAMOOCENA Z PERSPEKTYWY WŁAŚCICIELI PRZEDSIĘBIORSTW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

### Streszczenie

Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy, przeprowadzono cykl badań, których głównym celem jest ocena podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji (hybrydowy model nawyków) reprezentowanych przez polskich przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze technicznych środków transportu rolniczego (produkcja maszyn rolniczych). Główny ciężar badania w ramach prezentowanego obszaru został położony na analizę *desk research* obejmującą dostępne źródła literaturowe dotyczące przedsiębiorczości menedżerskiej. W celu przeniesienia przedmiotowego zagadnienia na poziom sektora maszyn rolniczych i oceny rozbieżności pomiędzy poziomem postulowanym a stanem obecnym, w analizie wykorzystano również wyniki badania

przeprowadzonego wśród celowo dobranej grupy przedsiębiorstw, w ramach którego ankietowani udzielali odpowiedzi odnośnie do antycypowanego poziomu podświadomych zachowań, sposobów myślenia, decyzji, postaw i emocji przedsiębiorczych menedżerów. Badanie to stanowiło punkt wyjścia zdefiniowania luki w zakresie przyswojenia (samoocena) wyartykułowanych – w modelu badawczym – mikrofundamentów.

**SŁOWA KLUCZOWE: HYBRYDOWY MODEL NAWYKÓW, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MENEDŻERSKA, WŁAŚCICIEL, PRZEDSIĘBIORCA**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L91, M54, O15, O34, O35**

---

## HYBRID MODEL OF ENTREPRENEURIAL HABITS OF MANAGERS – SELF-ASSESSMENT FROM THE PERSPECTIVE OF THE OWNERS OF TECHNICAL MEANS OF AGRICULTURAL TRANSPORT ENTERPRISES

### Abstract

In order to fill the existing knowledge gap, a series of studies were carried out, the fundamental purpose of which is to assess the subconscious behavior, ways of thinking, decisions, attitudes and emotions (hybrid model of habits) represented by Polish entrepreneurs – owners of production companies operating in the sector of technical agricultural transport (production of agricultural machinery). The main focus of the research in the presented area was put on desk research analysis covering the available literature sources dealing with the subject of managerial entrepreneurship. In order to transfer the subject matter to the level of the agricultural machinery sector and to assess the discrepancy between the postulated level and the current state, the analysis also used the results of a study conducted among a deliberately selected group of enterprises, in which the respondents provided answers regarding the anticipated level of subconscious behavior, ways of thinking, decisions, enterprising attitudes and emotions of managers. This study was the starting point for the definition of the gaps in the assimilation (self-assessment) of the microfoundations articulated in the research model.

**KEYWORDS: HYBRID MODEL OF HABITS, MANAGERIAL ENTREPRENEURSHIP, OWNER, ENTREPRENEUR**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L91, M54, O15, O34, O35**



---

# THE METHOD OF DETERMINING THE RESOURCE COMPETITIVENESS

## Introduction

Assets that are utilized by activities and processes of the organization are called resources. Resources can be created within the organization or can be obtained externally. Resources can be divided, in accordance to the role they play, into specific or non-specific, tangible or intangible. In the same time companies possess competences, which are characteristics that allow to compete with other organizations in the marketplace. Competences are strictly combined with resources. As companies operate on the marketplace, their position in the supply chain is crucial. It comprises a system of different activities, people, organizations, information, and resources together with competencies involved to get a product or service to a customer. So the right combination between resources/competences and position in the supply chain can lead to attaining competitive advantage. This is very important especially nowadays, when the situation has forced companies to apply new solutions in the field of work performance. We are dealing with hybrid enterprises, in which employees perform some of their activities remotely having constant contact with the company and its resources. Therefore, the aim of the article is to propose a method of determining the resource competitiveness basing on the assessment of organization's position in the supply chain and the assessment of the competitive potential based on resources/competencies.

---

\* **Izabela Konieczna, Ph.D., Associate Professor** – Jan Kochanowski University of Kielce. ORCID: 0000-0002-3632-3245.

# 1. The idea of resources and competencies

Resources possessed by a firm are the primary determinants of its performance [Tokuda, 2005: 129]. Resources are defined as stocks of available factors that are owned or controlled by a firm [Amit, Schoemaker, 1993: 35], that enable it to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness [Barney, 1991: 101].

Company's resources include a set of all the elements that shape the market value and co-create its competitive position [Kosińska, 2008: 116]. The implementation of the assumed goals, existence and development require from an organization to collect and utilize the necessary resources, which include, among others, material resources (raw materials, machines, devices), financial resources (capital, income, profits), personal resources (employees and their qualifications), information resources (all kinds of data needed to make decisions) [Machaczka, 2001: 7]. Tangible resources coexist with intangible resources in the organization, because without intangible resources supporting material resources, every strategy and advantage of the company are temporary and uncertain [Obłój, 1996: 92]. Resource management is the comprehensive process of structuring the firm's resource portfolio, bundling the resources to build capabilities, and leveraging those capabilities with the purpose of creating and maintaining value for customers and owners [Sirmon, Hitt, Ireland, 2007: 273]. A resource-based approach to strategic management focuses on costly-to-copy attributes of the firm as sources of economic rents and, therefore, as the fundamental drivers of performance and competitive advantage [Conner, 1991: 121]. Resources and skills to constitute a strategic advantage of the organization [Lichtarski, 2001: 37–38], should be valuable, rare, non-imitating and have no substitutes [Peteraf, 1993: 182, 184].

In terms of the resource concept, the source of competitive advantage is a rare strategic resource and the unique ability to use it on the market [Romanowska, 2006: 91], and organizations that have been successful have achieved it because they have unique resources [Porter, 1991: 108], which prevent customers from turning to competitors to meet their needs [Combs, Ketchen Jr., 1999: 869].

Competitive advantage, whatever its source, ultimately can be attributed to the ownership of a valuable resources that enable the company to perform activities better or more cheaply than competitors [Collis, Montgomery, 1995: 120] that enable a firm to conceive of or implement strategies that improve its efficiency and effectiveness [Barney, 1991: 106] and that are the source of superior profitability [Bowman, Ambrosini, 2003: 291], because buyers are willing to purchase the resources' outputs at prices significantly above their costs [Combs, Ketchen Jr., 1999: 869].

Competency is the ability to maintain a coordinated deployment of resources in a way that helps the organization achieve its goals (creating and distributing

value to customers and owners) [Sanchez, Heene, 2004: 7]. Competences constitute a complex bundle of resources, processes and abilities [Bratnicki, 2000: 64]. The scope of resources affected by competences is wide, as it includes both tangible and intangible resources inside the organization or in its environment [Czakon, 2008: 135]. Competency building is the development of new competences required to compete in both the existing market undergoing changes and a new market [Stiglitz, 2004: 99]. Systematic work on the competences of the organization provides a strategic advantage, because they determine the specificity of the enterprise, they are difficult to imitate by competitors and are the result of the organization's learning – its development [Kossowska, Sołtysińska, 2002: 12].

Key competences include those resources and skills of the company which, due to their level and uniqueness, contribute to the implementation of products and processes that provide the company with a competitive advantage on the market [Trocki, 2001: 78].

## 2. The matrix of determining the resource competitiveness

In order to assess the competitiveness of resources, it is necessary to estimate the position of the organization in the value chain and assess the competitive potential.

For the assessment of organization's position in the supply chain one takes into account the position of the organization in relation to suppliers and customers. When determining the position in relation to suppliers and customers, the following possibilities and values assigned to them are taken into account [Konieczna, 2018: 78–79]:

- Lack or very weak bargaining power – 0
- Weak bargaining power – 0.25
- Average bargaining power – 0.5
- One of the key partners – 0.75
- Leader of the supply chain – 1

The following formula can be used to determine the organization's position in the supply chain [Konieczna, 2018: 79]:

$$K = M(k_s + k_c)$$

wherein:

$K$  – position in the supply chain,

$M$  – mean,

$k_s$  – position in relation to suppliers,

$k_c$  – position in relation to customers.

Similarly, one can assess the competitive potential based on resources/competences [Konieczna, 2017a: 76–77; Konieczna, 2017b: 17]. The following formula can be used for this:

$$CP = \frac{\sum_{p=1}^n p}{n \cdot m}$$

wherein:

$CP$  – competitive potential,

$p$  – average rating of the elements from particular areas taken into account,

$n$  – number of areas,

$m$  – maximum value of the scale, where the maximum value means the best situation in the assessment from the point of view of the organization.

The evaluation is made by using a three-point Likert scale, where 3 indicates the better state, 2 – the similar state, and 1 – the worse state of resources/competences in comparison to the competition.

The optimal use of resources/competences in the creation of competition instruments creates the competitive potential of the enterprise, which is the basis for gathering sources of competitive advantage. Having resources/competences, which are better or at least the same as those of the competition allows to achieve a competitive advantage and maintain it.

It seems that one should analyze 9 spheres of activity (areas), which comprehensively describe the resources/competences used in the organization. Among these resources/competences one finds those that in the higher range build and sustain the competitive advantage, however all of them are important because they shape the competitive advantage no matter if the range is wide or not. These include: R&D area, production area, quality management area, procurement logistics area, marketing area, finance area, employment area, organization and management area, and general resources area (Table 1).

Table 1. Resources/competences of the organization

R&D area
Having own R&D units
The amount of the budget for R&D activities
Modernity of technical equipment of R&D units
Knowledge of the staff involved in R&D activities
Cooperation with scientific and / or scientific-research institutions
The ability to create new products
The ability to create new technologies
The ability to predict changes in technique and technology
Degree of computerization of R&D works

Production area
Status of machinery
The flexibility of the machinery
Modernity of applied technologies
The extent of vertical integration of production activities
The level of automation and robotization of manufacturing processes
Development opportunities of production capacity
Knowledge and abilities of production managers
Technical culture of employees
The level of computerization of production processes
Quality management area
Owned quality assurance systems
Owned certificates of quality of products
The use of "philosophy" of total quality management (TQM)
Motivation systems used for high-quality performance
The use of systems of quality improvement of processes and products
Awareness of "pro-quality" of employees
The degree of involvement of top management in the implementation of a high quality assurance programs
Knowledge and abilities of personnel responsible for the improvement and control of the quality
The level of computerization of applied quality management systems
Procurement logistics area
Access to the supply sources
The convenience of the location in terms of supply sources
Knowledge of current situation on the supply markets
The ability to anticipate changes in supply markets
Knowledge and abilities of logistics staff
Ways of relationship with suppliers
The range of backward integration
The scale of supply optimization
The level of computerization of the logistics activity
Marketing area
Budget for marketing activities
A budget for promotional activities separated from the budget for marketing activities
The possibility of price formation for the final recipient
The possibility of applying a flexible pricing policy
Density and coverage of the available distribution network
Sales representatives possession
The degree of activation of sales of own products in distribution channels
The degree to which the company controls the products in the distribution channels
After-sales network density and coverage



The ability to integrate the use of marketing-mix instruments

Knowledge of the current situation on the served markets

The ability to forecast changes on the served markets

Knowledge of competitors and instruments used by them to compete

The ability to predict the behavior of competitors

Knowledge of the customers' needs, preferences and behavior

The ability to predict customers' future needs, preferences and behavior

Possibility of influencing by marketing on products' shaping

Knowledge, experience and skills of the staff managing marketing activities

Knowledge, experience and skills of the distribution management staff

Knowledge, experience and skills of sales staff

Knowledge, experience and abilities of employees responsible for promotion

Knowledge, experience and skills of product management staff

The degree of computerization of marketing activities

#### Finance area

Financial potential of the enterprise

The share of technical cost of manufacturing in total cost

The level of total unit costs

The level of fixed unit costs

The level of labor unit costs

The possibility of financing the development from equity

Access to external financing sources

Possibilities of the debt collection

Abilities in planning the revenues and costs

Applied systems of managerial accounting

The knowledge and abilities of financial and accounting services

#### Employment area

Employees' education level

Motivational systems

Applied employee recruitment and selection systems

Training systems used

Work productivity

Innovation and creativity of employees

Openness of employees to changes

Employees' willingness to improve their qualifications

Employee' loyalty to the enterprise

Employees' trust in the company's management board

Knowledge of the company's strategy by employees

Results orientation

Competitive tendency

Existence of a “collaborative spirit”

Respect for the client and his needs

Belief in success

Knowledge of foreign languages by employees

Organization and management area

Size of the enterprise

Leadership abilities of managerial staff

Clarity (transparency, comprehensibility) of the organizational structure

Owned development strategy

Strategy formulation skills

Strategy implementation skills

Ability to communicate the content of the strategy to employees

The ability to focus activities on the company’s strategy

Knowledge of the sources of competitive advantages of competitors

Abilities in the field of monitoring the international environment

Ability to monitor other elements of the company’s macro-environment

The scope of internationalization of the enterprise

Efficiency of operational management

The scope of application of integrated IT management support systems

The use of group problem-solving

The degree of formalization of activities

Efficiency of the internal information flow system

The ability to integrate individual activities and functions into efficient systems and processes

Ability to use modern decision making methods

Applied management staff motivation systems

The ability to take risks

Knowledge, experience and managerial skills of managerial staff

Knowledge management skills

Knowledge of foreign languages among managerial staff

Interpersonal relations determining the working climate

Collaboration with scientific and research institutions specializing in organization and management

General resources area

The credibility of the enterprise

Organizational culture of the enterprise

Cumulative knowledge (patents, trade secrets, databases, etc.)

The enterprise’s ability to retain customers

Loyal customers possession

The reputation of the company’s brand

Product brand reputation

The enterprise’s ability to learn

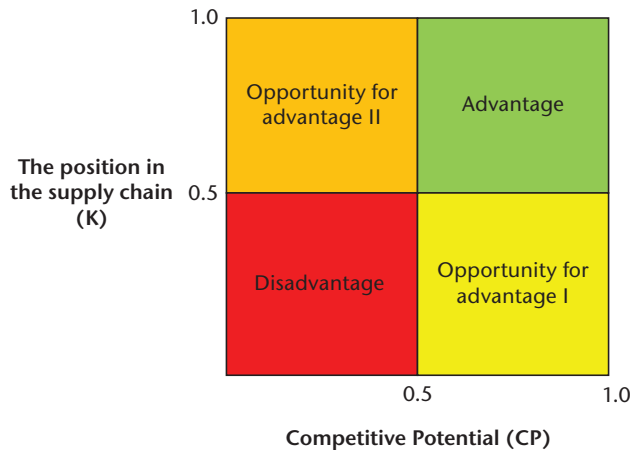
- The speed of adapting to market changes
- The tendency to active competition (non-avoidance of competition)
- Knowledge of legal regulations
- Convenience of location in terms of local legal norms and economic operating conditions
- The ability to create company-friendly informal relations with decision-making centers in the environment
- The ability to create a lobby supporting the company's activities
- Own chain of stores
- Distribution centers
- Participation in strategic alliances

Source: Stankiewicz [2002: 119–124].

Having calculated the competitive potential (*CP*) and the position in the supply chain (*K*), it is possible to determine the resource competitiveness by placing the obtained results on the matrix.

A two-dimensional matrix is used to present the results of the interaction of the assessment of the state of owned resources/competences in comparison to the competition and the position in the supply chain. The position in the supply chain is on the ordinate axis, and the state of owned resources/competences is on the abscissa axis (Figure 1).

Figure 1. The matrix of resource competitiveness

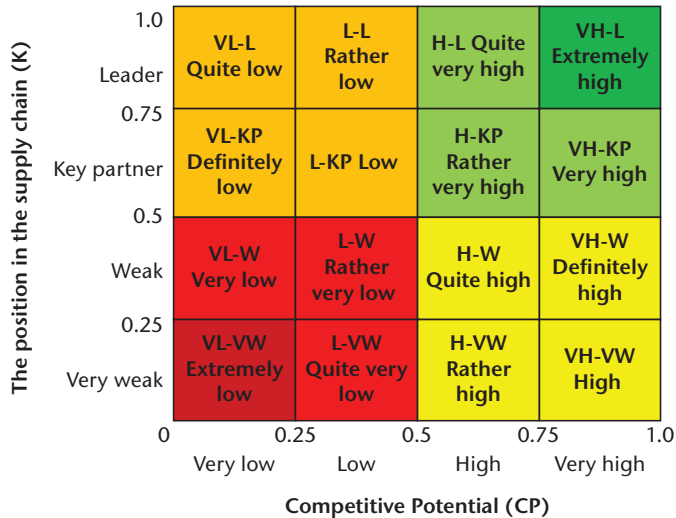


Source: own study.

The matrix is divided into four main areas, which are further divided into sixteen precise areas (Figure 2). These four areas show the level of resource competitiveness of the particular company. The best situation is represented by the green field, which

means that company has a resource competitive advantage. On the other hand, the worst situation is represented by the red field, which shows a lack of resource competitive advantage. Orange and yellow fields are the sign for the company that it has an opportunity to reach the resource competitive advantage.

Figure 2. The detailed matrix of resource competitiveness



Source: own study.

Matrix locates resource competitiveness in four areas, separated on the basis of the assessment of the state of owned resources/competences in comparison to the competition and the position in the supply chain. These areas are:

1. **Disadvantage** in case of resource competitiveness, which occurs when the indexes *CP* and *K* reach the values less than or equal to 0.5;
2. **Opportunity for advantage I** in case of resource competitiveness, which occurs when the *CP* index reaches value above 0.5, and the *K* index reaches value lower than or equal to 0.5;
3. **Opportunity for advantage II** in case of resource competitiveness that occurs when the *CP* index reaches value lower than or equal to 0.5 and the *K* index reaches value above 0.5;
4. **Advantage** in case of resource competitiveness, which occurs when the indexes *CP* and *K* reach the values higher than 0.5.

These areas can be divided into sixteen subareas, which are showing more precisely the resource competitiveness:

1. **VL-VW** subarea when the resource competitiveness is **extremely low** occurs when the indexes *CP* and *K* reach the values less than or equal to 0.25;
2. **L-VW** subarea when the resource competitiveness is **quite very low** occurs when the *CP* index reaches value above 0.25 to 0.5, and the *K* index reaches value lower than or equal to 0.25;
3. **VL-W** subarea when the resource competitiveness is **very low** occurs when the *K* index reaches value above 0.25 to 0.5, and the *CP* index reaches value lower than or equal to 0.25;
4. **L-W** subarea when the resource competitiveness is **rather very low** occurs when the indexes *CP* and *K* reach the values above 0.25 to 0.5;
5. **H-VW** subarea when the resource competitiveness is **rather high** occurs when the *CP* index reaches value above 0.5 to 0.75, and the *K* index reaches value lower than or equal to 0.25;
6. **VH-VW** subarea when the resource competitiveness is **high** occurs when the *CP* index reaches value above 0.75 to 1, and the *K* index reaches value lower than or equal to 0.25;
7. **H-W** subarea when the resource competitiveness is **quite high** occurs when the *CP* index reaches value above 0.5 to 0.75, and the *K* index reaches value above 0.25 to 0.5;
8. **VH-W** subarea when the resource competitiveness is **definitely high** occurs when the *CP* index reaches value above 0.75 to 1, and the *K* index reaches value above 0.25 to 0.5;
9. **VL-KP** subarea when the resource competitiveness is **definitely low** occurs when the *CP* index reaches value less than or equal to 0.25, and the *K* index reaches value above 0.5 to 0.75;
10. **VL-L** subarea when the resource competitiveness is **quite low** occurs when the *CP* index reaches value less than or equal to 0.25, and the *K* index reaches value above 0.75 to 1;
11. **L-KP** subarea when the resource competitiveness is **low** occurs when the *CP* index reaches value above 0.25 to 0.5, and the *K* index reaches value above 0.5 to 0.75;
12. **L-L** subarea when the resource competitiveness is **rather low** occurs when the *CP* index reaches value above 0.25 to 0.5, and the *K* index reaches value above 0.75 to 1;
13. **H-KP** subarea when the resource competitiveness is **rather very high** occurs when the indexes *CP* and *K* reach the values above 0.5 to 0.75;
14. **VH-KP** subarea when the resource competitiveness is **very high** when the *CP* index reaches value above 0.75 to 1, and the *K* index reaches value above 0.5 to 0.75;
15. **H-L** subarea when the resource competitiveness is **quite very high** when the *CP* index reaches value above 0.5 to 0.75, and the *K* index reaches value above 0.75 to 1;

16. **VH-L** subarea when the resource competitiveness is **extremely high** occurs when the indexes *CP* and *K* reach the values above 0.75 to 1.

Placing a given enterprise in the appropriate field on the matrix shows the competitiveness of its resources and allows the managing directors to shape its competitiveness properly through activities aimed at improving its position on the market and / or improving its competitive potential. The awareness of the competitiveness of resources has an impact on making both operational and strategic decisions, and thus leads to the competitiveness of the enterprise as a whole. The competitiveness of resources is essential for creating value for both the customer and the enterprise. Organizations that insist on creating value for the customer and which use the resources and capabilities are in the best position to attract the necessary capital to expand the scale and scope of activities [Slater, 1997: 164], which is the key to an organization's long-term survival and success [Slater, 1997: 164]. Creating value for the customer as one of the sources of competitive advantage is a strategic weapon in attracting and retaining customers in order to achieve profitability and development [Slater, 1997: 164].

### 3. Evaluation of resource competitiveness of dairy cooperatives

Empirical verification of resource competitiveness was developed on the basis of results of direct interviews conducted with representatives of the senior management of dairy cooperatives with the help of interview questionnaire. There were invited for the research the representatives of all cooperatives from section 10.5 of the Polish Classification of Activities (PKD 2007) from south-east Polish provinces, i.e., Świętokrzyskie, Lubelskie, Podkarpackie, Małopolskie and Śląskie. Finally, 33% of cooperatives agreed to participate in the study. Sample distribution is therefore representative. Sample selection was purposeful and had a random character. Purposefulness of sampling included the assignment of the type of business by a particular cooperative in accordance with the PKD, as well as the location of cooperatives in the specified area covered by the research. Respondents in the context of the interview gave direct answers to structured questions.

First, the *K* index was calculated, and the results are presented in Table 2 and then the *CP* index. The results of calculation are presented in Table 3.

After having calculated the competitive potential (*CP*) and the position in the supply chain (*K*), the obtained results were placed on the matrix to determine the resource competitiveness (Figure 3).

Table 2. The calculation of K index

Cooperative	$k_s$	$k_c$	$K$
1	0.5	0.5	0.5
2	0.5	0.5	0.5
3	0.5	0.5	0.5
4	0.5	0.5	0.5
5	0.5	0.5	0.5
6	0.5	0.5	0.5
7	0.5	0.5	0.5
8	0.5	0.5	0.5
9	0.5	0.5	0.5
10	0.5	0.5	0.5
11	0.5	0.5	0.5
12	0.5	0.5	0.5
13	0.5	0.5	0.5
14	0.5	0.75	0.625
15	0.75	0.75	0.75
16	0.5	0.5	0.5
17	0.5	0.5	0.5
18	0.5	0.5	0.5
19	0.5	0.5	0.5
20	0.5	0.5	0.5

Source: own study and Konieczna [2018].

Table 3. The calculation of CP index

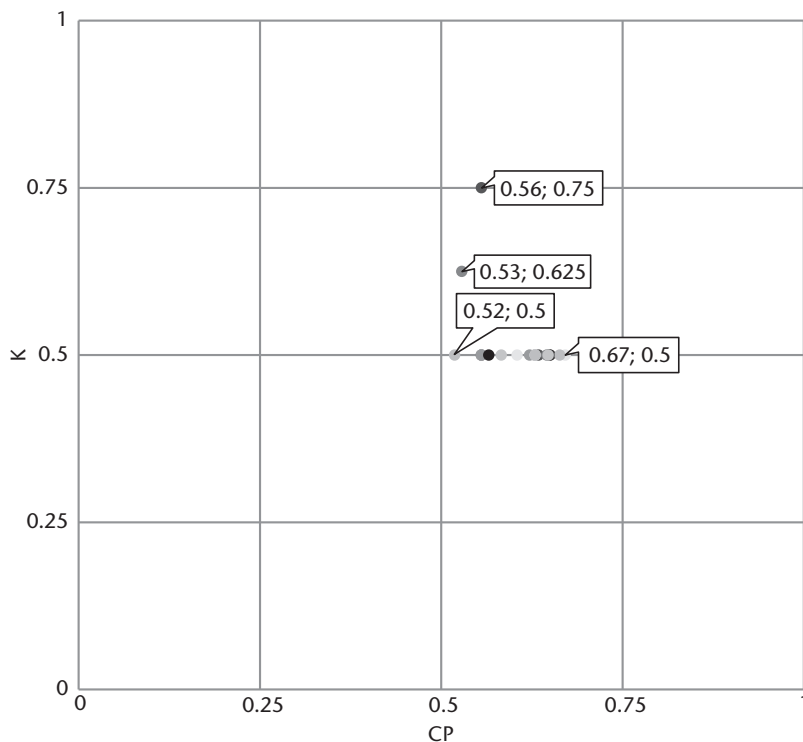
Cooperative	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_5$	$p_6$	$p_7$	$p_8$	$p_9$	$CP$
1	1.83	2.00	1.78	1.78	1.78	2.18	2.00	1.77	2.00	0.63
2	1.67	1.67	1.44	2.11	1.74	1.64	2.00	1.77	1.71	0.58
3	2.00	1.89	1.44	1.89	2.00	2.00	2.00	2.00	1.76	0.63
4	2.00	1.56	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	0.65
5	2.17	2.00	1.78	2.00	2.00	2.00	2.18	2.00	2.00	0.67
6	2.00	2.00	2.00	2.00	1.91	2.00	2.00	2.00	2.00	0.66
7	2.00	2.00	2.00	1.78	2.00	2.00	1.88	1.77	2.00	0.65
8	2.00	2.00	2.00	2.00	1.87	2.00	1.76	1.88	2.00	0.65
9	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.91	1.76	1.81	2.00	0.65
10	2.00	1.00	2.00	2.00	1.91	2.00	1.88	2.00	2.00	0.62
11	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	0.56
12	0.50	2.00	2.00	2.00	1.83	2.00	2.00	2.00	2.00	0.60
13	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	0.52

Cooperative	$p_1$	$p_2$	$p_3$	$p_4$	$p_5$	$p_6$	$p_7$	$p_8$	$p_9$	CP
14	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.27	2.00	0.53
15	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	0.56
16	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	0.56
17	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	0.56
18	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.27	2.00	0.57
19	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	0.63
20	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	0.63

$p_1$  – R&D area,  
 $p_2$  – production area,  
 $p_3$  – quality management area,  
 $p_4$  – procurement logistics area,  
 $p_5$  – marketing area,  
 $p_6$  – finance area,  
 $p_7$  – employment area,  
 $p_8$  – organization and management area,  
 $p_9$  – general resources area.

Source: own study.

Figure 3. The matrix of resource competitiveness of dairy cooperatives



Source: own study.



Figure 3 shows that the resource competitiveness of cooperatives is rather good as 18 out of 20 cooperatives have low position in the supply chain with high competitive potential. These cooperatives have an opportunity for advantage. They occupy H-W position on the matrix which means that their resource competitiveness is quite high. Two cooperatives are key partners in the supply chain and have high competitive potential. They have advantage in resource competitiveness. Their position in the matrix is H-KP, which means that their resource competitiveness is rather very high. Only one cooperative is a key partner with high competitive potential [0.56; 0.75]. This cooperative has a huge probability to become a leader in the supply chain, which will put it in the next part of the matrix. It should improve its position in the supply chain in relation to suppliers and/or customers. Additionally, if it improves in the same time its resources/competencies, it will jump into the best place of resource competitiveness, namely it will become a leader in the supply chain and have very high competitive potential. Among different areas of resources/competences it should especially concentrate on R&D area, finance area and general resources. There is also one cooperative among 18 cooperatives which has better competitive potential than others [0.67; 0.5]. It has also very high probability to step into the better area of the matrix. As the cooperative mentioned above, it should improve its resources/competences to jump into the VH-W position. To reach and maintain the better position it should also improve its position in the supply chain. On the other hand, there is as well one cooperative, which has a high probability to fall into L-W position of the matrix, because it is in the worst position in the H-W cell on the matrix [0.52; 0.5].

## Conclusion

Resource competitiveness is a very important element in maintaining a competitive advantage especially nowadays when we have more hybrid companies. It is important for organizations to identify this advantage, which is possible through the proposed method. Adopting the method of determining the resource competitiveness helps managers and entrepreneurs to assess their firms' resources/competences precisely in comparison to the competition and the position in the supply chain. As can be seen, the matrix clearly shows the resource competitiveness of companies. Placing itself on the matrix the company can see what should be improved to jump into the better position and to gain a real competitive advantage. When preparing the data for a matrix, companies can see, which area of the resources/competences is the weakest one. Companies can also see if they should strengthen their position in the supply chain in relation to suppliers and/or customers. Having a knowledge of these elements is crucial for gaining a competitive advantage. The implementation of the

proposed method can be important source of information and decision making, particularly during periods of change and high uncertainty.

## References

- [1] Amit R., Schoemaker P.J.H. [1993], Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* 14: 33–46.
- [2] Barney J. [1991], Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 1(17): 99–120.
- [3] Bowman C., Ambrosini V. [2003], How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, *British Journal of Management* 14: 289–303.
- [4] Bratnicki M. [2000], *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warsaw.
- [5] Collis D.J., Montgomery C.A. [1995], Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review* July – August: 118–128.
- [6] Combs J.G., Ketchen Jr.D.J. [1999], Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics, *Strategic Management Journal* 9: 867–888.
- [7] Conner C.R. [1991], A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* 1: 121–154.
- [8] Czakon W. [2008], Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego, in: Krupski R. (ed.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [9] Konieczna I. [2017a], Autorska wskaźnikowa metoda pomiaru elementów konstytuujących model biznesowy, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów* 156: 65–88.
- [10] Konieczna I. [2017b], Model realizacji celów strategicznych a model biznesowy organizacji, *Przegląd Organizacji* 4: 13–18.
- [11] Konieczna I. [2018], The author's model of assessing the possibility of achieving a competitive advantage based on the business model and position in the supply chain, *Journal of Economic and Social Development (JESD)* 5(1), March: 76–83.
- [12] Kosińska E. (ed.) [2008], *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warsaw.
- [13] Kossowska M., Sołtysińska I. [2002], *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Cracow.
- [14] Lichtarski J. (ed.) [2001], *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, PWE, Warsaw.

- [15] Machaczka J. [2001], *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Cracow.
- [16] Obłój K. [1996], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warsaw.
- [17] Peteraf M.A. [1993], The cornerstones of competitive advantage, *Strategic Management Journal* 3: 179–191.
- [18] Porter M. [1991], Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal* 12: 95–117.
- [19] Romanowska M. [2006], Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów, in: Krupski R. (ed.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [20] Sanchez R., Heene A. [2004], *The new strategic management: Organizations, competition and competence*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [21] Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. [2007], Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review* 1: 273–292.
- [22] Slater S.F. [1997], Developing a customer value-based theory of the firm, *Journal of the Academy of Marketing Science* 2: 162–197.
- [23] Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- [24] Stiglitz J.E. [2004], *Globalizacja*, Polish Scientific Publishers PWN, Warsaw.
- [25] Tokuda A. [2005], The critical assessment of the resource-based view of strategic management: The source of heterogeneity of the firm, *Ritsumeikan International Affairs* 3: 125–150.
- [26] Trocki M. [2001], *Outsourcing*, PWE, Warsaw.

---

## THE METHOD OF DETERMINING THE RESOURCE COMPETITIVENESS

### Abstract

Competitiveness of resources is a very important element in maintaining a competitive advantage, especially nowadays, when more and more hybrid enterprises operate on the market. It is important for organizations to be able to identify this advantage. Therefore, the aim of the article is to propose a method for determining the competitiveness of resources

based on the assessment of the organization's position in the supply chain and the assessment of competitive potential based on resources/competencies. The application of the method of determining the competitiveness of resources is to help managers and entrepreneurs assess precisely the resources/competences of their organization against the competition and the position in the supply chain.

**KEYWORDS: COMPETITIVENESS, RESOURCES, POSITION IN THE SUPPLY CHAIN, STRATEGIC MANAGEMENT**

**JEL CLASSIFICATION CODES: M2, O20, L1, L21**

---

## METODA OKREŚLANIA KONKURENCYJNOŚCI ZASOBÓW

### Streszczenie

Konkurencyjność zasobów jest bardzo ważnym elementem utrzymania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w dzisiejszych czasach, gdy na rynku działa coraz więcej przedsiębiorstw hybrydowych. Ważne jest, aby organizacje potrafiły zidentyfikować tę przewagę. Dlatego celem artykułu jest zaproponowanie metody określania konkurencyjności zasobów opartej na ocenie pozycji organizacji w łańcuchu dostaw oraz ocenie potencjału konkurencyjnego na podstawie zasobów/kompetencji. Zastosowanie metody określania konkurencyjności zasobów ma pomóc menedżerom i przedsiębiorcom precyzyjnie ocenić zasoby/kompetencje ich organizacji na tle konkurencji i pozycji w łańcuchu dostaw.

**SŁOWA KLUCZOWE: KONKURENCYJNOŚĆ, ZASOBY, POZYCJA W ŁAŃCUCHU DOSTAW, ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: M2, O20, L1, L21**



# STRATEGIA HYBRYDOWA – W POSZUKIWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

## Wprowadzenie

Hybryda oznacza, że coś składa się z różnych elementów, często do siebie niepasujących [Doroszewski, 2022]. Stąd jako hybrydowe określa się organizacje, które łączą kilka (często sprzecznych) tożsamości organizacyjnych [Raisiene, Urmanavičienė, 2017], różne formy organizacyjne [Battilana, Lee, 2014] oraz różne cele [Ambos et al., 2020]. Z perspektywy zarządzania strategicznego, hybrydowe przedsiębiorstwa to takie, które potrafią realizować rozbieżne cele wynikające z odmiennych potrzeb poszczególnych grup interesariuszy, co skutkuje strategiami opartymi na paradoksach [Polowczyk, 2022; Wit, Meyer, 2007; Zakrzewska-Bielawska, 2016]. Wymaga to akceptacji istniejących napięć strategicznych i balansowania w czasie pomiędzy skrajnymi rozwiązaniami [Smith, Lewis, 2011], tak by uzyskać przewagę konkurencyjną.

Przewaga konkurencyjna ma charakter względny – jest czymś, czym dysponuje jedna firma w stosunku do innych podmiotów [Kay, 1996: 244], przy czym powinna ona być widoczna, trwała i trudna do skopiowania przez konkurentów [Romanowska, 2009]. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej oznacza osiągnięcie lepszych wyników finansowych oraz wyższych udziałów w rynku. Dlatego też, przedsiębiorstwa wciąż poszukują skutecznych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, korzystając z rozwiązań hybrydowych.

Na poziomie biznesowym, wśród strategii hybrydowych wyróżnia się strategię zintegrowaną łączącą przewagę kosztową Portera i dyferencjację [Bambang Baroto et al.,

\* Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. dr hab. inż. – Politechnika Łódzka. ORCID: 0000-0001-8182-3591.

\*\* Dorota Piotrowska, dr inż. – Politechnika Łódzka. ORCID: 0000-0002-8228-6940.

2012; Hill, 1988; Lapersonne et al., 2015; Porter, 2000], strategię analityka z typologii Milesa i Snowa [1978] czy hybrydę z zegara strategicznego Bowmana i Faulknera [1997]. W ostatnich latach dużym zainteresowaniem cieszy się także strategia oburęczna (*ambidexterity*) łącząca działania eksploatacyjne skoncentrowane na utrzymaniu dotychczasowej przewagi konkurencyjnej z poszukiwaniem nowej, czyli działaniami eksploracyjnymi [Clauss et al., 2021; March, 1991; Zakrzewska-Bielawska, 2021].

Celem opracowania jest rozpoznanie strategii biznesowych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce w kontekście osiągniętych wyników, przy czym sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej był analizowany z perspektywy eksploracji, eksploatacji i *ambidexterity* wyrażającej jej hybrydowe ujęcie. Tak przyjętemu celowi podporządkowano strukturę opracowania. W pierwszej kolejności przedstawiono hybrydowe ujęcie przewagi konkurencyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji oburęczności. Następnie omówiono metodykę badań oraz zaprezentowano ich wyniki. W podsumowaniu wskazano główne wnioski i kierunki dalszych eksploracji naukowych.

## 1. Przewaga konkurencyjna w ujęciu hybrydowym

Chcąc zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu, każdy strateg musi opowiedzieć na pytanie: Jak konkurować? Dotychczasowe badania wskazują na wiele możliwości w tym zakresie. Wyróżnia się m.in. przewagę przywództwa kosztowego, wyróżniania się, wytwarzania, oferowania, zarządzania, informacyjną, czasową, naturalną, relacji ceny do jakości, systemu obsługi zwiększającego koszty zamiany, budowania barier wejścia, lokalną oraz globalną [Adamik, 2011; Dess et al., 2007; Oblój, 2001; Stankiewicz, 2002]. Typ i sposób budowania przewagi konkurencyjnej określa strategia biznesowa nazywana strategią konkurencji [Romanowska, 2009]. Najbardziej znane typologie tych strategii, uwzględniające hybrydowe ujęcie przewagi konkurencyjnej, przedstawiono w tabeli 1.

Porównując ze sobą poszczególne typologie, należy stwierdzić, że strategią hybrydową najbardziej dostosowaną do współczesnego środowiska biznesowego jest strategia oburęczna (*ambidexterity*) [Zakrzewska-Bielawska, 2021]. W typologii Milesa i Snowa, opartej na koncepcji strategicznego dopasowania (*concept of fit*), strategia innowatora jest bliska strategii eksploracji, strategia obrońcy – strategii eksploatacji, a strategia analityka – strategii oburęcznej. Jednakże, analityk wykazuje awersję do ryzyka, podczas gdy strategia *ambidexterity* zakłada znaczne ryzyko, dlatego też strategii tych nie można traktować tożsamo. Badając wpływ obu strategii na wyniki firmy, stwierdzono, że typologia oparta na koncepcji oburęczności lepiej wyjaśnia wysoką efektywność przedsiębiorstw niż ta oparta na koncepcji strategicznego dopasowania [Auh, Menguc, 2005; Wulf et al., 2010].

Tabela 1. Strategia hybrydowa w wybranych typologiach strategii konkurencyjnych

Autor	Typy strategii konkurencyjnych	Opis
Miles, Snow [1978]	innowator ( <i>prospector</i> )	Polega na stałym poszukiwaniu szans rynkowych i regularnym eksperymentowaniu w odpowiedzi na trendy w otoczeniu. To strategia innowacyjna ukierunkowana na wzrost, poszukiwanie nowych produktów i rynków, co wiąże się z podejmowaniem ryzyka
	obrońca ( <i>defender</i> )	Polega na ochronie zdobytej pozycji rynkowej poprzez skoncentrowanie się na wydajności i efektywności. To strategia konserwatywna, ukierunkowana na stałe doskonalenie sprawdzonych technologii, budowanie barier wejścia na rynek, dbałość i solidność relacji z klientem oraz rozwijanie mechanizmów kontrolnych
	analityk ( <i>analyzer</i> )	Jest strategią hybrydową, łącząc strategię innowatora i obrońcy. Firmy nie są tu pionierami, gdyż unikają nadmiernego ryzyka, ale raczej śledzą zmiany na rynku i poczynania firm innowacyjnych, szybko naśladując nowe, sprawdzone rozwiązania
	reakotr ( <i>reactor</i> )	Polega na biernym lub niespójnym reagowaniu na zdarzenia w otoczeniu. Strategia nie jest sformalizowana, a firma dryfuje, przy zmiennej polityce i strukturze, które przeobrażają się na skutek przymusu wynikającego ze zmienności otoczenia
Claver-Cortés et al. [2012]; Porter [2000]	strategia przywództwa kosztowego	Polega na minimalizacji kosztów, przez co skupia zasoby i uwagę firmy na tym, by operacje przebiegały sprawniej niż u konkurentów
	strategia dyferencjacji (wyróżniania)	Polega na proponowaniu klientowi unikalnej oferty (jakościowej, systemu obsługi, działań marketingowych itp.), przez co skupia zasoby i uwagę firmy na wyróżnianiu jej produktów wobec konkurencyjnych
	strategia koncentracji	Odnosi się do wybranej grupy klientów (segmentu). Dzieli się ją na: strategię koncentracji zróżnicowania (firma skupia uwagę na jednym segmencie rynku, w którym stara się oferować klientom unikalny produkt) oraz strategię koncentracji kosztowej (firma skupia uwagę na jednym segmencie rynku i stara się być w nim dostawcą o najniższych cenach)
	strategia zintegrowana (przewagi totalnej)	Strategia hybrydowa łącząca przewagę niskich kosztów oraz wyróżniania. Jest trudna do imitacji przez konkurentów i pozwala firmie zachować wyższą zwinność i elastyczność
March [1991]; Tushman, O'Reilly [1996]; Zakrzewska-Bielawska [2021]	eksploracja	Wiąże się z poszukiwaniem nowych możliwości, uwzględniając w swoich działaniach badania, zmiany, eksperymenty, odkrycia, a także elastyczność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka. Nastawiona jest na innowacje radykalne, umożliwiając firmie rozwój nowej wiedzy i stworzenie zdolności potrzebnych do przetrwania w długim okresie
	eksploatacja	Wiąże się z efektywnością, wydajnością i doskonaleniem. Nastawiona na generowanie zysków w perspektywie krótkoterminowej. Celem jest utrzymanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach w zakresie dotychczasowych produktów i technologii, przede wszystkim poprzez obniżanie kosztów i uzyskiwanie efektów skali
	oburęczność ( <i>ambidexterity</i> )	Strategia hybrydowa łącząca realizację działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Jej celem jest utrzymanie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej, jak i poszukiwanie nowej

Źródło: opracowanie własne.



Z kolei, biorąc pod uwagę typologię Portera, strategia przywództwa kosztowego jest bliska strategii eksploracji, strategia dyferencjacji – strategii eksploracji, a strategia zintegrowana – strategii oburęcznej. Podobnie i w tym przypadku, takie bezpośrednie odniesienie strategii *ambidexterity* do strategii zintegrowanej nie jest właściwe, bowiem oburęczność przyjmuje perspektywę zasobową, podstawą zaś klasyfikacji porterowskich strategii generycznych była ekonomia sektorowa. Ponadto, strategia zintegrowana może doprowadzić do efektu „ugrzężnięcia” (*stuck in the middle*), co może skutkować przeciętnymi wynikami, podczas gdy strategia oburęczna może generować wiele tymczasowych przewag konkurencyjnych [Hughes et al., 2010]. Tym samym również i ta typologia nie dostarcza odpowiednich wyjaśnień dla osiągniętych przez firmę wyników. W związku z tym podejście oparte na koncepcji oburęczności jest atrakcyjną propozycją wyjaśniającą uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa i dlatego też z tej perspektywy przeprowadzono badania empiryczne pozwalające zidentyfikować strategie polskich firm w kontekście uzyskiwanych przez nie wyników.

## 2. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w 2017 roku. Zastosowaną metodą badawczą była metoda *multi-mode* [Signore et al., 2008], która łączy dwie techniki badań ankietowych: CAWI i CATI. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Próbę dobrano w sposób losowo-warstwowy, przy czym warstwy stanowiła kategoria wielkości firmy. Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej (REGON), z której wylosowano 750 przedsiębiorstw. Zwrot użytecznych kwestionariuszy otrzymano od 363 jednostek, co daje stopę zwrotu 48,4%. W celu uogólnienia wyników na całą populację dokonano ważenia poststratyfikacyjnego, które pozwoliło skorygować błąd systematyczny szacunku parametrów populacji [Mider, Marcinkowska, 2013: 147], co tym samym poprawiło reprezentatywność próby.

Przedsiębiorstwa małe (zatrudniające od 10 do 49 osób) stanowiły 31,2% badanych firm, a przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 50 do 249 osób) i duże (zatrudniające powyżej 249 osób) odpowiednio 34,9% oraz 33,9%. Biorąc pod uwagę wiek firmy, to 9,7% podmiotów to przedsiębiorstwa młode, funkcjonujące na rynku do 5 lat, 17,6% stanowią firmy operujące na rynku od 6 do 10 lat, 37,3% to przedsiębiorstwa z historią od 11 do 20 lat, natomiast 35,4% to firmy dojrzałe, funkcjonujące ponad 20 lat na rynku. Dominowały przedsiębiorstwa produkcyjne (47,4%) oraz te, które oceniły swoją sytuację finansową jako dobrą (89,7%). Blisko połowa firm działa na rynku krajowym (49,5%), a pozostałe na rynku międzynarodowym (50,5%).

Respondentami w badaniu byli właściciele (9,3%) oraz kadra kierownicza najwyższego szczebla (97%), którzy oceniali strategię i wyniki rynkowe swoich firm z perspektywy ostatnich trzech lat.

### 3. Strategie przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce i ich skuteczność

W pierwszej kolejności respondentów poproszono o ustosunkowanie się do twierdzeń opisujących źródło przewagi konkurencyjnej ich firm. W tym celu posłużono się siedmiostopniową skalą Likerta wymuszonego wyboru, gdzie: 1 – oznaczało, że dane twierdzenie w żadnym stopniu (wcale) nie odnosi się do strategii biznesowej przedsiębiorstwa, 2 – w bardzo małym stopniu, 3 – małym, 4 – raczej małym, 5 – raczej dużym, 6 – dużym, 7 – w bardzo dużym stopniu. Wykorzystano miary zaproponowane i przetestowane przez innych badaczy [Menguc, Auh, 2008; Tushman, O'Reilly, 1996]. W tabeli 2 przedstawiono wyniki uzyskanych odpowiedzi.

Tabela 2. Postrzeganie przewagi konkurencyjnej przez kadrę kierowniczą badanych firm\*

	W ciągu ostatnich trzech lat przedsiębiorstwo koncentrowało się na:	Nie zgadzam się (w %)	Mediana	Zgadzam się (w %)	Mediana
Eksploracja	oferowaniu nowych, unikalnych wartości użytkowych dla klientów	12,5	3	87,5	6
	rozwoju nowych kompetencji firmy	24,2	4	75,8	6
	kreowaniu nowej przewagi konkurencyjnej	36,5	4	63,5	5
Eksploatacja	obniżaniu kosztów procesów wewnętrznych	10,1	4	89,9	6
	doskonaleniu dotychczasowych kompetencji firmy	26,2	3	73,8	5
	ochronie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej	9,4	4	90,6	6

\* Żaden z respondentów nie wskazał, że dane twierdzenie nie dotyczy wcale jego przedsiębiorstwa. Dla uproszczenia dokonano pogrupowania: nie zgadzam się (oceny od 2 do 4) oraz zgadzam się (oceny od 5 do 7). Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość respondentów potwierdziła, że w ostatnich trzech latach wykorzystywano zarówno źródła przewagi eksploracyjnej, jak i eksploatacyjnej, przy czym najczęściej wskazywano na ochronę dotychczasowej przewagi (90,6% firm). Z kolei najmniej podmiotów zdecydowało się na kreowanie nowej przewagi dla firmy (36,5% jednostek nie zgodziło się z tym twierdzeniem). Około 3/4 przedsiębiorstw poszukiwało przewagi totalnej, łącząc obniżkę kosztów z wyróżnianiem i oferowaniem nowych, unikalnych wartości użytkowych dla klientów. Uwzględniając wartości mediany, dokonano w dalszej kolejności pogrupowania strategii konkurencyjnych badanych firm. Uzyskane wyniki przedstawiono w macierzy strategii (rysunek 1), przy czym wartości mediany na poziomie 3 i 4 oznaczały niską eksplorację/eksploatację, a wartości 5 i 6 – wysoką.

Rysunek 1. Klasyfikacja strategii biznesowych badanych firm według koncepcji *ambidexterity*

Eksploatacja	wysoka	Strategia eksploatacji (11,57%)	Strategia oburęczna ( <i>ambidexterity</i> ) (82,4%)
	niska	Strategia niedookreślona (3,8%)	Strategia eksploracji (2,21%)
		niska	wysoka
		Eksploracja	

Źródło: badania własne.

Tylko nieliczne przedsiębiorstwa realizują czyste strategie eksploracji lub eksploatacji, a zdecydowana większość firm (82,4%) realizuje hybrydową strategię oburęczną. Należy przy tym zaznaczyć, że oburęczność, tj. zdolność firmy do równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych można uzyskać na różne sposoby<sup>1</sup>. W ogólnym ujęciu na poziomie organizacji jako całości, oburęczność można osiągnąć w sposób sekwencyjny (*sequential/temporal ambidexterity*), poprzez rozdzielenie obu działań w czasie, bądź jednoczesny, poprzez symultaniczną ich realizację przy ich strukturalnej separacji (*structural/simultaneous ambidexterity*). Spośród tych firm, które realizują strategię oburęczną blisko połowa (47%) realizuje działania eksploracyjne i eksploatacyjne w następnym czasie, pozostałe zaś 53% przedsiębiorstw jednocześnie eksploruje nową przewagę, rozwijając nowe kompetencje i ochraniając obecną przewagę, doskonaląc dotychczasowe kompetencje. W stosunkowo niewielkiej części firm (3,8%) strategia jest niedookreślona, co oznacza, że respondenci oceniając działania eksploracyjne i eksploatacyjne, wykazali ograniczony ich zakres (średnia ocen dla eksploracji i eksploatacji poniżej 5). W związku z tym można zaryzykować stwierdzenie, że w tego typu firmach brak jest strategii. Podobne zjawisko zauważył Parnell [1997], badając strategie generyczne przedsiębiorstw. W wyniku jego analiz okazało się, że część firm nie posiada spójnej strategii, a raczej dryfuje, reagując biernie na zmiany zachodzące w otoczeniu, osiągając tym samym niższe wyniki.

Wybór poszczególnych strategii różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, sektora oraz zasięgu działania (test niezależności Chi-kwadrat, przy  $p < 0,05$ ; współczynnik V Cramera = 0,4). W firmach małych częściej realizowano strategię eksploatacji oraz strategię oburęczną w sposób sekwencyjny. W firmach produkcyjnych

<sup>1</sup> Przegląd badań nad sposobami osiągnięcia oburęczności można odnaleźć w Zakrzewska-Bielawska [2021].

i działających na rynku krajowym częściej wybierano strategię eksploatacji, podczas gdy strategia *ambidexterity* w ujęciu symultanicznym cechowała przede wszystkim podmioty działające na rynku międzynarodowym i globalnym.

Następnie sprawdzono, jakie wyniki przynosi realizacja poszczególnych strategii biznesowych. W tym celu respondentów poproszono o ocenę wyników rynkowych firmy z perspektywy trzech ostatnich lat. Oceny dokonywano w skali 1–7, gdzie 1 oznaczało, że wyniki są zdecydowanie gorsze, 7 zaś, że zdecydowanie lepsze. Wykorzystano trzy parametry rynkowe stosowane przez innych badaczy, jak: średnie tempo wzrostu sprzedaży, średni udział w rynku i ogólnie efektywność/sukces firmy [Bratnicka-Myśliwiec, 2017; Wei et al., 2014]. W tabeli 3 zaprezentowano odpowiedzi uzyskane od badanych osób.

Tabela 3. Ocena wybranych wyników rynkowych w kontekście realizowanych strategii w badanych przedsiębiorstwach (w %)\*

Wyniki rynkowe	Strategia	Gorzej	Prawie tak samo	Lepiej	$\bar{X}$	Me	Qr
Średnie tempo wzrostu sprzedaży	eksploracji	0,41	0,00	1,80	5,00	5	1
	eksploatacji	2,61	1,94	7,02	4,68	5	2
	hybrydowa – oburęczność symultaniczna	8,82	6,27	28,58	4,59	5	1
	hybrydowa – oburęczność sekwencyjna	13,39	4,19	21,15	4,24	5	2
	niedookreślona	0,22	1,36	2,24	4,65	5	1
Średni udział w rynku	eksploracji	0,41	0,00	1,80	4,92	5	1
	eksploatacji	2,61	1,73	7,23	4,54	5	2
	hybrydowa – oburęczność symultaniczna	8,41	8,26	27,0	4,64	5	2
	hybrydowa – oburęczność sekwencyjna	12,56	4,53	21,65	4,17	5	2
	niedookreślona	0,22	1,89	1,71	4,40	4	1
Ogólna efektywność/sukces firmy	eksploracji	0,41	0,21	1,60	4,87	5	2
	eksploatacji	2,72	2,24	6,61	4,41	5	1
	hybrydowa – oburęczność symultaniczna	9,80	5,54	28,33	4,55	5	1
	hybrydowa – oburęczność sekwencyjna	13,91	2,91	21,91	4,19	5	2
	niedookreślona	0,24	1,86	1,71	4,56	4	2

$\bar{X}$  – średnia, Me – mediana, Qr – kwartyłowy rozstęp.

\* Dla uproszczenia sklasyfikowano poszczególne oceny w trzy grupy: gorzej (oceny od 1 do 3), prawie tak samo (ocena 4) oraz lepiej (oceny od 5 do 7).

Źródło: badania własne.

Zdecydowaną poprawę poszczególnych parametrów rynkowych zauważono w stosunku do strategii eksploracji, jak i tej o niedookreślonych celach, co jest prawdopodobnie wynikiem niskiej liczebności tych grup (odpowiednio 2,21% i 3,81%). Biorąc pod uwagę hybrydową strategię oburęczną, zdecydowanie lepsze wyniki przynosi

oburęczność symultaniczna niż ta osiągnięta w następstwie czasowym. Potwierdzają to testy Kruskalla–Wallisa, które wykazały różnice istotne statystycznie (przy  $p < 0,05$ ) dla strategii *ambidexterity*. Te przedsiębiorstwa, które podejmowały jednocześnie eksplorację i eksploatację znacznie wyżej oceniły ogólną efektywność firmy w stosunku do tych, które działania te podejmowały naprzemiennie i w odstępach czasowych oraz w stosunku do tych podejmujących wyłącznie działania eksploatacyjne. Tym samym strategia hybrydowa uwzględniająca budowanie przewagi konkurencyjnej na eksploatacji dotychczasowych, jak i rozwoju nowych kompetencji staje się najskuteczniejszą strategią zapewniającą firmie jej sukces rynkowy.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa hybrydowe potrzebują hybrydowych strategii, czyli takich, które łączą różne przewagi konkurencyjne, co powinno skutkować lepszymi wynikami rynkowymi. Przykładem strategii hybrydowej jest strategia oburęczna, która uwzględnia jeden z najczęściej dyskutowanych paradoksów w ostatnich latach, tj. przekonanie o ochronie dotychczasowej przewagi konkurencyjnej z kreowaniem nowej. Oburęczność, przedsiębiorstwa mogą osiągać w sposób sekwencyjny, kiedy długie okresy eksploatacji są przerywane krótkimi okresami eksploracji, lub w sposób symultaniczny, kiedy eksploracja i eksploatacja nie są traktowane jako aktywności wykluczające się, a zachodzą symultanicznie poprzez przestrzenną separację i są realizowane w odrębnych komórkach organizacyjnych w tym samym czasie.

Przeprowadzone badania wskazują, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce realizują przede wszystkim strategię *ambidexterity*, przy czym lepsze wyniki rynkowe przynosi strategia, w której oburęczność osiąga się w sposób symultaniczny niż sekwencyjny. Oznacza to m.in., że przedsiębiorstwo poszukuje totalnej przewagi konkurencyjnej, oferując unikalne wartości użytkowe dla klientów, jednocześnie obniżając koszty. Potwierdzają to wyniki badań Światowicz-Szczepańskiej [2010], które wskazują na istotne znaczenie strategii hybrydowych dla praktyki gospodarczej poprzez dostarczenie klientom unikatowej oferty za rozsądną cenę, efektywniej niż czynią to konkurenci. Ponadto, są one zgodne z ustaleniami badawczymi Sarkeesa et al. [2010], którzy na podstawie badania ankietowego na próbie 135 amerykańskich firm notowanych na giełdzie, udowodnili silną pozytywną zależność pomiędzy strategią oburęczną a mierzonymi subiektywnie przychodami ze sprzedaży, rentownością, satysfakcją klientów i liczbą wprowadzonych nowych produktów, a także badaniami Martini et al. [2015], którzy na podstawie wyników uzyskanych ze 112 średnich i dużych przedsiębiorstw z różnych branż sektora średnich i wysokich technologii we Włoszech, wykazali, że symultaniczna strategia oburęczna prowadzi do większego wzrostu sprzedaży.

Jednocześnie przedstawione wyniki badań z polskich firm są w opozycji do rezultatów Venkatramana et al. [2007] czy Vrontisa et al. [2017]. Pierwsi stwierdzili, na podstawie obserwacji 1005 firm informatycznych, pozytywny wpływ oburęcznej strategii sekwencyjnej na wzrost sprzedaży przedsiębiorstwa i jednocześnie brak wpływu oburęcznej strategii symultanicznej na efektywność firmy. Z kolei drudzy, na podstawie wyników badań ankietowych na próbie 189 włoskich firm, wykazali brak bezpośredniego związku pomiędzy hybrydową strategią oburęczną a osiąganą przez firmę efektywnością rynkową.

Tym samym, skuteczność i efektywność oburęcznej strategii hybrydowej stanowi nadal atrakcyjny problem badawczy. Dalsze poszukiwania naukowe powinny uwzględniać dodatkowe miary, zarówno oburęczności (np. kontekstowa, międzyorganizacyjna) [Gibson, Birkinshaw, 2004; Lee, Kim, 2019; Wang, Rafiq, 2014], jak i efektywności mierzonej nie tylko parametrami rynkowymi, ale i ekonomicznymi czy organizacyjnymi [Ziębicki, 2012; 2014]. Dlatego też hybrydowa strategia przedsiębiorstwa pozostanie nadal w polu zainteresowań badaczy, zwłaszcza jej rozpoznanie w kontekście kształtowania oburęcznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej firmie wyższą efektywność.

## Bibliografia

- [1] Adamik A. [2011], Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce, w: Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [2] Ambos T.C., Fuchs S.H., Zimmermann A. [2020], Managing interrelated tensions in headquarters – subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization, *Journal of International Business Studies* 51(6): 906–932.
- [3] Auh S., Menguc B. [2005], Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity, *Journal of Business Research* 58(12): 1652–1661.
- [4] Bambang Baroto M., Bin Abdullah M.M., Wan H.L. [2012], Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage, *International Journal of Business and Management* 7(20): 120–133.
- [5] Battilana J., Lee M. [2014], Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises, *The Academy of Management Annals* 8(1): 397–441.
- [6] Bowman C., Faulkner D. [1997], *Competitive and corporate strategy*, Irwin, New York.
- [7] Bratnicka-Myśliwiec K. [2017], *Twórczość w przedsiębiorstwie. Perspektywa obustronności organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [8] Clauss T., Kraus S., Kallinger F.L., Bican P.M., Brem A., Kailer N. [2021], Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, *Journal of Innovation & Knowledge* 6(4): 203–213.

- [9] Claver-Cortés E., Pertusa-Ortega E.M., Molina-Azorín J.F. [2012], Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research* 65(7): 993–1002.
- [10] De Leeuw E. [2005], To mix or not to mix data collection modes in surveys, *Journal of Official Statistics* 21(5): 233–255.
- [11] Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A. [2007], *Strategic management: Creating competitive advantages*, McGraw-Hill Companies, London.
- [12] Doroszewski W. [red.] [2022], *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- [13] Gibson C.B., Birkinshaw J. [2004], The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal* 47(2): 209–226.
- [14] Hill C.W.L. [1988], Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, *Academy of Management Review* 13(3): 401–412.
- [15] Hughes M., Martin S.L., Morgan R.E., Robson M.J. [2010], Realizing product-market advantage in high-technology international new ventures: The mediating role of ambidextrous innovation, *Journal of International Marketing* 18(4): 1–21.
- [16] Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- [17] Lapersonne A., Sanghavi N., Mattos C. [2015], Hybrid strategy, ambidexterity and environment: Toward an integrated typology, *Universal Journal of Management* 3(12): 497–508.
- [18] Lee J., Kim N. [2019], Know yourself and find your partners, *Management Research Review* 42(12): 1333–1352.
- [19] March J.G. [1991], Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* 2(1): 71–88.
- [20] Martini A., Neirotti P., Aloini D. [2015], Finding the way to ambidexterity: Exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation, *International Journal of Innovation Management* 19(04): 1550045.
- [21] Menguc B., Auh S. [2008], The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders, *Industrial Marketing Management* 37(4): 455–470.
- [22] Mider D., Marcinkowska A. [2013], *Analiza danych ilościowych dla politologów*, ACAD, Warszawa.
- [23] Miles R.E., Snow C.C. [1978], *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, London.
- [24] Obłój K. [2001], Logika przewagi konkurencyjnej, *Przegląd Organizacji* 9: 3–6.
- [25] Parnell J. [1997], New evidence in the generic strategy and business performance debate: A research note, *British Journal of Management* 8(2): 175–181.
- [26] Polowczyk J. [2022], *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym. Podejście ewolucyjno-behawioralne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- [27] Porter M.E. [2000], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- [28] Raisiene A.G., Urmanavičienė A. [2017], Mission drift in a hybrid organization: How can social business combine its dual goals? *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* 30(2): 301–310.
- [29] Romanowska M. [2009], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [30] Sarkees M., Hulland J., Prescott J. [2010], Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation, *Journal of Strategic Marketing* 18(2): 165–184.
- [31] Signore M., Brancato G., Simeoni G. [2008], *Multi-mode data collection: What can still be expected?*, Proceedings of Statistics Canada Symposium 2008 – “Data collection: Challenges, achievements and new directions”, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11-522-x/2008000/article/10975-eng.pdf?st=5FiKKkHw>.
- [32] Smith W.K., Lewis M.W. [2011], Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review* 36(2): 381–403.
- [33] Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- [34] Świątowiec-Szczepańska J. [2010], Strategiczne wybory podstaw konkurowania przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 134: 83–102.
- [35] Tushman M.L., O’Reilly C.A. [1996], Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review* 38(4): 8–30.
- [36] Venkatraman N., Lee C., Iyer B. [2007], Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector, *Boston University School of Management Working Paper*: 1–45.
- [37] Vrontis D., Thrassou A., Santoro G., Papa A. [2017], Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms, *Journal of Technology Transfer* 42(2): 374–388.
- [38] Wang C.L., Rafiq M. [2014], Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms, *British Journal of Management* 25(1): 58–76.
- [39] Wei Z., Zhao J., Zhang C., Zhang C. [2014], Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance, *Journal of Engineering and Technology Management* 33: 134–153.
- [40] Wit B. de, Meyer R. [2007], *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [41] Wulf T., Stubner S., Blarr W.H. [2010], Ambidexterity and the concept of fit in strategic management – Which better predicts success, *Leipzig Graduate School of Management Working Paper* 89: 1–36.



- [42] Zakrzewska-Bielawska A. [2016], Paradoxs eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 420: 435–449.
- [43] Zakrzewska-Bielawska A. [2021], *Ambidextrous strategy: Antecedents, strategic choices, and performance*, Routledge, London.
- [44] Ziębicki B. [2012], Metodyka oceny efektywności organizacyjnej, w: Miłkuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja UEK, Kraków.
- [45] Ziębicki B. [2014], *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

---

## STRATEGIA HYBRYDOWA – W POSZUKIWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

### Streszczenie

W artykule podjęto problem biznesowej strategii hybrydowej jako tej, która łączy różne źródła przewagi konkurencyjnej. Przyjmując perspektywę koncepcji oburęczności (*ambidexterity*), jako najtrafniej opisującej typologie strategii konkurencyjnych we współczesnym środowisku biznesowym, przeprowadzono badania na próbie 363 firm, których celem była identyfikacja ich strategii w kontekście osiągniętych rezultatów. Ich wyniki pokazały, że zdecydowana większość przedsiębiorstw realizuje strategię *ambidexterity* koncentrującą się na utrzymywaniu dotychczasowej i poszukiwaniu nowej przewagi konkurencyjnej, przy czym lepszą ogólną efektywność i sukces firmy zapewnia hybrydowa strategia oburęczności symultanicznej niż hybrydowa strategia oburęczności sekwencyjnej.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIA HYBRYDOWA, AMBIDEXTERITY, EKSPLOATACJA, EKSPLOACJA, PRZEWAGA KONKURENCYJNA, WYNIKI RYNKOWE**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L1, L210, M21**

---

## HYBRID STRATEGY – IN SEARCH OF A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISE

### Abstract

The paper examines a hybrid business strategy as the one that combines various sources of competitive advantage. Taking into account the ambidexterity concept, as the best typology of competitive strategies in the contemporary business environment, the research was conducted on a sample of 363 companies. Its aim was to identify business strategies in the context of firms' performance. Our results showed that most companies implement the ambidextrous strategy focusing on maintaining the existing and searching for a new competitive advantage. However, better overall efficiency and success of the company are ensured by a hybrid ambidextrous strategy achieved in a simultaneous way rather than a hybrid ambidextrous strategy achieved in a sequential way.

**KEYWORDS: HYBRID STRATEGY, AMBIDEXTERITY, EXPLOITATION, EXPLOITATION, COMPETITIVE ADVANTAGE, MARKET PERFORMANCE**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L1, L210, M21**



# ROLA WYBRANYCH STRATEGII W KSZTAŁTOWANIU WYNIKÓW MAŁYCH FIRM W RÓŻNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH

## Wprowadzenie

Kryzysy ekonomiczne, pomimo że stanowią naturalną fazę cyklu rozwoju gospodarczego, są dla przedsiębiorstw wyzwaniem [Wysłocka, 2011] i mogą stać się źródłem wewnętrznych kryzysów, stanowiąc zagrożenie dla ich dalszego funkcjonowania [Zelek, 2000]. Kryzysy wymagają od przedsiębiorstw podjęcia odpowiednich działań [Wawrzyniak, 1989; Siuta-Tokarska, 2011], a niekiedy modyfikacji ich strategii [Krzakiewicz, Cyfert, 2008; Pasieczny, 2009; Romanowska, 2015]. Kryzysy mogą być szczególnie dotkliwe dla małych przedsiębiorstw, które dysponują mniejszymi rezerwami zasobów (zarówno materiałowych, jak i finansowych) [Cowling et al., 2020].

Jeden z najgwałtowniejszych kryzysów dotknął gospodarkę i społeczeństwo w 2020 roku. Kryzys ten był spowodowany wybuchem pandemii, która wymusiła wstrzymanie życia społecznego i działalności gospodarczej. Gwałtowne ograniczenie popytu, przerwane łańcuchy dostaw, kwarantanny nakładane na pracowników stanowiły nieznanie wcześniej wyzwania dla przedsiębiorstw. Reakcje przedsiębiorstw na te wyzwania stanowią przedmiot licznych badań. Odkrywają one zróżnicowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorców [np. Dyduch et al., 2021; Klyver, Nielsen, 2021; Kusa et al., 2022]. Biorąc pod uwagę mnogość kontekstów, wciąż jednak wiele pytań czeka na odpowiedź.

\* **Marcin Suder, dr** – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. ORCID: 0000-0001-6279-7359.

\*\* **Rafał Kusa, dr** – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. ORCID: 0000-0002-9819-897X.

Celem prezentowanych badań jest określenie wpływu strategii organizacji na wyniki małych przedsiębiorstw w różnych warunkach otoczenia. W szczególności, analizowany będzie wpływ czterech strategii: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Analizowany będzie wpływ tych strategii na wyniki rynkowe, wyniki finansowe oraz rozwój przedsiębiorstw. Podstawą analizy jest określenie siły wpływu poszczególnych strategii na różne wymiary wyników firmy. Wspomniane zależności oraz ich siła będą analizowane dla danych odnoszących się do trzech okresów roku 2020, mianowicie: przed kryzysem, początkowej fazy kryzysu oraz trwania kryzysu. Dane wykorzystane w badaniach dotyczą małych drukarni działających w Polsce. Do analizy zostaną wykorzystane podstawowe statystyki opisowe, analiza wariancji, analiza korelacji oraz uogólnione modele liniowe (GLM).

Przeprowadzone badania wpisują się w nurt badań dotyczących skuteczności strategii w różnych warunkach wyznaczanych przez otoczenie przedsiębiorstwa, jak również możliwości stosowania planowania strategicznego w warunkach turbulentnych zmian otoczenia [Romanowska, 2010]. Kilkanaście miesięcy objętych badaniem charakteryzowało się dużą zmiennością warunków zewnętrznych. Dało to możliwość zarejestrowania w stosunkowo krótkim okresie reakcji przedsiębiorstw na odmienne warunki – w związku ze skalą zmian obserwowanych w czasie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 reakcje te dotyczyły także zmian strategii.

## 1. Hipotezy badawcze

Spośród wielu strategii proponowanych w literaturze z zakresu zarządzania, w tym studium analizie zostaną poddane cztery: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. Strategie te zostały porównane ze sobą w układzie produktowo-rynkowym w ramach tzw. macierzy Ansoffa już przeszło pół wieku temu [Ansoff, 1965], jednak stale udowadniają one swoją przydatność w praktyce zarządzania organizacjami [np. Jedlińska, 2015].

Poszczególne strategie są ukierunkowane na poprawę sytuacji przedsiębiorstw na rynku, także w warunkach dużej zmienności rynku [Min, Kim, 2021]. Wszystkie strategie ujęte w macierzy Ansoffa mogą być użyteczne także dla małych i średnich przedsiębiorstw pomimo ich ograniczonych zasobów [Kraus, Kauranen, 2009]. Strategie te mogą oddziaływać zarówno na wzrost przedsiębiorstw [Panda, 2015], jak i na poprawę wyników rynkowych i finansowych [Lo, Liao, 2021]. Dlatego proponujemy następującą hipotezę badawczą:

H1: Siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników.

Przedsiębiorstwa wykorzystują różne strategie w zależności od wielu czynników, także zewnętrznych. Badania przeprowadzone po kryzysie finansowym rozpoczętym w 2008 roku wskazują, że firmy wykorzystują różne strategie w reakcji na kryzys, co

przekłada się na ich sytuację [Stefaniak-Kopoboru, Kuczevska, 2014; Brzozowski, Cucculelli, 2016]. Bazując na powyższych obserwacjach, proponujemy następującą hipotezę:

H2: Siła wpływu poszczególnych strategii na wyniki firmy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku.

## 2. Próba badawcza

Badaniami objęto firmy drukarskie. Polska branża drukarska ma silną pozycję na rynku europejskim [Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga, 2018]. Firmy drukarskie zostały istotnie dotknięte skutkami kryzysu – przerwane łańcuchy dostaw materiałów z Chin wraz z ograniczeniem popytu stały się udziałem większości z nich [Wydawca, 2020]. Badana populacja została ograniczona do małych firm drukarskich, które działają minimum 3 lata. W grudniu 2020 roku w Polsce były zarejestrowane 602 takie podmioty. Otrzymano 150 wypełnionych kwestionariuszy ankiety. Dane były gromadzone przez wyspecjalizowane w badaniach ankietowych przedsiębiorstwo w okresie od grudnia 2020 roku do stycznia 2021 roku. Uzyskana liczba odpowiedzi przełożyła się na 7-procentowy błąd maksymalny (przy poziomie ufności 95%), co stanowi akceptowalną wartość.

## 3. Dane i zmienne

W badaniach analizowany jest wpływ czterech strategii: penetracji rynku (*PN*), rozwoju rynku (*RR*), rozwoju produktu (*RP*) i dywersyfikacji (*DW*) – każda z nich stanowi naszą zmienną niezależną. Respondenci byli pytani, w jakim stopniu stosowali daną strategię w trzech zaproponowanych w ankiecie okresach 2020 roku, tj.: okres 1 – przed rozpoczęciem kryzysu (przed marcem 2020 roku); okres 2 – początek kryzysu (marzec–maj 2020 roku, kiedy to gwałtownemu załamaniu towarzyszyło zaskoczenie i niepewność); okres 3 – zaawansowana faza kryzysu (od czerwca 2020 roku, kiedy to przedsiębiorcy wznawiali działalność w warunkach głębokiego kryzysu). Siła stosowania strategii była określana w pięciostopniowej skali Likerta. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły intensywności stosowania danej strategii (1 – strategia nie była realizowana, 5 – strategia była realizowana z dużą intensywnością).

Z kolei zmienne, które przyjęto za zależne (wynikowe), tj.: wyniki rynkowe (*WR*), wyniki finansowe (*WF*) i rozwój przedsiębiorstwa (*RF*), to konstrukty wyznaczone na podstawie odpowiedzi na pytania, które je odzwierciedlają. Respondenci wskazywali, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniami, które odnosiły się do tychże zmiennych (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się).

W tabeli 1 przedstawiono liczbę pytań wchodzących w skład każdego wskaźnika oraz wartości alfa Cronbacha dla konstruktów obliczanych w trzech analizowanych okresach.

Tabela 1. Charakterystyka wskaźników zmiennych zależnych

Wskaźnik	Symbol	Liczba pytań	Okres 1	Okres 2	Okres 3
Wyniki rynkowe	<i>WR</i>	5	0,808	0,797	0,829
Wyniki finansowe	<i>WF</i>	3	0,843	0,808	0,840
Rozwój przedsiębiorstwa	<i>RF</i>	5	0,837	0,851	0,843

Źródło: opracowanie własne.

W celu dokładniejszego scharakteryzowania wykorzystanych zmiennych oraz oceny, jak zmieniła się poziom stosowania poszczególnych strategii oraz poziom wyniku firmy w poszczególnych analizowanych okresach, określono podstawowe statystyki dla analizowanych zmiennych, których wyniki zamieszczono w tabelach 2 i 3.

Tabela 2. Podstawowe statystyki dla wskaźników wyniku firmy w wybranych okresach

Okres	<i>WR</i>			<i>WF</i>			<i>RF</i>		
	średnia	mediana	odchylenie std.	średnia	mediana	odchylenie std.	średnia	mediana	odchylenie std.
1	3,53	3,6	0,776	2,87	3,0	0,897	3,44	3,5	0,937
2	2,97	3,0	0,891	2,62	2,7	0,899	2,58	2,5	1,020
3	3,28	3,2	0,887	2,69	3,0	0,914	2,89	3,0	1,026

*WR* – wyniki rynkowe, *WF* – wyniki finansowe, *RF* – rozwój przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zamieszczone w tabeli 2 stanowią dowód na to, iż w początkowej fazie kryzysu wyniki firm drukarskich we wszystkich badanych aspektach obniżyły się znacząco. Zwłaszcza dotyczy to dwóch kategorii wyniku, tj. *WR*, w którym średnia spadła z poziomu 3,53 do wartości 2,97, oraz dla *RF* (spadek z 3,44 na 2,58). Natomiast zmiana *WF* nie była już taka duża – jego wartość spadła o 0,25. Z kolei w okresie 3, tzn. w okresie pewnych luzowań, wartości średnich konstruktów wzrosły w stosunku do okresu 2, jednakże w żadnym z trzech przypadków nie został osiągnięty poziom sprzed pandemii.

Analizując wyniki zamieszczone w tabeli 3, można sformułować dwa wnioski odnośnie do badanych strategii. Po pierwsze, średni stopień stosowania strategii dywersyfikacji w branży drukarskiej jest niższy od stopnia stosowania pozostałych

strategii. Przykładowo, w okresie 1 (przed pandemią) średnia wartość dla dywersyfikacji wynosiła 2,7, podczas gdy dla innych strategii była to wartość większa niż 3,1. Z kolei analizując dynamikę siły stosowania strategii, można zauważyć, iż wystąpienie kryzysu wpłynęło znacząco na spadek siły stosowania *RR* i *RP* zarówno na pierwszym etapie trwania kryzysu, jak i w dalszej jego fazie.

Tabela 3. Podstawowe statystyki dla stopnia stosowania strategii w poszczególnych okresach

Okres	<i>PN</i>		<i>RR</i>		<i>RP</i>		<i>DW</i>	
	średnia	odchylenie std.	średnia	odchylenie std.	średnia	odchylenie std.	średnia	odchylenie std.
1	3,11	1,298	3,11	1,298	3,21	1,319	2,71	1,161
2	3,01	1,256	2,62	1,256	2,74	1,318	2,67	1,250
3	3,13	1,202	2,73	1,202	2,94	1,401	2,71	1,218

*PN* – strategia penetracji rynku, *RR* – strategia rozwoju rynku, *RP* – strategia rozwoju produktu, *DW* – strategia dywersyfikacji.

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Narzędzia statystyczne

Analizę wpływu siły stosowania poszczególnych strategii (*PN*, *RR*, *RP*, *DW*) na wyniki przedsiębiorstwa (*WR*, *WF*, *RF*) przeprowadzono w trzech etapach. Uwzględniając porządkowy charakter zmiennych określających siłę strategii, na wstępie przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji (ANOVA) [Aczel, 2000; Zeliaś, 1999], za pomocą której zweryfikowano, czy w poszczególnych podgrupach badanych firm (wyznaczonych na podstawie siły stosowania poszczególnych strategii) występują istotne różnice w średnich wskaźnikach wynikowych. Następnie w celu zweryfikowania, czy zależności mają charakter liniowy, przeprowadzono analizę korelacji, wyznaczając odpowiednie współczynniki korelacji rang Spearmana [Aczel, 2000; Zeliaś, 1999]. Finalnie wykorzystując uogólniony model liniowy (GLM) [Lindsey, 2000; Ptak-Chmielewska, 2013], zbudowano dla każdego okresu modele liniowej zależności zmiennej wynikowej od siły stosowania strategii. Zastosowanie GLM (a nie klasycznego modelu regresji wielorakiej) wynikało z faktu, iż zmienne zależne miały charakter porządkowy. W analizach we wszystkich testach przyjęto poziom istotności w wysokości 5%.



## 5. Rezultaty

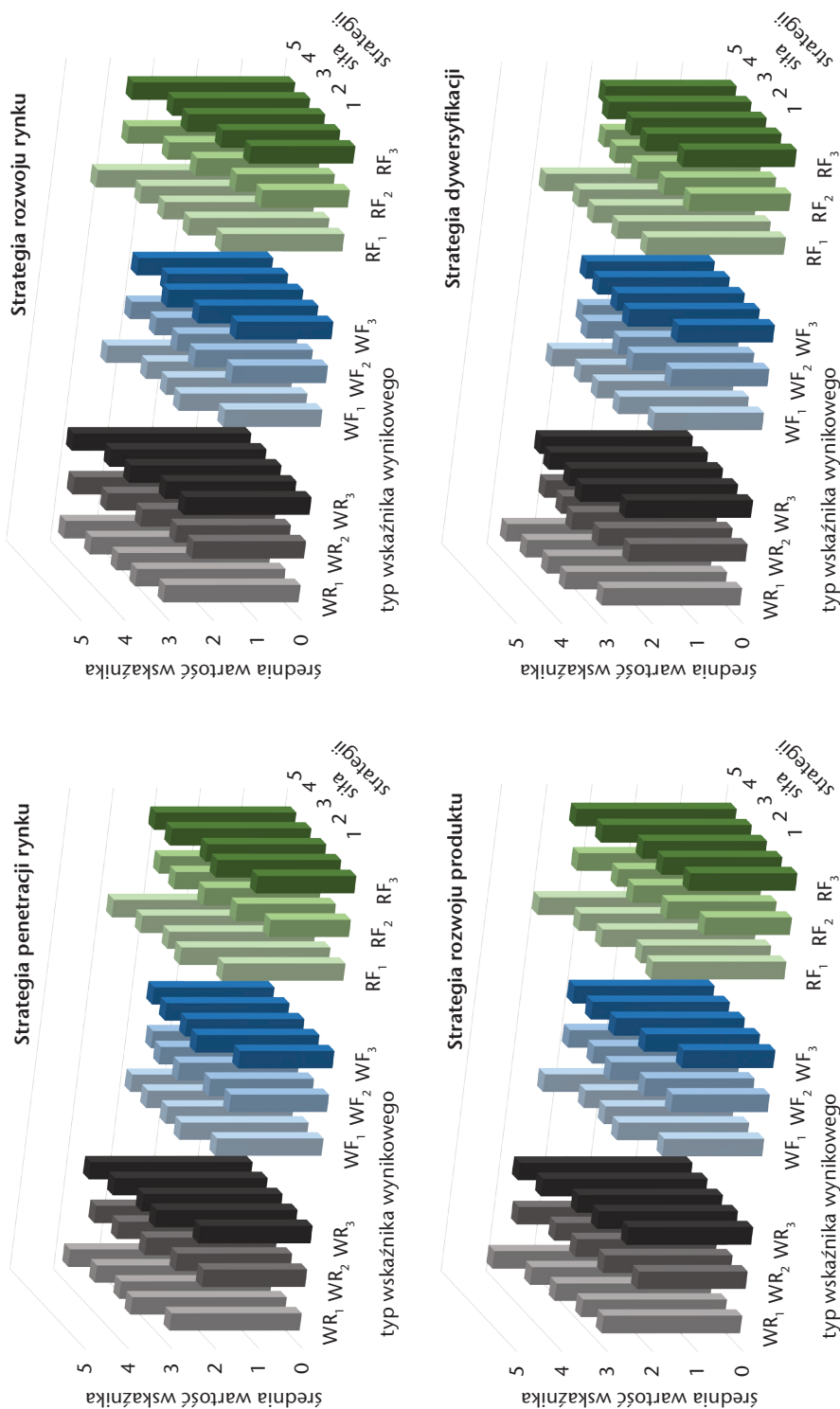
Prezentacje rezultatów rozpoczęto od przedstawienia wykresów zależności średnich wartości wskaźników wynikowych od siły stosowania poszczególnych strategii (mierzonej w skali porządkowej od 1 do 5). Na podstawie wykresów zamieszczonych na rysunku 1 można stwierdzić, iż w zdecydowanej większości przypadków dla wszystkich wskaźników (w każdym z badanych okresów) ich średnie wartości rosną wraz ze wzrostem siły stosowania strategii. Przykładowo, w okresie 1 średnia wartość *WR* dla firm, które stosowały strategię rozwoju rynku (*RR*) na najniższym poziomie, jest równa 3,07 i wzrasta ona wraz ze wzrostem siły działania strategii, osiągając poziom 3,97 przy stosowaniu strategii *RR* na poziomie 5. W przypadku tej strategii takie różnice są zauważalne dla wszystkich okresów w odniesieniu do wskaźników *WR* i *RF*; dla wskaźnika *WF* nie jest tak widoczny wzrost średniej wartości tej miary wynikowej przy wzroście siły stosowania strategii. Analizując wykresy dla pozostałych strategii, jest zauważalna ta sama prawidłowość, na którą zwrócono uwagę przy wykresie dla *RR*, mianowicie w większości przypadków im wyższa siła stosowania strategii, tym większa średnia wartość wskaźnika wynikowego. Najmniej widoczne zróżnicowanie występuje w przypadku strategii dywersyfikacji.

Indeksy przy nazwach wskaźników wynikowych oznaczają okres; np.  $WR_1$  oznacza wartość wskaźnika *WR* w okresie 1.

Wnioski wynikające z analizy wykresów na rysunku 1 zostały potwierdzone analizą wariancji. Mianowicie dla *PN* potwierdziło się istotne zróżnicowanie średniej wartości wskaźników *RF* i *WR*. Dla wskaźnika *WF* różnice w średnich są nieistotne statystycznie. Dla *RR* i *RP* w przypadku wszystkich wskaźników wynikowych uzyskano istotny wpływ siły strategii na średnią wartość konstruktów wynikowych. W przypadku *DW* istotne zróżnicowanie w średnich uzyskano dla wskaźników *RF* i *WF*.

W celu weryfikacji, czy zauważone zależności pomiędzy siłą strategii a wartościami wskaźników wynikowych mają charakter liniowy wyznaczono współczynniki korelacji rho-Spearmana. W większości przypadków uzyskano współczynniki korelacji na poziomie 0,4–0,5, co oznacza umiarkowaną zależność liniową pomiędzy zmiennymi. Najmniejszy wpływ siły strategii wyrażony współczynnikiem korelacji otrzymano dla *WF* (wartości na poziomie 0,2). Z kolei najmniejszy wpływ na wszystkie wyniki miała strategia dywersyfikacji (współczynniki korelacji na poziomie 0,3). Jednakże wszystkie współczynniki korelacji okazały się być istotne statystycznie, co oznacza, że występuje umiarkowana, ale istotna statystycznie zależność liniowa pomiędzy badanymi zmiennymi.

Rysunek 1. Średnie wartości wskaźników wyników w zależności od siły strategii w trzech analizowanych okresach



Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym w trzecim etapie analizy zależności przetestowano wielowymiarowe modele liniowe dla wszystkich trzech wskaźników wynikowych w każdym z trzech okresów. Jak już wspomniano, ze względu na charakterystykę zmiennych zależnych nie było możliwe zastosowanie klasycznej regresji wielorakiej. Z tego względu skorzystano z uogólnionych modeli liniowych w postaci:

$$W = \beta_0 + \beta_1 \cdot PN + \beta_2 \cdot RR + \beta_3 \cdot RP + \beta_4 \cdot DW + \varepsilon, \quad (1)$$

gdzie:  $W$  oznacza jedną ze zmiennych wynikowych ( $WR$ ,  $WF$  lub  $RF$ ).

W modelach testowych pod uwagę wzięto wszystkie cztery zmienne niezależne (stopień stosowania strategii). Ostatecznie w modelach uwzględniono tylko te zmienne, dla których współczynniki w modelu okazały się istotne statystycznie. Wyniki przeprowadzonej analizy zawierające wzory poszczególnych modeli wraz z podaną wartością skorygowanego współczynnika determinacji zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 4. Modele przedstawiające wpływ badanych strategii na wyniki

Okres 1	Okres 2	Okres 3
$WR_1 = 2,50 + 0,14 \cdot RR_1 + 0,19 \cdot RP_1$ ( $R^2_{adj.} = 21,75\%$ )	$WR_2 = 1,76 + 0,17 \cdot PN_2 + 0,27 \cdot RR_2$ ( $R^2_{adj.} = 29,16\%$ )	$WR_3 = 2,26 + 0,17 \cdot RR_3 + 0,18 \cdot RP_3$ ( $R^2_{adj.} = 22,56\%$ )
$WF_1 = 1,74 + 0,16 \cdot RR_1 + 0,20 \cdot RP_1$ ( $R^2_{adj.} = 19,54\%$ )	$WF_2 = 1,95 + 0,24 \cdot RP_2$ ( $R^2_{adj.} = 12,15\%$ )	$WF_3 = 1,98 + 0,28 \cdot RP_3$ ( $R^2_{adj.} = 19,83\%$ )
$RF_1 = 2,21 + 0,26 \cdot RR_1 + 0,15 \cdot RP_1$ ( $R^2_{adj.} = 26,01\%$ )	$RF_2 = 1,20 + 0,16 \cdot PN_2 + 0,34 \cdot RR_2$ ( $R^2_{adj.} = 30,18\%$ )	$RF_3 = 1,78 + 0,18 \cdot RR_3 + 0,21 \cdot RP_3$ ( $R^2_{adj.} = 17,28\%$ )

$WR$  – wyniki rynkowe,  $WF$  – wyniki finansowe,  $RF$  – rozwój przedsiębiorstwa,  $PN$  – strategia penetracji rynku,  $RR$  – strategia rozwoju rynku,  $RP$  – strategia rozwoju produktu.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki estymacji parametrów modeli zawartych w tabeli 4, można zauważyć, iż w okresie przed rozpoczęciem kryzysu istotnymi czynnikami wpływającymi na wszystkie typy wyników są  $RR$  i  $RP$ . Jednak siła oddziaływania tych zmiennych (wyrażona współczynnikami) w modelach różni się dla poszczególnych konstruktów wynikowych. Dla okresu 1 o wartości konstruktów  $RF$  w większym stopniu decyduje  $RR$  ( $\beta = 0,26$ ) niż  $RP$  ( $\beta = 0,15$ ), co oznacza, że wzrost pierwszej strategii o jednostkę skutkuje wzrostem wartości konstruktów  $RF$  o 0,26 jednostek, natomiast wzrost drugiej strategii przekłada się na zwiększenie zmiennej wynikowej o 0,15 jednostki. Dla konstruktów  $WR$  i  $WF$  siła oddziaływania  $RP$  była większa niż  $RR$ . Okazuje się, iż w okresie 2 (tj. w początkowej fazie kryzysu) udział i wpływ poszczególnych zmiennych zależnych się zmienił. W modelach ze zmiennymi  $WR$  i  $RF$  zamiast zmiennej  $RR$  pojawiła się zmienna  $PN$ . Natomiast na zmienną  $WF$  istotny wpływ okazała się

mieć tylko strategia *RR* (zarówno w początkowej fazie kryzysu – okres 2, jak i podczas jego trwania – okres 3). Dla pozostałych zmiennych wynikowych w okresie 3 modele wyglądają analogicznie do okresu 1 (przy nieco zmienionych współczynnikach modelu). Uzyskane wyniki wskazują, że trzy spośród czterech analizowanych strategii (tj.: *PN*, *RR* i *RP*) istotnie wpływają na wyniki; natomiast strategia dywersyfikacji nie miała istotnego statystycznie wpływu na wyniki. Wpływ badanych strategii jest odmienny w poszczególnych okresach. Na przykład, jeśli chodzi o wpływ na *WF* i *RF*, w początkowej fazie kryzysu wzrosło znaczenie *PN*, a wpływ *RP* stał się nieistotny statystycznie. Wartości skorygowanych współczynników determinacji  $R^2$  dla wszystkich modeli są większe niż 10%, co jest dla badań w naukach społecznych wartością akceptowalną [por. Falk, Miller, 1992].

Uzyskane wyniki potwierdzają obie nasze hipotezy. Porównując ze sobą modele przedstawione w poszczególnych wierszach tabeli 4, zauważamy różnice w sile wpływu poszczególnych strategii na wyniki rynkowe, wyniki finansowe i rozwój firmy, przy czym wpływ dywersyfikacji był nieistotny statystycznie. Pozwala to na pozytywną weryfikację hipotezy H1: Siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników. Z kolei porównując ze sobą modele przedstawione w poszczególnych kolumnach tabeli 4, czyli modele dla okresu przed kryzysem, początkowej fazy kryzysu i zawnosowanego kryzysu, także zauważyć można różnice w sile wpływu badanych strategii na wyniki. To pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy H2: Siła wpływu poszczególnych strategii na wyniki firmy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku.

Próbując uogólniać wyniki naszych badań, należy uwzględnić kilka ograniczeń. Nasza próba reprezentuje małe drukarnie, nie jest jednak reprezentatywna dla całej zbiorowości przedsiębiorstw, czy choćby małych przedsiębiorstw. Tym samym, możemy oczekiwać, że im bardziej odmienny profil działalności, w tym mniejszym stopniu adekwatne mogą być uzyskane w niniejszym studium wyniki. Nasze wnioski dotyczące poszczególnych strategii są obarczone kontekstem kryzysu pandemicznego. W przypadku kryzysów o innym podłożu (i przebiegu) obserwowane mogą być odmienne zachowania. Pamiętać także należy, że nasza analiza odnosi się tylko do czterech strategii. Owszem, są to często wykorzystywane strategie, jednak oprócz nich w praktyce stosowanych jest także wiele innych – ich włączenie do analizy prowadziłoby do uzyskania odmiennych wyników analiz ilościowych. W związku z charakterem analizowanych danych ograniczone były możliwości stosowania metod statystycznych. Zastosowanie innych metod w odniesieniu do badanych problemów (np. analiza równań strukturalnych lub jakościowa analiza porównawcza), umożliwiłoby głębsze poznanie zależności pomiędzy zmiennymi. Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia, zasugerować można dalsze badania odnoszące się do innych rodzajów przedsiębiorstw i poszerzające zakres analizy o inne strategie z wykorzystaniem innych metod analizy.

## Podsumowanie

Uzyskane przez nas wyniki potwierdzają, że trzy spośród badanych strategii, tj.: penetracja rynku, rozwój rynku i rozwój produktu, mają wpływ na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Jest to zgodne z wcześniejszymi obserwacjami wskazującymi na znaczenie klasycznych strategii [Ansoff, 1965; Jedlińska, 2015], także dla małych i średnich przedsiębiorstw [Kraus, Kauranen, 2009]. Siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników (tj.: wyników rynkowych, wyników finansowych i rozwoju przedsiębiorstwa). Obserwacja ta potwierdza wyniki wcześniejszych badań, wskazujących na szeroki zakres oddziaływania strategii na funkcjonowanie przedsiębiorstw [Panda, 2015; Lo, Liao, 2021].

Wyniki badań wskazują, że siła wpływu poszczególnych strategii na wyniki firmy zmienia się w zależności od sytuacji na rynku (w przypadku tych badań były to warunki przedkryzysowe, początkowa faza kryzysu i zaawansowany kryzys), a poszczególne strategie wprowadzone w reakcji na kryzys w różnym stopniu kształtują sytuację przedsiębiorstw, co jest zgodne z wynikami innych badań [Klyver, Nielsen, 2021; Kusa et al., 2022]. Zależności takie były obserwowane także w czasie poprzednich kryzysów [Stefaniak-Kopoboru, Kuczevska, 2014; Brzozowski, Cucculelli, 2016]. Skuteczność poszczególnych strategii jest uzależniona od czynników zewnętrznych, a w warunkach kryzysu zmiany te mogą być odczuwalne w krótkich okresach. Uzyskane wyniki potwierdzają, że czynniki zewnętrzne muszą być na bieżąco analizowane i uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. Dodatkowo w okresach dynamicznych zmian warunków zewnętrznych wymagane mogą być częste modyfikacje (a nawet zmiany) stosowanej strategii. Wnioski te znajdują potwierdzenie w wynikach wcześniejszych badań wskazujących, że strategia (i jej modyfikacje) stanowią jedną ze skutecznych odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku [Krzakiewicz, Cyfert, 2008; Pasieczny, 2009; Romanowska, 2015]. Oznacza to, że proces zarządzania strategicznego musi cechować się odpowiednią dynamiką i elastycznością, co koresponduje z wynikami innych badań odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian zachodzących na rynku [Min, Kim, 2021].

Uzyskane na przykładzie małych drukarni wyniki poszerzają naszą wiedzę na temat znaczenia strategii w warunkach kryzysu zewnętrznego. W szczególności wyniki potwierdzają skuteczność klasycznych strategii organizacji oraz ich znaczenie w przypadku małych firm. Wyniki wskazują również na potrzebę elastyczności w procesie kształtowania strategii i konieczność modyfikacji strategii w tempie wyznaczanym przez zmiany zachodzące w otoczeniu, choćby przebiegały one w znacznie krótszych cyklach niż horyzont czasowy przyjętej wcześniej strategii.

## Bibliografia

- [1] Aczel A.D. [2000], *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Ansoff H.I. [1965], *Corporate strategy an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- [3] Brzozowski J., Cucculelli M. [2016], Proactive and reactive attitude to crisis: Evidence from european firms, *Entrepreneurial Business and Economics Review* 4(1): 181–191.
- [4] Cowling M., Brown R., Rocha A. [2020], Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 38(7): 593–604.
- [5] Dyduch W., Chudziński P., Cyfert S., Zastempowski M. [2021], Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under COVID-19 lockdown in Poland, *PLOS ONE* 16(6): e0252423.
- [6] Falk R.F., Miller N.B. [1992], *A primer for soft modeling*, University of Akron Press, Ohio.
- [7] Jedlińska M. [2015], Ruch po macierzy Ansoffa jako droga rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 379: 417–429.
- [8] Klyver K., Nielsen S.L. [2021], Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?, *Journal of Business Venturing Insights* 16: e00273.
- [9] Kraus S., Kauranen I. [2009], Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)* 4(1–1): 37–50.
- [10] Krzakiewicz K., Cyfert S. [2008], Strategie w systemie zarządzania antykryzysowego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 20: 163–170.
- [11] Kusa R., Duda J., Suder M. [2022], How to sustain company growth in times of crisis: The mitigating role of entrepreneurial management, *Journal of Business Research* 142: 377–389.
- [12] Lindsey J.K. [2000], *Applying generalized linear models*, Springer Science & Business Media, New York.
- [13] Lo F.-Y., Liao P.-C. [2021], Rethinking financial performance and corporate sustainability: Perspectives on resources and strategies, *Technological Forecasting and Social Change* 162: 120346.
- [14] Min S., Kim J. [2021], Effect of opportunity seizing capability on new market development and small and medium-sized enterprise performance: Role of environmental uncertainty in the IT industry, *Asia Pacific Management Review* (w druku), <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.004>.
- [15] Panda D. [2015], Growth determinants in small firms: drawing evidence from the Indian agro-industry, *International Journal of Commerce and Management* 25(1): 52–66.

- [16] Pasieczny J. [2009], Strategie zmian w kryzysie, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego* 3(2): 83–92.
- [17] Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga [2018], *Rynek poligraficzny i opakowań z nadrukiem w Polsce*, <https://saltadis.com/wp-content/uploads/2019/02/Rynek-poligraficzny-i-opakowan-z-nadrukiem-w-Polsce-Edycja-2018.pdf> (dostęp: 20.01.2022).
- [18] Ptak-Chmielewska A. [2013], *Uogólnione modele liniowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [19] Romanowska M. [2010], Ewolucja metod planowania strategicznego, w: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych: 57–66.
- [20] Romanowska M. [2015], Myślenie strategiczne – myślenie przedsiębiorcze: obserwacje postaw i zachowań strategicznych menedżerów w kryzysie, *Marketing i Rynek* 9 (CD): 541–552.
- [21] Siuta-Tokarska B. [2011], Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu – badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku, *Problemy Zarządzania* 9 (1/31): 8–33.
- [22] Stefaniak-Kopoboru J., Kuczevska J. [2014], European enterprises in crisis time, *Managerial Economics* 14: 151–164.
- [23] Wawrzyniak B. [1989], *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [24] Wydawca [2020], *Polska poligrafia podczas pandemii – wyniki ankiety*, Biuletyn Wydawcy, 19.05.2020, <https://wydawca.com.pl/2020/05/19/polska-poligrafia-podczas-pandemii> (dostęp: 20.01.2022).
- [25] Wysłocka E. [2011], Kryzys – nieodłączny element funkcjonowania współczesnych organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 199: 138–147.
- [26] Zelek A. [2000], Upadłość przedsiębiorstwa jako skutek kryzysu finansowego. Casus: TUR Polisa SA, *Przegląd Organizacji* 7–8: 46–50.
- [27] Zeliaś, A. [1999], *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa.

---

## ROLA WYBRANYCH STRATEGII W KSZTAŁTOWANIU WYNIKÓW MAŁYCH FIRM W RÓŻNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH

### Streszczenie

Celem artykułu jest określenie wpływu strategii organizacji na wyniki małych przedsiębiorstw w różnych warunkach rynkowych. W szczególności analizie poddano wpływ czterech wybranych strategii, tj.: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji, na wyniki rynkowe, wyniki finansowe oraz rozwój przedsiębiorstw. W pracy skupiono się przede wszystkim na porównaniu siły wpływu poszczególnych strategii na określone wyniki w trzech okresach, tj.: w okresie przed kryzysem, w początkowej fazie kryzysu oraz w czasie trwania kryzysu. Podmiotem badań są małe drukarnie działające w Polsce. Do analizy wykorzystano podstawowe statystyki opisowe, analizę wariancji, analizę korelacji oraz uogólnione modele liniowe (GLM). Uzyskane wyniki potwierdzają, że trzy spośród badanych strategii (tj.: penetracja rynku, rozwój rynku i rozwój produktu) mają wpływ na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Co więcej, siła wpływu poszczególnych strategii jest różna dla różnych typów wyników (tj.: wyników rynkowych, wyników finansowych i rozwoju przedsiębiorstwa) i zmienia się w zależności od sytuacji na rynku. Uzyskane wyniki potwierdzają, że czynniki zewnętrzne muszą być na bieżąco analizowane i uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego, przy czym w okresach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu wymagane mogą być częste zmiany zachowań strategicznych.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIA, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA (MŚP), KRYZYS, UOGÓLNIONE MODELE LINIOWE (GLM)**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L10, L22, L25**

---

## ROLE OF SELECTED STRATEGIES IN INCREASING SMALL FIRMS' PERFORMANCE UNDER DIFFERENT MARKET CONDITIONS

### Abstract

This study aims to identify the impact of organizational strategy on the performance of small firms under different market conditions. In particular, the impact of four strategies (namely, market penetration, market development, product development, and diversification)



on market performance, financial performance, and firm growth is examined. The study focuses on comparing the strengths of the impact of strategies on performance during three periods, namely, before the crisis, the beginning of the crisis, and the continuation of the crisis. The sample comprises small printing companies operating in Poland. We employed basic descriptive statistics, variance and correlation analyzes, and a generalized linear model (GLM). The results confirm the impact of three strategies (that is, market penetration, market development, and product development) on firm performance. Furthermore, the strength of the impact differs depending on the type of outcome (i.e., market performance, financial performance, and firm growth) and changes along with market conditions. The results obtained confirm that external conditions need to be analyzed on a regular basis and included in the strategic planning process; during dynamic changes in the external environment, often modification of a firm strategy can be required.

**KEYWORDS: STRATEGY, SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE (SME), CRISIS, GENERALIZED LINEAR MODEL (GLM)**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L10, L22, L25**

# A CAPABILITY OF ENDING RELATIONSHIPS – THE CHANGES ACROSS THE LIFE CYCLE OF A RELATIONSHIP

## Introduction

Inter-organizational relationships (IOR) attract the growing interest of management scholars and managers [Kumar et al., 1993; Ring, Van de Ven, 1994; Zaefarian et al., 2017]. Indeed, in strategic management IOR, first have become the leading resource in RBV in terms of impact on firm performance [Lorenzoni, Lipparini, 1999; Czakon, 2009]. Later on, they have even been acknowledged as underlaying the new, relational view in strategic management fairly distinct from RBV [Dyer, Singh, 1998].

Under the relational view, the IOR are seen as generating new and unique rent, namely relational rent being not achievable in any other way as gained “*through the joint idiosyncratic contributions of both partners*” [Zhang et al., 2017: 315]. The unique benefits from IOR exploitation can be explained by an opportunity of combining external and internal resources thus creating synergy and compatibility effects leading

---

\* **Patrycja Klimas, Ph.D., Associate Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0002-3912-7389.

\*\* **Michał Nadolny, Ph.D. Eng, Assistant Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0001-7870-7485.

\*\*\* **Sylwia Stańczyk, Ph.D., Associate Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0002-3539-0075.

\*\*\*\* **Karina Sachpazidu, Ph.D., Assistant Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0003-2654-499X.

\*\*\*\*\* **Łukasz Kuźmiński, Ph.D., Associate Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0001-8784-8896.

to superior firm performance [Czakon, 2009; Ratajczak-Mrozek, 2017]. Finally, IOR trigger and strengthen social relationships [Glińska-Noweś et al., 2018], which makes them inimitable. All in all, although the interest in IOR is growing [Czakon, 2009] further studies are still needed [Batonda, Perry, 2003; Jap, Anderson, 2007], including those focused on relational capability [Zaefarian et al., 2017] and capability of their termination in particular [Halinen, Tähtinen, 2002].

Relational capabilities – as shown in findings from an in-depth systematic literature review [Pagno, 2009] – are emerging and promising direction of academic exploration mainly in strategic management, industrial marketing, and international business. This paper takes the perspective of strategic management which although relevant when investigating IOR [Dyer, Singh, 1998], remains not the leading one. So far in the literature, the marketing perspective dominates [Czakon, 2009; Pagno, 2009; Zaferian et al., 2017] while the focus has been given mainly to relationships with customers [e.g., Tähtinen, 2000; Giller, Matear, 2001; Halinen, Tähtinen, 2002; Michalski, 2004; Ritter, Geersbro, 2011]. Therefore, as the focus on IOR in B2B and strategic management contexts is limited [e.g., Mitreğa et al., 2012; Mitreğa, Pfafifar, 2015; Zaefarian et al., 2017] we address those contexts in this paper.

## 1. Theoretical lenses of our field study

Using the process view [e.g., Ring, Van de Ven, 1994; Dyer, Singh, 1998] IOR are seen as dynamic and developing over time [Dwyer et al., 1987; Mitreğa, Pfafifar, 2015; Zhang et al., 2017]. The development path of IOR is claimed to be either linear [Dwyer et al., 1987] or non-linear [Batonda, Perry, 2003; Plewa et al., 2013; Ferreira et al., 2017]. Nonetheless, no matter which approach – either based on states or stages theory [Batonda, Perry, 2003] – is adopted IOR are acknowledged as suitable to the life cycle concept [Kusari et al., 2013].

In this paper, the life cycle of the inter-organizational relationships is seen as a process [Dwyer et al. 1987; Jap, Ganesan, 2000; Kusari et al., 2013] across which resource exchange ties develop over time and arrange themselves into several phases – Table 1. Accordingly, the relationship life cycle phase encompasses the qualitative aspects of the organization-strategic partner relationship [Mathur, Kumar, 2013]. Moreover, it refers to the mutual resource flows and major transitions in how parties regard each other [Dwyer et al., 1987].

Although the IOR development is not a new area of research investigation our knowledge is claimed as limited [Mitreğa, Pfafifar, 2015] including our knowledge in the context of their life cycle [Batonda, Perry, 2003; Jap, Anderson, 2007; Lee, Johnsen, 2012; Palmatier et al., 2013; Ferreira et al., 2017; Hastings et al., 2016]. Indeed, it is hard to find quantitative investigations among existing field studies.

Table 1. Phases of inter-organizational life cycle

The life cycle of inter-organizational relationship		References	Labels used in the literature
Phase	Characteristics		
Initial	<p>First business contact</p> <p>Screening for mutual compatibility</p> <p>Considering and setting up the joint goals</p> <p>High, but rapidly decreasing, level of uncertainty of cooperation</p> <p>The rapid growth of resource flows</p>	<p>Batonda, Perry [2003]; Heffernan, Poole [2004]; Theng Lau, Goh [2005]; Duanmu, Fai [2007]; Meng [2010]; Ming-Huei, Wen-Chiung [2011]; Lee, Johnsen [2012]; Abosag, Lee [2013]; Plewa et al. [2013]; Akrouf [2014]; Panda, Dash [2016]; de Almeida Moraes et al. [2017]; Ferreira et al. [2017]; Restuccia, Legoux [2019]</p>	<p>combining, early, early interaction, early integration, engagement, establishment, exchange, exploration, exploratory, formalization, initiating, initial contact, level 2 [i.e., limited cooperation], starting, trigger</p>
Development	<p>Systematic and incremental strengthening of cooperation</p> <p>Mutual planning of activities</p> <p>Identification of priorities and formalization of details of cooperation</p> <p>Regular contact and socialization</p> <p>A quite low level of commitment to the partner and the joint business</p> <p>Development of personal relationships and mutual trust</p>	<p>Batonda, Perry [2003]; Heffernan, Poole [2004]; Theng Lau, Goh [2005]; Duanmu, Fai [2007]; Meng [2010]; Davis, Love [2011]; Ming-Huei, Wen-Chiung [2011]; Lee, Johnsen [2012]; Abosag, Lee [2013]; Baptista [2013]; Plewa et al. [2013]; Akrouf [2014]; Panda, Dash [2016]; de Almeida Moraes et al. [2017]; Ferreira et al. [2017]; Restuccia, Legoux [2019]</p>	<p>adaptation, advancement, build-up, building personal relationships, expansion, commitment, development, developing, growth, internationalization, level 3 [i.e., short-term cooperation], local expansion, mixing</p>
Maintenance	<p>Stabilization of partners' commitment in the relationship</p> <p>Slowing down of mutual adaptation of partners through agreements, negotiations, and governance mechanisms</p> <p>Ongoing mutual investments in the relationship but at a stable level</p>	<p>Batonda, Perry [2003]; Heffernan, Poole [2004]; Theng Lau, Goh [2005]; Davis, Love [2011]; Ming-Huei, Wen-Chiung [2011]; Lee, Johnsen [2012]; Abosag, Lee [2013]; Baptista [2013]; Plewa et al. [2013]; Akrouf [2014]; Ferreira et al. [2017]; Restuccia, Legoux [2019]</p>	<p>coordination, enduring, intensifying, level 4 [i.e., long-term cooperation], long-term, ongoing maintenance, maturity, partnership, sharing, stable</p>
Dormant / End*	<p>Assessing the costs and benefits of staying in the relationship and termination of resource ties.</p> <p>Two scenarios: (1) only formal arrangement is terminated but communication exists still (i.e., dormancy of relationship) or (2) all forms of communication (formal and informal) end (i.e., definite end of a relationship).</p>	<p>Batonda, Perry [2003]; Heffernan, Poole [2004]; Abosag, Lee [2013]; Plewa et al. [2013]; Restuccia, Legoux [2019]</p>	<p>end, ending, decline, dissolution, dormant, latent, termination</p>
Reactivation	<p>Restarting resource flows after unintended disruption</p>	<p>Batonda, Perry [2003]</p>	<p>re-activation</p>

\* Interestingly, in strategic management literature IOR are seen either ending due to the termination or cancelation of cooperation agreement or as temporary dormant. In marketing literature however, ending types of IOR are considered much more frequently [e.g., Michalski, 2004].  
Source: own study.

Even those applying qualitative approach are rare [e.g. Batonda, Perry, 2003; Lee, Johnsen, 2012; Baptista, 2013; Ferreira et al., 2017; Restuccia, Legoux, 2019]. This paper addresses this gap and offers quantitative, large-scale contribution but also uses the IOR life cycle in – to our best knowledge – original area, namely the capability of ending a relationship.

The effects of IOR exploitation are attributed to relational capability considered as valuable, dynamic capability of modern organizations [Czakon, 2009; Mitreğa et al., 2012] including mainly those organizations building strategic advantage on innovations [Capaldo, 2007]. The literature claims that relational capability changes over time [Mitreğa, Pfaifar, 2015] and is generated through the experiences gained by inter-organizational cooperation [Capaldo, 2007; Czakon, 2009], cooptation [Della Corte, 2018], and networking [Lechman, 2018]. Relational capability is also seen as an underlying specific [i.e., relational] type of economic rent [Dyer, Singh, 1998], while when considered under RBV it used to be seen as a strategic resource [Lorenzoni, Lipparini, 1999]. Moreover, also IOR are seen as a relational resource providing strategic advantage [Zhang et al., 2017] and as resources are claimed to be manageable [Dyer, Singh, 1998]. It is postulated however that inter-organizational relationships lose the ability to generate benefits and might be the source of losses. Thus, it might be relevant to terminate them on time [Mitreğa, Pfaifar, 2015].

Given empirical evidence, the process of IOR management consists of three components, which are seen as three facets of relational capability [Mitreğa, Pfaifar, 2015], namely capability of initiating new relationships, the capability of partner development, and the capability of ending a relationship. So far in the literature, usually the focus was given either to the capabilities of the establishment of relationships [e.g., triggers, favoring circumstances, antecedents, etc.] or their exploitation [e.g., course of the process, development, management, tensions, etc.]. In contrast, the capability of relationship termination has remained outside a noticeable interest [Zaefarian et al., 2017].

In the literature, the ability to terminate inter-organizational relationships is understood as a competence [Ritter, Geersbro, 2011] or even capability [Mitreğa et al., 2012]. In short, capability of ending the relationship is seen as preparedness, readiness, and ability to terminate IOR if it is no longer satisfactory, declines in the quality, or likelihood of cooperation success decreases.

Relationship ending capability is seen as an integral component of relational capability preventing the keeping of a non-beneficial or even harmful IOR [Giller, Matear, 2001; Mitreğa, Pfaifar, 2015]. Furthermore, as the resources are limited, it can wise to end some IOR in order to be able to re-invest those resources in new, more promising ones. Indeed, *“relationship ending capabilities make available resources, which were previously used in a suboptimal manner, and which can subsequently be used to instigate new or strengthen existing collaborative business relationships with positive*

*effects for innovativeness*” [Zaefarian et al., 2017: 184]. In the same – resource-based – vein one would add that relational capability of ending the relationships on time may prevent making some resources obsolete [Giller, Matear, 2001]. In the above perspectives, the capability of ending relationships can be seen as leading to value generation. Indeed, given the positives, the capability of ending IOR has been proven to impact product innovation success and the general firm performance [Zaefarian et al., 2017]. Therefore, relationship termination is nothing wrong, instead, managers should be aware of possible opportunities of a relationship ending in every single phase of the IOR life cycle and consider it among other valid and valuable options [Ritter, Geersbro, 2011], especially those included in the relational strategy adopted by the firm [Zakrzewska-Bielawska, 2019].

Given the findings from our systematic literature review<sup>1</sup> [Klimas et al., 2020], none of these rare quantitative studies have focused on relational capability in the context of the IOR life cycle. Among deficit [and mainly marketing-oriented] studies on the relationship ending there are those run in terms of components of successful termination [Tähtinen, 2000; Ritter, Geersbro, 2011], types of relationship ending [Michalski, 2004], reasons of ending [Tähtinen, 2000; Halinen, Tähtinen, 2002]; the process of ending relationship [Giller, Matear, 2001; Halinen, Tähtinen, 2002]; dimensions of termination [Ritter, Geersbro, 2011]. Furthermore, also when it comes to studies on relational capability [e.g., Capaldo, 2007; Lorenzoni, Lipparini, 1999], including those considering capability of ending the relationships [e.g., Mitreğa et al., 2012; Ritter, Geersbro, 2011; Mitreğa, Pfafar, 2015; Zaefarian et al., 2017], have not been run in the context of IOR life cycle so far. Therefore, this paper addresses this gap and investigates the possible changes in the capability of ending relationships in the context of the life cycle of IOR.

## 2. Methodological design

This study aims to recognize how the capability of ending inter-organizational relationships changes over time as organizations go through the subsequent phases of the inter-organizational relationship life cycle.

*Hypothesis.* Intuitively, one would expect that the more advanced the phase of a relationship life cycle, the capability of ending the relationship (CER) should be more developed and have more formal manifestations. The research hypothesis will therefore be:

<sup>1</sup> Results presented in this paper are an integral part of a much wider project. The entire research processes covered not only quantitative surveying but were preceded by systematic literature review and qualitative investigation. More details on previous stages can be found for instance in Klimas et al. [2020].

$H_{CER}$ : *The capability of ending the relationship increases in subsequent phases of the life cycle.*

The recognition of the above follows a quantitative approach what – to our best knowledge – is original as there is a deficit in empirical studies in the chosen research field.

*Sampling.* As IOR are shown as the industry [Svensson, 2004] and context-dependent [Kusari et al., 2013] data collection was limited to one industry, namely software developers operating in Poland. Purposeful selection of this particular industry is justified by its hyper-dynamic nature [Krings-Klebe et al., 2017], which is claimed to be relevant when investigating dynamic and evolutionary phenomena, such as inter-organizational relationships [Baptista, 2013; Palmatier et al., 2013] or life cycle concept [Jap, Anderson, 2007].

According to the Central Statistical Office, the sample frame covered approximately 124,000 software developers. Our research sample targeted 800 randomly selected (i.e., random stratified selection using firm size as a stratification criterion) companies. Before the main analyses, our raw data was checked in terms of non-response bias, outliers, duplicates, and tendency bias. Due to the tendency bias, 14 questionnaires were excluded from further analyses. The effective sample size equaled therefore 786 and met the criteria for sample representativeness [Hair et al., 2019].

*Data collection.* Data was collected in February 2020 using a mixed-mode approach [DeLeeuw, 2018], i.e., mixed research techniques including CATI, CAWI, and PAPI. Following methodological recommendations [Kumar et al., 1993] data was gathered from managers responsible for establishment, maintenance, and termination of inter-organizational relationships no matter which level of management they represented in the firm.

*Measurement.* In the questionnaire, first, we asked our respondents to think about one, the most important [in terms of the value of cooperation and value of mutual resource flows] strategic partner with which their firm cooperates or competes. They were also asked to answer all of the questions in the questionnaire in the context of this particular strategic partner. Inspired by prior studies on the attributes of IOR [Dwyer et al., 1987; Jap, Ganesan, 2000; Kusari et al., 2013; Jap, Anderson, 2007; Palmatier et al., 2013; Mathur, Kumar, 2013], regarding the phase of the relationship life cycle, our respondents were asked to select the phase of the life cycle that most closely reflects the specificity of considered inter-organizational relationship, i.e., *Relationships typically evolve through several phases over time. Which of the following best describes your firm's current relationship with this specific strategic partner?* The descriptions of the phases of the IOR life cycle were presented using their main characteristics (see Table 1).

When it comes to the capability of ending a relationship, the measurement approach was based on a scale developed and tested by Mitreęa and Pfajfar [2015],

namely<sup>2</sup>: (CER<sub>1</sub>) *Our company has established procedures for how to terminate business relationships with strategic partners that are not desirable any more*; (CER<sub>2</sub>) *Our company has implemented specific conditions in formal contracts with strategic partners, that enable the end of the cooperation*; and (CER<sub>3</sub>) *Our company has established procedures that enable slow discontinuing [phasing out] relationships with deficient strategic partners*. The scale used to measure the variable was 7-point Likert-type scales ranging from fully disagree (1) to fully agree (7).

*Data analysis.* The research procedure requires that we test whether there is a correlation in the sequence of chronological events. Moreover, the confirmation of the hypothesis will require that the degree of CER increases at successive phases of the IOR life cycle. Given the above, this study employs the ANOVA method along with verification of its assumptions about variance (i.e., Levene's test). ANOVA allows us to determine if there are significant differences between successive data series. Positive verification of the ANOVA hypothesis  $H_0$  of equality of means will at the same time falsify the research hypothesis  $H_{CER}$ . The field study was run by the research institution. Analyses were conducted using Statistica ver. 13.

### 3. Results

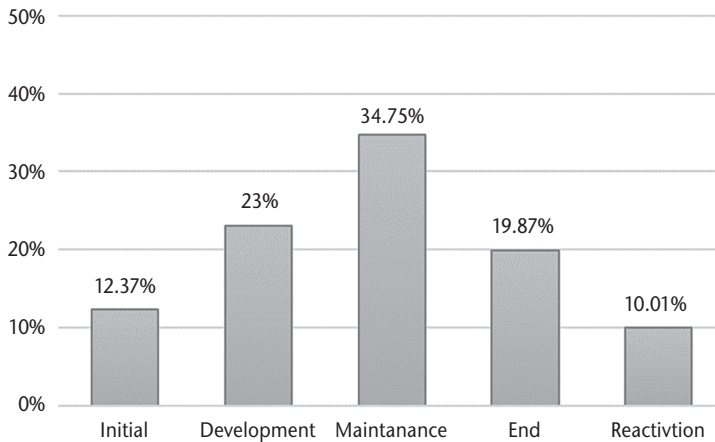
Before we focus on the core of our study, we first present the general overview of the frequency of phases in which the analyzed inter-organizational relationships are. As presented in Figure 1 the majority of relationships (i.e., 34.75%; 274 organizations) are in the maintenance phase, so the level of maturity and timespan are quite high, relationships are rather stable and well developed.

Interestingly almost 20% of relationships chosen by our respondents as the most valuable in terms of resource flows (i.e., 19.87%; 156 organizations) are in the last phase, namely at the end of the relationships. It should be highlighted, however, that under this phase there are not only relationships which have ended but also those remaining in some kind of hibernation/dormancy [Batonda, Perry, 2003; Plewa et al., 2013]. Last but not least, 10% of indications point at inter-organizational relationships which have been reactivated (79 firms).

<sup>2</sup> Zaefarian et al. [2017] distinguish two components of CER: Relationship ending capability preparation and Relationship ending capability process. Our approach to CER covers the latter one as we focused on relationships already existing and exploited by surveyed companies. Moreover, as we followed IOR investigation used in seminal studies [Dwyer et al., 1987; Jap, Anderson, 2007] we found it reasoned to focus on RED corresponding to specific (i.e., considered by respondent) relationship while not to the general CER with which CER preparation corresponds more.



Figure 1. The frequency of phases of the life cycle of the analyzed IOR



Source: own study.

To test our hypotheses ANOVA was applied. Nonetheless, first, using Levene’s test we verified if our sub-samples representing considered phases of the IOR life cycle have equal variances (i.e., if the variance is homogeneous) – Table 2.

Table 2. Values of the F statistics and p-value for Levene’s test of equality homogeneity of variance of scores between successive phases of IOR life cycle

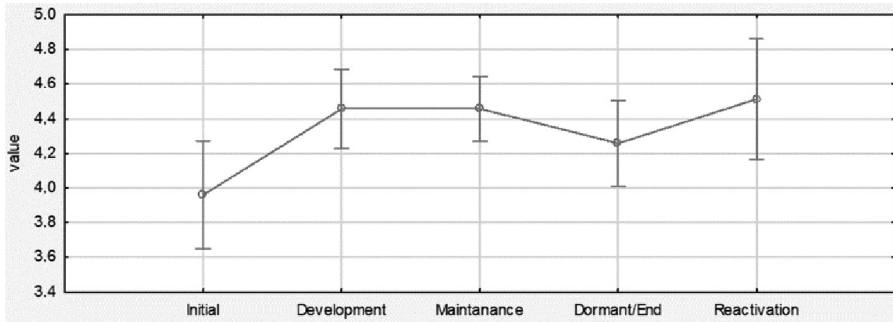
Items measuring capability of ending a relationship	F statistics	p-value
CER <sub>1</sub>	1.19	0.106
CER <sub>2</sub>	0.186	0.945
CER <sub>3</sub>	1.85	0.117

Source: own calculations using Statistica ver. 13.

The data in Table 3 shows that regardless of the phase of the IOR life cycle, the series of evaluations made by our respondents have the same variance at the significance level of  $\alpha=0.05$ . Therefore it was possible to carry out the ANOVA procedure without correction for heterogeneity of variance.

Results of ANOVA show that at the significance level of  $\alpha=0.05$ , it cannot be concluded that there are statistically significant differences in the respondents’ evaluations relating to the internal procedures for termination of cooperation with non-desirable partners (CER<sub>1</sub>). The value of the F-stats is 2.36 and the p-value is equal to 0.051. Those values and the chart of the means (Figure 2) suggest, that a certain deviation between the initial phase and the others can be observed.

Figure 2. Mean scores and their 95% confidence intervals determined for CER<sub>1</sub> in terms of the phases of the IOR life cycle



Source: visualization made using Statistica ver. 13.

Therefore, keeping in mind that the relationship of equality of means in a one-sided test-t is not transitive, we also examined whether the Initial phase was statistically different from the others. As shown in Table 3 the non-significant difference can be observed only in the case of Initial-Dormant/End phases of the IOR life cycle.

Table 3. Results of test-t comparing significant differences between the pairs of the phases of IOR life cycle

Pair of phases	t-stat.	p-value
Initial-Development	-2.64	0.008
Initial-Maintenance	-2.59	0.009
Initial-Dormant/End	-1.47	0.141
Initial-Reactivation	-2.50	0.013

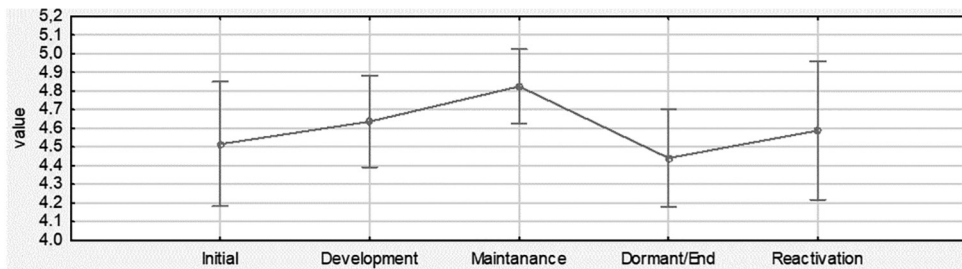
Source: own calculations using Statistica ver. 13.

Thus, it can be concluded that in the phases characterized by lower commitment [Jap, Ganesan, 2000] and mutual investments [Kusari et al., 2013; Mathur, Kumar, 2013], namely when cooperation is established (i.e., Initial) or is finished (i.e., Dormant/Ed), the CER<sub>1</sub> holds statistically at the same level of meaning, while this level simultaneously is statistically different and lower than in the remaining, more engaging, phases of IOR life cycle (i.e., Development, Maintenance, and Reactivation).

If we consider CER in terms of formal regulations of finishing cooperation with a given strategic partner, we can observe that this component of ending capability (CER<sub>2</sub>) is at the same level across the entire IOR life cycle – Figure 3. This is confirmed by the ANOVA analysis: F-stat. is 1.53 and the p-value for the test is 0.19. So statistically, the level of CER<sub>2</sub> is the same level of meaning in each phase. However, as shown

in Figure 3, it seems that some significant differences can be expected in the end/dormant phase.

Figure 3. Mean scores and their 95% confidence intervals determined for CER<sub>2</sub> in terms of the phases of the IOR life cycle



Source: visualization made using Statistica ver. 13.

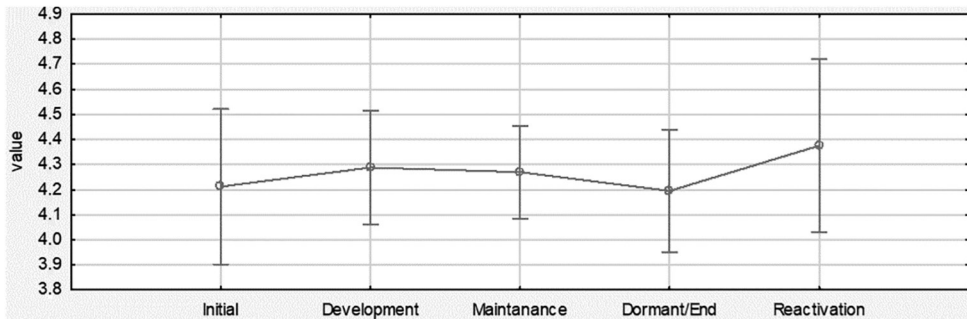
Therefore, the only one statistically significant difference found in pairwise analysis was the difference Maintenance-Dormant/End. Indeed, the post-hoc analysis based on Tukey's test does not show any significant differences between the other pairs of phases. Thus, it can be concluded that at the end of the IOR life cycle the CER<sub>2</sub> decreases significantly.

The final part of the analysis focuses on the changes in the level of capability of ending the relationship in economic terms of breaking with a deficient strategic partner (CER<sub>3</sub>). Although the plot seems to suggest variability in the CER<sub>3</sub> levels across considered phases of the IOR life cycle (Figure 4), ANOVA shows no significant differences ( $F = 0.21, p = 0.92$ ). It has been found that respondents use equal procedures enabling slow phasing out the relationship with deficient partners at the entire development path of this relationship.

To conclude, our results give solid grounds for rejection of  $H_{CER}$  assuming that the *capability of ending the relationship increases across the subsequent phases of the relationship life cycle*.

Nevertheless, although the differences are not statistically significant one would notice that in the case of CER<sub>1</sub> and CER<sub>3</sub> the highest levels are observed when the relationship is reactivated. Moreover, CER does not increase all the time. Indeed, it increases when IOR pass from the initial to the development phase but then it decreases, and reach the lowest level when the relationship ends. Nonetheless, in the case of CER<sub>2</sub>, capability increases till the maintenance phase and decreases at the end of the IOR life cycle. In contrast to CER<sub>1</sub> and CER<sub>3</sub>, CER<sub>2</sub> is the highest in the maintenance, not in the reactivation, phase. Interestingly, in the case of all of the facets of CER their lowest levels are observed in the first, initial phase of the IOR life cycle.

Figure 4. Mean scores and their 95% confidence intervals determined for CER<sub>3</sub> in terms of the phases of the IOR life cycle



Source: visualization made using Statistica ver. 13.

## Conclusion

Our study contributes to inter-organizational relationship literature in several ways including addressing cognitive and empirical gaps.

First, we synthesize existing literature and identify four main and classically linear phases (i.e., initiation, development, maintenance, and dormant/end) with an additional, non-linear phase remaining aside from the main development path, namely the re-activation phase. Additionally, we provide operationalizations for the distinguished phases (see Table 1).

Second, as desired in the literature [e.g., Jap, Anderson, 2007; Palmatier et al., 2013; Restuccia, Legoux, 2019] we present results from quantitative, large-scale studies on the life cycle of inter-organizational relationships. In particular, we provide evidence that IOR are exploited in several phases (see Figure 1), however more than one-third are relationships in the maintenance phase. This we see as an original contribution, as the maturity of IOR actively exploited by firms has not been – to our best knowledge – investigated so far. Importantly, our recognition of the frequency distribution supports claims made by Batonda and Perry [2003] assuming that some IOR – in our study 10% – are re-activated. Indeed, given a more detailed view, most of them have been re-activated in the maintenance phase (6.37%), while only some of them are in the initial (1.88%) or development (1.75%) phases. It suggests, that the risk of dormancy of IOR refers to all phases of the life cycle before ending the relationship, but it is the highest in the maintenance phase. It is logical as maintenance is considered as the long-term exploitation of IOR.

Third, the capability to terminate the relationship is seen as relevant but knowledge on it remains limited [Mitreğa et al., 2012; Ritter, Geersbro, 2011; Mitreğa, Pfafar,

2015; Zaefarian et al., 2017], thus as targeting directly indicated empirical gap we see this paper as developing knowledge cumulatively. In particular, our study shows that even if CER is perceived as a component of relational capability acknowledged as dynamic and changeable over time, its changes over subsequent phases of the IOR life cycle are not statistically significant ( $H_{CER}$  is rejected). It may suggest that the dynamic nature of relational capability is determined by its other facets, namely by the relationship ending capability preparation in terms of Zaefarian et al. [2017] or by the capability of initiating new relationships and capability of partner development in terms of Mitreęga and Pfaifar [2015]. In other words, our study shows the capability of ending a relationship as stable.

Even though we see our study to be pushing the knowledge further, we are aware of its limitations. First and foremost our large-scale study was both country and industry limited. On the one hand, IOR are claimed to be sensitive to research context [Svensson, 2004; Kusari et al., 2013] so we saw it methodologically reasoned to make this context bounded and cohesive. On the other hand, to measure the capability of ending a relationship we used the scale developed and validated in studies on firms operating in Poland [Mitreęga et al., 2012; Mitreęga, Pfaifar, 2015; Zaefarian et al., 2017]. Nonetheless, besides the above argumentation, our results can be seen as generalizable only in the given context [Finfgeld-Connett, 2010]. To make the conclusions and generalizations broader we recommend replications of our study in other industry contexts or/and in other countries. Considering other avenues for future research we would like to point to the verification of the obtained results in the context of social relationships more and more often explored in the context of strategic management, and competitive advantage in particular [Ratajczak-Mrozek, 2017; Glińska-Neweś et al., 2018; Lechman, 2018].

## Funding

The project is financed by the Ministry of Science and Higher Education in Poland under the programme “Regional Initiative of Excellence” 2019–2022 project number 015/RID/2018/19 total funding amount 10,721,040.00 PLN.

## References

- [1] Abosag I., Lee J.W. [2013], The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships, *International Business Review* 22(3): 602–614.
- [2] Akrouit H. [2014], Relationship quality in cross-border exchanges: A temporal perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing* 21(3): 145–169.

- [3] Baptista C. [2013], Interaction processes in long-term relationships in the metal mining industry: Longitudinal case studies of capital equipment buying, *Industrial Marketing Management* 42(6): 969–982.
- [4] Batonda G., Perry C. [2003], Approaches to relationship development processes in inter-firm networks, *European Journal of Marketing* 37(10): 1457–1484.
- [5] Capaldo A. [2007], Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal* 28(6): 585–608.
- [6] Czakon W. [2009], Relational capability of organizations – theoretical advances, *Journal of Economics and Management* 5: 48–65.
- [7] Davis P., Love P. [2011], Alliance contracting: adding value through relationship development. Engineering, *Construction and Architectural Management* 18(5): 444–461.
- [8] de Almeida Moraes S.T., da Rocha A., da Silva J.F. [2017], Network use in internationalization processes: A longitudinal study on the software industry, *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM* 12(1): 76–90.
- [9] DeLeeuw E.D. [2018], Mixed-mode: Past, present, and future, *Survey Research Methods* 12(2): 75–89.
- [10] Della Corte V. [2018], Innovation through coopetition: Future directions and new challenges, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 4(4): 47.
- [11] Duanmu J.L., Fai F.M. [2007], A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers, *International Business Review* 16(4): 449–473.
- [12] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. [1987], Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing* 51(2): 11–27.
- [13] Dyer J.H., Singh H. [1998], The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review* 23(4): 660–679.
- [14] Ferreira F.N.H., Cova B., Spencer R., Proença J.F. [2017], A phase model for solution relationship development: A case study in the aerospace industry, *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(5): 625–639.
- [15] Ferreira F.N.H., Cova B., Spencer R., Proença J.F. [2017], A phase model for solution relationship development: A case study in the aerospace industry, *Journal of Business & Industrial Marketing* 32(5): 625–639.
- [16] Finfgeld-Connett D. [2010], Generalizability and transferability of metasythesis research findings, *Journal of Advanced Nursing* 66(2): 246–254.
- [17] Giller C., Matear S. [2001], The termination of inter-firm relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing* 16(2): 94–112
- [18] Glińska-Neweś A., Escher I., Brzustewicz P., Szostek D., Petrykowska J. [2018], Relationship-focused or deal-focused? Building interpersonal bonds within B2B relationships, *Baltic Journal of Management* 13(4): 508–527.

- [19] Hair J., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., Tatham R.L. [2019], *Multivariate data analysis* (8th ed.), Cengage, Andover, England.
- [20] Halinen A., Tähtinen J. [2002], A process theory of relationship ending, *International Journal of Service Industry Management* 13(2): 163–180.
- [21] Hastings K., Howieson J., Lawley M. [2016], Creating value chains: The role of relationship development, *British Food Journal* 118(6): 1384–1406.
- [22] Heffernan T., Poole D. [2004], “Catch me I’m falling”: Key factors in the deterioration of offshore education partnerships, *Journal of Higher Education Policy and Management* 26(1): 75–90.
- [23] Jap S.D., Anderson E. [2007], Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance, *Management Science* 53(2): 260–275.
- [24] Jap S.D., Ganesan S. [2000], Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research* 37(2): 227–245.
- [25] Klimas P., Stańczyk S., Sachpazidu-Wójcicka K. [2020], Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury, in: Sopińska A., Modliński A. (eds.), *Współczesne zarządzanie. Koncepcje i wyzwania*, SGH Publishing House, Warsaw: 39–52.
- [26] Krings-Klebe J., Heinz J., Schreiner J. [2017], *Future legends: Business in hyper-dynamic markets*, Tredition, Hamburg.
- [27] Kumar N., Stern L.W., Anderson J.C. [1993], Conducting interorganizational research using key informants, *Academy of Management Journal* 36(6): 1633–1651.
- [28] Kusari S., Hoefler S., Iacobucci D. [2013], Trusting and monitoring business partners throughout the relationship life cycle, *Journal of Business-to-Business Marketing* 20(3): 119–138.
- [29] Lechman E. [2018], Networks externalities as social phenomenon in the process ICT, *Diffusion, Economics and Sociology* 11(1): 22–43.
- [30] Lee C.J., Johnsen R.E. [2012], Asymmetric customer – supplier relationship development in Taiwanese electronics firms, *Industrial Marketing Management* 41(4): 692–705.
- [31] Lorenzoni G., Lipparini A. [1999], The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study, *Strategic Management Journal* 20(4): 317–338.
- [32] Mathur M., Kumar S. [2013], Customer retention through prioritization: Integrating time-dependent context of relationship dynamics, *Journal of International Consumer Marketing* 25(5): 332–343.
- [33] Meng X. [2010], Assessment framework for construction supply chain relationships: Development and evaluation, *International Journal of Project Management* 28(7): 695–707.

- [34] Michalski S. [2004], Types of customer relationship ending processes, *Journal of Marketing Management* 20 (9–10): 977–999.
- [35] Ming-Huei H., Wen-Chiung C. [2011], Managing key account portfolios across the process of relationship development: A value proposition – desired value alignment perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing* 18(1): 83–119.
- [36] Mitreğa M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C. [2012], Networking capability in business relationships – concept and scale development, *Industrial Marketing Management* 41(5): 739–751.
- [37] Mitreğa M., Pfajfar G. [2015], Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio, *Industrial Marketing Management* 46: 193–203.
- [38] Pagano A. [2009], The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review, *Industrial Marketing Management* 38(8): 903–913.
- [39] Palmatier R.W., Houston M.B., Dant R.P., Grewal D. [2013], Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics, *Journal of Marketing* 77(1): 13–30.
- [40] Panda S., Dash S. [2016], Exploring the venture capitalist – entrepreneur relationship: Evidence from India, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 23(1): 64–89.
- [41] Plewa C., Korff N., Johnson C., Macpherson G., Baaken T., Rampersad G.C. [2013], The evolution of university – industry linkages – a framework, *Journal of Engineering and Technology Management* 30(1): 21–44.
- [42] Ratajczak-Mrozek M. [2017], *Network embeddedness. Examining the effect on business performance and internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland.
- [43] Restuccia M., Legoux R. [2019], B2B relationships on the fast track: An empirical investigation into the outcomes of solution provision, *Industrial Marketing Management* 76: 203–213.
- [44] Ring P.S., Van de Ven A.H. [1994], Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review* 19(1): 90–118.
- [45] Ritter T., Geersbro J. [2011], Organizational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test, *Industrial Marketing Management* 40(6): 988–993.
- [46] Svensson G. [2004], Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust, *Journal of Business & Industrial Marketing* 19(7): 469–483.
- [47] Tähtinen J. [2000], The process of business relationship ending – its stages and actors, *Journal of Market-Focused Management* 5(4): 331–353.
- [48] Theng Lau G., Goh M. [2005], Buyer-seller relationships in the PCB industry, *Supply Chain Management: An International Journal* 10(4): 302–312.



- [49] Zaefarian G., Forkmann S., Mitreğa M., Henneberg S.C. [2017], A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance, *Long Range Planning* 5(2): 184–199.
- [50] Zakrzewska-Bielawska A. [2019], Recognition of relational strategy content: Insight from the managers' view, *Eurasian Business Review* 9(2): 193–211
- [51] Zhang S., Li N., Li J. [2017], Redefining relational rent, *Technological Forecasting and Social Change* 117: 315–326.

---

## A CAPABILITY OF ENDING RELATIONSHIPS – THE CHANGES ACROSS THE LIFE CYCLE OF A RELATIONSHIP

### Abstract

This paper investigates if the capability of ending inter-organizational relationships increases when the relationship evolves over subsequent phases of its life cycle.

First, we outline the literature-based operationalization of five phases of the inter-organizational relationships' life cycle: initial, development, maintenance, dormant/end, and reactivation. Second, based on a study of 800 relationships of software developers operating in Poland, we present how the three facets of the capability of ending relationships (i.e., general procedures to end non-desirable cooperation, formal regulations dedicated to end specific cooperation; rules of passing out a deficient partner) change when the relationship goes through the subsequent phases of the life cycle.

Our findings provide evidence for the dominance of inter-organizational relationships in a maintenance phase, quite intensive exploitation of re-activated inter-organizational relationships (approx. 10% of relationships), slight and not significant differences in the levels of capability of ending the relationship in subsequent phases of the inter-organizational relationships' life cycle.

**KEYWORDS: IOR, RELATIONAL CAPABILITY, RELATIONSHIP TERMINATION, COOPERATION, RELATIONSHIP DEVELOPMENT**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L14, L2, C71**

---

## ZDOLNOŚĆ ZAKAŃCZANIA RELACJI – ZMIENNOŚĆ NA PRZESTRZENI CYKLU ŻYCIA RELACJI

### Streszczenie

W artykule zbadano, czy zdolność zakańczania relacji międzyorganizacyjnych rośnie wraz z ewolucją relacji w kolejnych fazach cyklu życia. Po pierwsze, w opracowaniu przedstawiono – opartą na wynikach analizy literatury – operacjonalizację pięciu faz cyklu życia relacji międzyorganizacyjnych: początkowej, rozwoju, utrzymania, uśpienia/zakończenia, a także reaktywacji. Po drugie, opierając się na wynikach ilościowych badań 800 twórców oprogramowania działających w Polsce, w opracowaniu zaprezentowano, jak zmieniają się trzy przejawy zdolności do zakańczania relacji (tj. ogólne procedury kończenia niepożądanego współpracy; formalne regulacje kończenia konkretnej współpracy; zasady pomijania niepoprawnego partnera), gdy relacja międzyorganizacyjna przechodzi przez kolejne fazy cyklu życia.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na dominację relacji międzyorganizacyjnych w fazie utrzymania, dość intensywne wykorzystywanie reaktywowanych relacji międzyorganizacyjnych (ok. 10% relacji współpracy), niewielkie i nieistotne statystycznie różnice w poziomach zdolności zakańczania relacji międzyorganizacyjnych w kolejnych fazach ich cyklu życia.

**SŁOWA KLUCZOWE: IOR, ZDOLNOŚĆ RELACYJNA, ZAKOŃCZENIE  
RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ, WSPÓŁPRACA, ROZWÓJ RELACJI  
MIĘDZYORGANIZACYJNYCH**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L14, L2, C71**



# RELATIONSHIP QUALITY AS INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS FEATURE

## Introduction

Over the last few decades, inter-organizational relationships (IOR) have emerged as a significant area of managerial practice and academic inquiry [Ford, 1980; Dwyer et al., 1987; Kumar et al., 1993; Ring, Van de Ven, 1994]. Also, the role of inter-organizational relationships in strategic management is increasing rapidly [Holm et al., 1999; Zaefarian et al., 2017, Klimas et al., 2020]. As the development of long-term, successful relationships have been in the interest of researchers for the past few decades, the issue of relationship features has become increasingly important [Athanasopoulou, 2009].

The literature suggests that inter-organizational relationships are affected by many factors [Eggert et al., 2006; Jap, Anderson, 2007; Ming-Huei, Wen-Chiung 2011; Klimas et al., 2022]. Indeed, a wide variety of relationships' features have been investigated by scholars so far [Wilson, 1995; Cannon, Perreault, 1999; Jap, Ganesan, 2000; Hewett et al., 2002; Holmlund, 2004]. Within the discussion on relationships' features, the relationship quality as leading directly and indirectly to successful inter-organization relationships [Heffernan, Poole, 2004], has gained a significant interest [Athanasopoulou, 2009].

---

\* **Karina Sachpazidu, Ph.D., Assistant Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0003-2654-499X.

\*\* **Patrycja Klimas, Ph.D., Associate Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0002-3912-7389.

\*\*\* **Sylwia Stańczyk, Ph.D., Associate Professor** – Wrocław University of Economics and Business. ORCID: 0000-0002-3539-0075.

Despite the growing popularity of inter-organizational relationships [Czakon, 2009; Glinska-Newes et al., 2018; Klimas et al., 2022] including their features, still, there is a need for further studies concentrated on the attributes [Holmund, 2004; Athanasopoulou, 2009; Lee, Johnsen, 2012; Lussier, Hall, 2018] and relationship quality in particular [Palmatier et al., 2006; Athanasopoulou, 2009]. Regarding IOR quality, research needs can be seen as relevant as this relational feature is claimed to be strengthening B2B interlinks and triggering social relationships [Palmer, 2007], and thus impacting long-term benefits gained from IOR [Yaqub, 2017]. In the literature, there is a cognitive gap concerning the significance of IOR quality for firms exploiting them. Indeed, most literature concentrates on relationship quality in the marketing area, mainly on B2C relationships [see Crosby et al., 1990; Han et al., 1993; Hennig-Thurau, 2000], the strategic management literature concentrating on B2B relationships is rare [e.g., Mitreğa et al., 2012; Zaefarian et al., 2017; Klimas et al., 2020]. Therefore, this paper applies to inter-organizational relationships context. What is even more, there is no consensus among scholars on a definition of relationship quality [Sheth, Parvatiyar, 2002; Palmatier et al., 2006]. Regarding conceptual inconsistencies, it would be reasonable to empirically settle, whether IOR quality is a first-order [a suggested e.g. by Dwyer et al., 1987; Crosby et al., 1990; Dorsch et al., 1998; Hennig-Thurau, 2000; Kumar et al., 1995; Palmatier, 2008] or second-order (as suggested, e.g., by Bell et al., 2005; Duanmu, Fai, 2007] relational feature. Given the above, this paper addresses the following research questions:

RQ<sub>1</sub> *Is a relationship quality an important inter-organizational relationships' feature?*

RQ<sub>2</sub> *Is an inter-organizational relationship quality a first or second-order feature?*

Answering the above questions was based on qualitative studies. The research process was organized into two steps – the systematic literature review and qualitative field research. The target group consisted of 18 companies from the software development industry – 3 software developers and their 15 business partners (5 business partners for each developer). In total, 18 semi-structured, in-depth, direct interviews were conducted with managers responsible for inter-organizational relationships in the surveyed company.

The remainder of this paper is structured as follows. In the theoretical section, the basic terminology of relationship quality is presented, where we propose the definition of relationship quality in an inter-organizational relationship context. Next, our research methodology is described. Then, in the fourth section, we discuss the findings of our field research. After that, the results of the data analysis are presented. Finally, the paper concludes by answering the research questions posed earlier. We conclude by providing directions for future research.

# 1. Theoretical background

In the literature, the relationship quality is characterized by two different approaches. The first concerns the business-to-customer relationships, however considering them from an organizational perspective only [Crosby et al., 1990; Hennig-Thurau, 2000; Lagace et al., 1991]. The second concentrates on relationship quality in a broader perspective, focusing on business-to-business relationships and capturing the relationships' importance perceived by all partners involved [Kumar et al., 1995; Wilson, 1995; Henning-Thurau, Klee, 1997; Dorsch et al., 1998; Jap, Ganesan, 2000]. Here the second approach is adopted.

Literature lacks a commonly accepted conceptualization [Sheth, Parvatiyar, 2002; Palmatier et al., 2006] which is surprising since, IOR quality leads to the higher quality of relationships' outcomes [Heffernan, Poole, 2004]. Instead, many studies provide a context-specific definition of IOR quality [see Moorman et al., 1992; Holmlund, 2001].

In an inter-organizational context, relationship quality refers to the business partners' perception of fulfilling their needs and goals, which directly determine participating in the relationship [Yaqub, 2017]. Relationship quality can be understood as the compatibility of expectations regarding the effects actually achieved, thus the quality level is seen as reflecting to what extent a given relationship meets the expectations of individual partners and whether they are satisfied with being in it or not [Ali, Ndubisi, 2010; Lussier, Hall, 2018; Ndubisi, Natarajan, 2018]. We adopt this conceptualization of relationship quality in our research.

In the mainstream academic research, it is acknowledged to treat relationship quality as a higher-order (i.e., first-order) relational feature that reflects a combination of multiple lower-order (i.e., second-order) features [Dwyer et al., 1987; Crosby et al., 1990; Dorsch et al., 1998; Hennig-Thurau, 2000; Kumar et al., 1995; Palmatier, 2008]. In the above categorization [Holm et al., 1999; Jap, Ganesan, 2000], the first-order features do not depend directly on the partner's behavior but from the general nature of inter-organizational relationships (e.g., dynamics, complexity). Moreover, they are considered as outcomes from specific second-order relational features, which are directly dependent on partners' behaviors and actions undertaken within IOR [Abosag, Lee, 2013; Fynes et al., 2005; Lee, Johnsen, 2012; Palmatier et al., 2013].

In the literature quality is frequently concerned as the first-order feature, especially affected by trust and commitment [Kumar et al., 1995; Henning-Thurau, 2000; Lang, Colgate, 2003]. Next to these two features, relationship quality is also influenced by social bonds [Lang, Colgate, 2003], conflict [Kumar et al., 1995; Lang, Colgate, 2003], mutual investments [Kumar et al., 1995] or satisfaction [Dorsch et al., 1998; Henning-Thurau, 2000; Lang, Colgate, 2003]. Contrastingly, there are studies concerning relationship quality as a second-order feature, where it impacts relationship dynamics

[Duanmu, Fai, 2007] or next to loyalty, relationship longevity [Bell et al., 2005]. All in all, there is an inconsistency in the relationship quality perception of whether it is a first or second-order feature. Also important is the fact, that the literature on relationship quality [see Kumar et al., 1995; Henning-Thurau, 2000; Bell et al., 2005] mostly contains theoretical considerations where relationship quality was not a subject of empirical research. Indeed, there is a deficit of studies focusing on the relationship features, including relationship quality in particular [Palmatier et al., 2006; Athanasopoulou, 2009]. Moreover, the dimensions used to measure relationship quality in the inter-organizational area [Athanasopoulou, 2009] and strategic management context [Mitreğa et al., 2012; Klimas et al., 2022] are scant as well. In our paper, we try to fill the above research gaps.

## 2. Methodological design

The objective of this paper is to recognize the specificity of IOR quality through answering the following questions:

RQ<sub>1</sub> *Is a relationship quality an important inter-organizational relationships' feature?*

RQ<sub>2</sub> *Is an inter-organizational relationships' quality a first or second-order feature?*

Resolving the above questions was based on qualitative studies, which allowed us to capture the research experience and interpretation of respondents [Schutz, 1962] and then enhance our knowledge with natural business complexities [Altinay, Brookes, 2012] of inter-organizational features. Within the qualitative study framework, we aimed to recognize and clarify the understanding of inter-organizational features and then evaluate the importance of each relationships' feature viewed from managers' perspective.

The research process was organized into two steps. First we conducted systematic literature review (SLR) (see more details in Klimas et al. [2020]) and then – qualitative field research<sup>1</sup> [Klimas et al., 2022]. The group of 25 inter-organizational features including their possible conceptualizations and measurement approaches was isolated from our SLR [Klimas et al., 2020] with relationship quality [Heffernan, Poole, 2004; Palmer, 2007; Chu, Wang, 2012; Akrou, 2014; Varotto, Parente, 2016; Yaqub, 2017; Ndubisi, Natarajan, 2018; Lussier, Hall, 2018] among them. Our SLR found the features of IOR as two-level constructs while in the literature there is no consistency when it

<sup>1</sup> This study is a part of a wider project involving SLR, explorative and verification-focused qualitative and testing-focused quantitative investigations. In general, in the project 25 different IOR attributes were analyzed [Klimas et al., 2022], including asymmetry, complexity, dynamics, intensity, longevity, quality, strength, velocity commitment, communication, (lack of) conflict, cooperation, formality, information exchange, investments, multidimensionality of bonds, mutuality, particularity, power (dependency), similarity (proximity, homogeneity), stability, structure, transparency, and trust.

comes to categorizing features in first- and second-order ones [Abosag, Lee, 2013; Jap, Ganesan, 2000; Kusari et al., 2013]. Next, the findings from SLR were used as input to qualitative, explorative and verification-focused research. This part was run using in-depth, semi-structured interviews. Importantly, the relational features presented in the interviews were not prioritized in any way by the researcher to capture the real understanding, importance and hierarchization of them in managers' opinion.

Data collection was limited to one industry – software developers. We've chosen this sector, as our purpose was to capture inter-organizational relationships as changeable [Mitręga, Pfajfar, 2015], dynamic phenomena [Eggert et al., 2006; Polonsky et al., 2010; Palmatier et al., 2013]. The data was collected in Poland. In total, 18 semi-structured, in-depth, direct interviews were conducted with managers responsible for inter-organizational relationships in the surveyed company, no matter which management level they represented. The interview lasted on average 96 minutes. All of them were conducted in firms' headquarters.

To capture the dyadic nature of inter-organizational relationships, the interviews were conducted with 3 software developers (D1, D2, D3) and their 15 business partners (D1\_C1, D1\_C2, D1\_C3, D1\_C4, D1\_C5 and D2\_C1, D2\_C2, D2\_C3, D2\_C4, D1\_C5 and D3\_C1, D3\_C2, D3\_C3, D3\_C4, D3\_C5).

The general characteristics of the surveyed developers are presented in Table 1.

Table 1. List of software developers

Developer	Number of employees (full time)	Years in the market	Geographic scope of activity	Functional area
D1	7	3	international	B2B
D2	100	8	international	B2B
D3	16	10	national	B2B

Source: own study.

The geographic scope of activity was international (D1, D2) as well as national (D3), which is not very relevant to this sector of activity – software development. The period of operation of companies on the market did not exceed 10 years (D1, D2) and in one case was exactly 10 years (Table 1). That means, developers are relatively young companies on the market, which, considering the sector of software developers, may be specific. On the other hand, the situation differs significantly in the case of their business partners (cooperators or cocompetitors), where in most cases, they have been operating on the market for longer than 10, even 20 years, and only in 3 cases business partner was present in the market for less than 10 years.

All 3 developers function in the B2B model. The dominant sector/product segment of the first developer was software development (no specific sector), the second



developer focuses on the defence and industry (manufacturing) sector and the last one operates in the sector of Web platforms, especially dedicated to education (e-learning) and also provides solutions for internet marketing.

We were interviewing two groups of respondents: developers and their business partners (cooperators or cooptitors). First, we asked introductory questions, then questions about forming relationships with business partners, and in the last part, we asked about relationships' features. First, we targeted 3 software developers. Then, 15 strategic partners were chosen according to the developer's indications – in the first part of the questionnaire they identified 7–10 cooperators or cooptitors with the most valuable, long-term relationships. Given the above, our field study was organized around 3 groups of dependent business partners (D1 and D1\_C1, D1\_C2, D1\_C3, D1\_C4, D1\_C5; D2 and D2\_C1, D2\_C2, D2\_C3, D2\_C4, D1\_C5; and finally D3 and D3\_C1, D3\_C2, D3\_C3, D3\_C4, D3\_C5) to observe the interpretation of the same questions in the context of the particular strategic partnership. As the dyadic nature of inter-organizational relationships was important to capture the detailed context of quality perception, we surveyed pairs of partners who have real, active relationships and for whom the relationships with partners are key activity in the core business. Therefore, we ensured that for developers, the choice of a business partner is not incidental (Table 2). In all of three surveyed cases, developers see the importance of maintaining the relationships with their business partner.

Table 2. Relationships of developers

Developer	Criteria of selecting the cooperation partner	The importance of relationships with the business partners in company's core business
D1	"experience, commitment, personal aspects – the way of behavior of the partner (...) so if the partner is adaptable, spontaneous, it fits into our company's framework"	"essential, as these are lasting relationships"
D2	"partner's employment of >100 people – potential users of our technology"	"critical importance"
D3	"competency gaps, that are diagnosed in our company and the second is the area related to team complementing with key competencies in the realization of the software"	"Huge (...) that is cooperation with these entities, and here it is worth saying that with some companies we have been successfully cooperating for several years"

Source: own study.

All of the interviews were conducted in February 2020 by a research company that recorded and then transcribed all of the interviews. Then, the transcriptions were analyzed by the research team using content-centric, thematic analyses.

### 3. Findings

In our study, the relationship quality was conceptualized based on definitions developed by Ali & Ndubisie [2010], Lussier & Hall [2018] and Ndubisi & Nataraajan [2018] assuming that quality should be understood as the compatibility of expectations of partners regarding the effects of the relationship with the effects actually achieved. Further, the quality level is understood as reflecting to what extent a given relationship meets the expectations of individual partners and whether they are satisfied with being in it or not. This understanding of inter-organizational relationship quality was confirmed by the interviews, as *“quality determines the extent to which a relationship fulfils the individual partners and the formation of being in it”* (D2). All in all, for all of the interviewees the above conceptualization was clear. As the conceptual approach was fully understandable it was possible to concentrate on IOR quality significance (RQ<sub>1</sub>) and its level of categorization among relational features (RQ<sub>2</sub>).

First, in the light of our interviews, the answer to the first research question should be positive as quality in the context of inter-organizational relationships has been found as really significant. On the one hand, the developers, when discussing the most relevant IOR attributes for long-term cooperation, emphasized that *“quality is essential to the relationships”* (D1) or that it is a *“key feature”* (D2) which must be at a *“significant level”* (D2) in relationships with strategic partners. Relational quality reflected in everyday actions and behaviors is important as it grounds for smooth cooperation in a long-term perspective – *“quality of works, engagement into everyday work and the trouble-free nature of these people”* (D1). Furthermore, another developer stated, *“quality determines the extent to which we engage and to which relationship meets our expectations (...) I would say it’s like development with high importance”* (D3). Also, strategic partners interviewed in our study confirmed the importance of quality, as *“quality (...) it’s high. We would not work for so many years and the importance is also very high”* (D1\_C1) and *“we try, we care a lot about quality”* (D2\_C1).

Second, we concentrate on the second research question, namely is an inter-organizational relationship quality a first or second-order feature. The analysis of the interviews showed that the relationship quality is not a first-order but a second-order feature. One of our interviewees stated that relationship quality *“it’s also interconnected, some formal aspects are automatically connected with quality (...) and influence other aspects like stability, longevity”* (D3). The interlocutor emphasized that relationship quality influences other relationship features, especially dynamics, asymmetry, complexity and strength. In this manner, developers point out that *“thanks to quality there is transparency”* (D3) and *“quality influences asymmetry, which determines the disproportion between partners in a given relationship”* (D1) and *“influences strength and dynamics”* (D3). *“Given participants’ connections, there*

is a strong emphasis on contact, on the subject of quality as it shapes the complexity of relationship” (D3). Given the above, IOR quality can be seen as a second-order feature, which considered with other second-order attributes can shape the level of higher-order relational features (e.g., dynamics, asymmetry, complexity). Indeed, when we asked about the possible invert direction of determining the role of other relational features for IOR quality one of the interlocutors stated unambiguously “quality does not necessarily relate” (D3).

Respondents confirmed also that quality is a second-order feature in terms of their understanding of quality. Second-order features defined as directly dependent on relationship partners’ behaviors and their perceptions [Jap & Ganesan 2000]. This perspective can be found in the respondents’ statements indicating that relationship quality can be shaped by partners’ behaviors and activities: “everybody wants to get and convey relationship quality as much as possible (...) so if you’re providing a solution and you’re trying to do the best of your ability, with the knowledge you have today, in time you have to do it in the best way” (D3). Respondents also mentioned quality perceived in partners’ perception as they pointed out that “above all, what matters to us, to our company, is relationship quality as it is the level of satisfaction with our relationship with partner” (D3\_C1), “yes, we are very satisfied with our relationship” (D2\_C1) and also “people’s perception of quality” as “everyone wants to get and pass on that quality as possible, the highest in their opinion” (D3).

## Conclusion

Our theoretical discussions, as well as findings from the empirical study contribute to evolving discussions on the quality of inter-organizational relationships in the strategic management context [Holm et al., 1999; Oliver, Ebers, 1998; Park, Russo, 1996]. Basically, we see our contribution as threefold.

First, our study allowed us to propose and verify the conceptualization of IOR quality. As our proposition was based on existing definitions [Ali, Ndubisie, 2010; Lussier, Hall, 2018; Ndubisi, Natarajan, 2018]. Its verification should be seen as supporting theory with empirical evidence. Moreover, given the meaning of adopted conceptualization (see section 4) and considering that we are missing from comprehensive measurement framework [Athanasopoulou, 2009] we propose a measurement of inter-organizational relationship quality. We claim it can be operationalized with five items, namely three adopted from Ndubisi & Natarajan [2018]: my relationship with the business partner fulfills my more or less manifested expectations (item\_1); my relationship with the business partner is as I would wish (item\_2); we recommend this business partner as good for cooperation (item\_3) and two adopted from Lussier & Hall [2018]: my relationship with the business partner

is satisfactory (item\_4); overall, I have a good relationship with the business partner. This measurement approach could be adopted in future quantitative studies.

Second, as we presented above, it is empirically confirmed that relationship quality is the feature with high importance for our respondents, as well as for developers and their partners. Our empirical evidence confirms the importance of this feature in inter-organizational relationships discussed in the literature [Palmer, 2007; Yaqub, 2017].

Third, features of inter-organizational relationships are considered at two levels and thus first- and second-order features are considered [Jap, Ganesan, 2000; Kusari et al., 2013; Klimas et al., 2022]. Although relationship quality is often considered in the literature as a first-order feature [Palmatier et al., 2013; Lussier, Hall, 2018] and this was initially confirmed by our SLR<sup>2</sup>, this has not been confirmed in our field study. Instead, our qualitative research shows that respondents perceive relationship quality as a second-order feature. Thus, it is consistent with the approach that second-order features result indirectly from inter-organizational relationships and their nature and directly depend on relationship partners' behaviors and their perceptions [Jap, Ganesan, 2000].

Given the inconsistent state of knowledge, our findings support those works showing IOR quality as lower-order construct [Bell et al., 2005; Duanmu, Fai, 2007], whereas are opposed to those considering it as a higher-order construct [Dwyer et al., 1987; Crosby et al., 1990; Dorsch et al., 1998; Hennig-Thurau, 2000; Kumar et al., 1995; Palmatier, 2008].

To conclude, given our research was preceded with SLR, it can be seen as widening the knowledge cumulatively, although at the same time it has some limitations, including mainly industry and national contextuality. Therefore, we recommend replication of our investigation in different contexts. Even if the theoretical generalizability of empirical findings is limited, we believe that our study adds a qualitative understanding of the studied issue. Following methodological recommendations [Athanasopoulou, 2009; Gelei, Dobos, 2014; Gnyawali, Song, 2016], without this explorative and verification-focused qualitative understanding of inter-organizational relationship quality.

## Funding

The project is financed by the Ministry of Science and Higher Education in Poland under the program "Regional Initiative of Excellence" 2019–2022 project number 015/RID/2018/19 total funding amount 10,721, 040.00 PLN.

<sup>2</sup> As a result of systematic literature review the following first-order features have been identified asymmetry, complexity, dynamics, intensity, longevity, strength, quality, and velocity [Klimas et al., 2022].

## References

- [1] Abosag I., Lee J.W. [2013], The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships, *International Business Review* 22(3): 602–614.
- [2] Akrouf H. [2014], Relationship quality in cross-border exchanges: A temporal perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing* 21(3): 145–169.
- [3] Ali S.H. S., Ndubisi N.O. [2010], Examining the concept of respect in service marketing, in: *International Conference on Business and Economics Research*, 1: 225–228.
- [4] Altinay L., Brookes M. [2012], Factors influencing relationship development in franchise partnerships, *Journal of Services Marketing* 26(4): 278–292.
- [5] Athanasopoulou P. [2009], Relationship quality: A critical literature review and research agenda, *European Journal of Marketing* 43 (5/6): 583–610.
- [6] Bell S.J., Auh S., Smalley K. [2005], Customer relationship dynamics: Service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs, *Journal of the Academy of Marketing Science* 33(2): 169–183.
- [7] Cannon J.P., Perreault Jr.W.D. [1999], Buyer – seller relationships in business markets, *Journal of Marketing Research* 36(4): 439–460.
- [8] Chu Z., Wang Q. [2012], Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China, *Journal of Supply Chain Management* 48(3): 78–96.
- [9] Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. [1990], Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54(3): 68–81.
- [10] Czakon W. [2009], Relational capability of organizations – theoretical advances, *Journal of Economics and Management* 5: 48–65.
- [11] Dorsch M.J., Swanson S.R., Kelley S.W. [1998], The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers, *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(2): 128–142.
- [12] Duanmu J.L., Fai F.M. [2007], A processual analysis of knowledge transfer: From foreign MNEs to Chinese suppliers, *International Business Review* 16(4): 449–473.
- [13] Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. [1987], Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing* 51(2): 11–27.
- [14] Eggert A., Ulaga W., Schultz F. [2006], Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis, *Industrial Marketing Management* 35(1): 20–27.
- [15] Ford D. [1980], The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing* 14 (5/6): 339–353.
- [16] Fynes B., Voss C., De Búrca S. [2005], The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance, *International Journal of Operations & Production Management* 25(1): 6–19.

- [17] Gelei A., Dobos I. [2014], Modeling life cycles of supply chain relationships, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences* 22(1): 1–12.
- [18] Gliniska-Newes A., Escher I., Brzustewicz P., Szostek D., Petrykowska J. [2018], Relationship-focused or deal-focused? Building interpersonal bonds within B2B relationships, *Baltic Journal of Management* 13(4): 508–527.
- [19] Gnyawali D.R., Song Y. [2016], Pursuit of rigor in research: Illustration from coopetition literature, *IMM* 57: 12–22.
- [20] Han S.L., Wilson D.T., Dant S.P. [1993], Buyer-supplier relationships today, *Industrial Marketing Management* 22(4): 331–338.
- [21] Heffernan T., Poole D. [2004], Catch me I'm falling: key factors in the deterioration of offshore education partnerships, *Journal of Higher Education Policy and Management* 26(1): 75–90.
- [22] Hennig-Thurau T. [2000], Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills, *Journal of Marketing Management* 16 (1–3): 55–79.
- [23] Hennig-Thurau T., Klee A. [1997], The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development, *Psychology & Marketing, Special Issue on Relationship Marketing* 14(8): 737–764.
- [24] Hewett K., Money R.B., Sharma S. [2002], An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(3): 229–39.
- [25] Holm D.B., Eriksson K., Johanson J. [1999], Creating value through mutual commitment to business network relationships, *Strategic Management Journal* 20(5): 467–486.
- [26] Holmlund M. [2001], The D&D model-dimensions and domains of relationship quality perceptions, *Service Industries Journal* 21(3): 13–36.
- [27] Holmlund M. [2004], Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels, *Industrial Marketing Management* 33(4): 279–287.
- [28] Jap S.D., Anderson E. [2007], Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance, *Management Science* 53(2): 260–275.
- [29] Jap S.D., Ganesan S. [2000], Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research* 37(2): 227–245.
- [30] Klimas P., Stańczyk S., Sachpazidu-Wójcicka K. [2020], Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury, in: Sopińska A., Modliński A. (eds.), *Współczesne zarządzanie. Konceptcje i wyzwania*, SGH Publishing House, Warsaw: 39–52.

- [31] Klimas P., Stańczyk S., Sachpazidu K., Stanimir A., Kuźmiński Ł. [2022], *The attributes of inter-organizational relationships: Which of them really matter?* (Manuscript submitted for publication).
- [32] Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.B.E. [1995], The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research* 32(1): 54–65.
- [33] Kumar N., Stern L.W., Anderson J.C. [1993], Conducting interorganizational research using key informants, *Academy of Management Journal* 36(6): 1633–1651.
- [34] Kusari S., Hoeffler S., Iacobucci D. [2013], Trusting and monitoring business partners throughout the relationship life cycle, *Journal of Business-to-Business Marketing* 3: 119–138.
- [35] Lagace R.R., Dahlstrom R., Gassenheimer J.B. [1991], The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 11(4): 39–47.
- [36] Lang B., Colgate M. [2003], Relationship quality, online banking and the information technology gap, *International Journal of Bank Marketing* 21(1): 29–37.
- [37] Lee C.J., Johnsen R.E. [2012], Asymmetric customer – supplier relationship development in Taiwanese electronics firms, *Industrial Marketing Management* 41(4): 692–705
- [38] Lussier B., Hall Z.R. [2018], Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation, *Industrial Marketing Management* 69: 209–220.
- [39] Ming-Huei H., Wen-Chiung C. [2011], Managing key account portfolios across the process of relationship development: A value proposition – desired value alignment perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing* 18(1): 83–119.
- [40] Mitreğa M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S.C. [2012], Networking capability in business relationships – Concept and scale development, *Industrial Marketing Management* 41(5): 739–751.
- [41] Mitreğa M., Pfajfar G. [2015], Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio, *Industrial Marketing Management* 46: 193–203.
- [42] Moorman C., Zaltman G., Deshpande' R. [1992], Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research* 29(3): 314–28.
- [43] Ndubisi N.O., Natarajan R. [2018], Customer satisfaction, Confucian dynamism, and long-term oriented marketing relationship: A threefold empirical analysis, *Psychology & Marketing* 35(6): 477–487.
- [44] Oliver A.L., Ebers M. [1998], Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, *Organization Studies* 19(4): 549–583.

- [45] Palmatier R. W. [2008], Interfirm relational drivers of customer value, *Journal of Marketing* 72(4): 76–89.
- [46] Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans K. R. [2006], Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis, *Journal of Marketing* 70(4): 136–153.
- [47] Palmatier R. W., Houston M. B., Dant R. P., Grewal D. [2013], Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics, *Journal of Marketing* 77(1): 13–30.
- [48] Palmer R. [2007], The transaction-relational continuum: Conceptually elegant but empirically denied, *Journal of Business & Industrial Marketing* 22(7): 439–451.
- [49] Park S. H., Russo M. V. [1996], When competition eclipses Cooperation: An event history analysis of joint venture failure, *Management Science* 42(6): 875–890.
- [50] Polonsky M., Gupta S., Beldona S., Hyman M. R. [2010], Inactivity and the dynamics of relationship development: A proposed model, *Journal of Strategic Marketing* 18(3): 257–273.
- [51] Ring P. S., Van de Ven A. H. [1994], Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review* 19(1): 90–118.
- [52] Sheth J., Parvatiyar A. [2002], Evolving relationship marketing into a discipline, *Journal of Relationship Marketing* 1(1): 3–16.
- [53] Schutz A. [1962], Concept and theory formation in the social sciences, in: *Collected Papers I*, Springer, Dordrecht: 48–66.
- [54] Varotto L. F., Parente J. G. [2016], Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance, *Revista de Administração de Empresas* 56(6): 600–610.
- [55] Wilson D. T. [1995], An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): 335–345.
- [56] Yaqub M. Z. [2017], The antecedents of relationship phase affect in alliances, in: Hendrikse G., Cliquet G., Ehrmann T., Windsperger J. (eds.), *Management and governance of networks. Contributions to management science*, Springer, Cham: 267–294.
- [57] Zaefarian G., Thiesbrummel C., Henneberg S. C., Naudé P. [2017], Different recipes for success in business relationships, *Industrial Marketing Management* 63: 69–81.



---

## RELATIONSHIP QUALITY AS INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS FEATURE

### Abstract

This study aims to recognize the specificity of relationship quality in an inter-organizational context, especially concerning its importance and feature type (first-order or second-order).

Methodologically, this paper follows the qualitative approach, specifically 18 in-depth interviews were used to acquire the data from two groups of software development firms – 3 software developers and their 15 strategic partners (i.e., cooperators or competitors).

Obtained results suggest that relationship quality plays a key role in inter-organizational relationships, including both their establishment and long-term exploitation. Moreover, it seems to be the second-order feature as directly resulting from partners' behaviors and actions undertaken under the relationship.

As an original value, this paper introduces empirical findings of inter-organizational relationship quality in the software industry. In turn, using marketing and strategic management underpinnings, our study presents inter-organizational relationship quality in a different perspective than in quality management literature, where quality is usually presented as a first-order relational feature.

**KEYWORDS: RELATIONAL QUALITY, RELATIONSHIPS ATTRIBUTES, INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS, COOPERATION**

**JEL CLASSIFICATION CODES: L14, L2, C7**

---

## JAKOŚĆ RELACJI JAKO CECHA RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie specyfiki jakości relacji w kontekście międzyorganizacyjnym, zwłaszcza w odniesieniu do jej znaczenia oraz oznaczenia rodzajowego cechy (pierwszego lub drugiego rzędu). Pod względem metodycznym praca ma charakter jakościowy i eksploracyjny. W toku badań wykorzystano 18 wywiadów pogłębionych w celu uzyskania danych od dwóch grup firm tworzących oprogramowanie komputerowe w Polsce

– 3 producentów oprogramowania i ich 15 partnerów strategicznych (tj. kooperantów lub kooperatorów).

Wyniki badań sugerują, że jakość relacji odgrywa kluczową rolę w relacjach międzyorganizacyjnych, zarówno w ich nawiązywaniu, jak i długotrwałym wykorzystywaniu. Co więcej, wydaje się ona cechą drugiego rzędu (*second-order feature*), jako bezpośrednio wynikająca z podejmowanych w ramach relacji zachowań i działań partnerów.

Oryginalną wartość empiryczną artykuł stanowią wyniki badań dotyczących jakości relacji międzyorganizacyjnych w branży oprogramowania. Z kolei, w ujęciu dotychczasowego dorobku marketingu relacyjnego oraz zarządzania strategicznego, opracowanie przedstawia jakość relacji międzyorganizacyjnych jako cechę drugiego rzędu.

**SŁOWA KLUCZOWE: JAKOŚĆ RELACJI, ATRYBUTY RELACJI  
MIĘDZYORGANIZACYJNYCH, CECHY RELACYJNE,  
RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE, WSPÓŁPRACA**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: L14, L2, C7**



# ORGANIZATIONAL LEARNING SYSTEMS IN THE HYBRID WORK MODEL. LESSONS LEARNED FROM THE ACTION RESEARCH BASED ON FITOEXPORT PROJECT

## Introduction

At the beginning of the 21st century, *hybrid* has become one of the most common words, regardless of the industry. In the contemporary economy one can find a hybrid model of work where communication platforms are used or hybrid organizations which combine the public and private sectors and voluntary work. The concept of hybrid cars is being intensely developed in the automotive industry. Hybridity is thus an integral part of the modern world. In our study, we focus on the first aspect, i.e., the possibilities offered to organizations by remote work – often called the hybrid work model.

The research and applications described in this article are an element of the work carried out under the FITOEXPORT project financed by the Polish National Centre for Research and Development within the framework of the GOSPOSTRATEG program<sup>1</sup>. The State Plant Health and Seed Inspection Service (referred to as “the Inspection” throughout this article) was a leader in that project, while the Faculty of Management, University of Warsaw, was a consortium member. The project was implemented in 2019–2022 and was divided into two phases: research (A) and preparation for implementation (B).

\* **Tomasz Rosiak, Ph.D.** – University of Warsaw. ORCID: 0000-0001-8599-3862.

\*\* **Agnieszka Postuła, Ph.D.** – University of Warsaw. ORCID: 0000-0001-9495-0733.

<sup>1</sup> (Project execution and financing contract number: Gospostrateg1 / 385957/5 / NCBR / 2018).

This article is the result of the work carried out under the FITOEXPORT project financed by the National Centre for Research and Development under the GOSPOSTRATEG program (Project execution and financing contract number: Gospostrateg1 / 385957/5 / NCBR / 2018).

The work of the research team was aimed at diagnosing the organization in terms of organizational learning. It was followed by the design of solutions that were to increase the Inspection's innovation and the support for strategy development. Such combined public and market orientation and the involvement of private actors defines the examined organization as one that introduces a hybrid identity [Joldersma, Winter, 2002]. This is also convergent with New Public Management, which recommended instilling business methods in administration [Stroińska, 2020]. Research questions posed for the implementation of the set goals included, among others:

- What solutions should be applied so that the effects of organizational change are not limited solely to the duration of the project?
- How to design solutions for a real organizational change?
- What solutions would be conducive to organizational learning?
- How to embed the process of continuous improvement into the organization?

As the research has shown, the Inspection applies virtually all elements of organizational learning: at the individual level, at the team level, and between teams (different organizational units). The problem with the Inspection, however, was that the learning process was an individual rather than a systemic matter. The organization lacked systemic incentives to share knowledge, hence the benefits of learning were rather local. It was a problematic issue because the Inspection is a decentralized institution operating within unified territorial governmental administration [Sabir et al., 2021]. This means that the Main Inspectorate of Plant Health and Seed Inspection is financed by the Ministry of Agriculture and Rural Development whereas the Voivodship Inspectorates of Plant Health and Seed Inspection are funded from the budgets of the competent voivodes. Such a structure meant that the Inspection faced a very big challenge related to the coordination of activities and the flow of knowledge [Sveiby, 2005].

## 1. Research method

Designing organizational change, including the organizational learning systems, was preceded by in-depth analytics of the examined organization. The work under the project was planned in accordance with the principle of triangulation: methodological, theoretical and the researcher's [Denzin, 2012]. The researcher's triangulation criteria were satisfied through the participation of eight researchers in the study and analyses of the field material. Researchers represented various organizational units of the Faculty of Management, University of Warsaw, and had diverse knowledge, professional experience and research interests. In order to coordinate the work, the team met regularly, and a certain level of work standardization was to be achieved by creating solutions such as an ex-ante list of issues for interviewers. To implement the principle

of methodological triangulation, the following techniques for collecting data and information about the organization were used, inter alia: field research (interviews), literature analyses, legal analyses, organizational data analytics, quantitative research (of service recipients) and joint workshops with employees of the analyzed organization. From the perspective of theoretical triangulation, it was decided to base the work on two main theoretical foundations: the action research method and the learning organization concept. Additionally, the results of individual analyses were interpreted from different theoretical perspectives. Until recently, scientific advice was not very popular in Poland, probably due to the long-term and risky research and application process, with management boards focused on achieving quick effects [Obłój, 2019]. Action research is not convergent with the interests of large consulting corporations; it rather remains a domain of small and independent companies or those affiliated with universities [Bawden, 2021]. Nonetheless, it was chosen for that project due to its advantages (it is one of very few methods that enable direct and active participation of the researcher in the operation of an organization and allows for theory development, while being practically significant). Consequently, this makes the study unique on the Polish scale.

## 2. A systems approach and a learning organization

The conducted research was founded on several key assumptions: the use of a systems approach, a learning organization, innovativeness and sustainability of the implemented solutions.

The systems theory was intended to emphasize the aim of the project, i.e., the introduction of sustainable solutions. Under such an approach, organization is treated as a complex open system that exchanges matter (in the form of material flows), finances (cash flows and accompanying documents) and information (signals from outside transformed into organizational knowledge) with the environment. Thus, it is a complex system which requires taking into account the nature of many of its components. The complexity of today's organizations results from an evolution in the approach to forming organizational structures that can implement changing goals set for organizations [Kessler, 2013]. This is especially true of such large and decentralized organizations as the one under the study.

The systems approach also allows the issue of managing knowledge resources to be addressed practically [Elias, Davis, 2018]. The starting point for building a systemic model of knowledge management is to distinguish the basic dimensions of management. To this end, it is necessary to diagnose such dimensions of an organization as: knowledge management strategies, knowledge-based organizational forms, information management, management of knowledge workers, organizational

culture. These elements constitute the core of knowledge management in an enterprise, yet they are not the only ones that matter. Broadly speaking, knowledge management in an enterprise is a method of enterprise management covering all processes enabling the creation, dissemination and use of knowledge to achieve the enterprise's goals. It takes the form of an interactive model with multidirectional interactions between its individual elements: knowledge creation, knowledge dissemination, and knowledge application [Kingston, 2012].

Moreover, an important role in the selection of elements for the analysis was played by the Main Inspector, who imposed a significant format on the work whereby the Voivodship Inspectorates, rather than just the central unit, should work on organizational innovations. The intention of the research team was to develop solutions that would enable systematic (not episodic) initiation and implementation of innovative processes.

From the project sponsor's perspective, it was also extremely important to increase the degree of the institution's innovativeness. Strategy – one of the work's products – was meant to be a strategy towards innovativeness, understood as the practical implementation of creative ideas, novelties with practical application. Hence, such ideas could include various types of modern engineering solutions adopted in everyday work and organizational innovations. They were therefore in line with Keeley's [2013] concept of ten types of innovation. In congruence with it, it was also assumed that innovation does not always have to be an invention. Innovation is a result or process of implementing new or significantly improved solutions in the market. On the other hand, innovativeness is a certain feature of economic actors implementing innovations [Dziurski et al., 2021]. Both private enterprises (if they want to be successful in the market) and public organizations (in order to fulfil their public mission well) must be innovative. Innovations should be implemented systematically and must cover the basic areas of enterprise's operations. The key innovations include product, marketing, process, organizational and organizational culture innovations.

The research shows that the basic barriers to innovativeness in Poland include limited funds allocated to research and development, conservative organizational culture and the lack of appropriate competences of managers [Dziurski, Wachowiak, 2021]. All these barriers occurred while our team was providing advice.

In addition to the key assumptions, the project also adopted a number of other axioms as the foundation for the research and advice. It was assumed that the best information could be provided by employees and stakeholders, with clients playing the key role among them. Organizational documents and legal acts are important but they are usually a source of complementary knowledge. It was also presupposed that when used in an appropriate manner, benchmarking makes it possible to introduce proven changes relatively quickly. If appropriate conditions are met, benchmarking can offer tailor-made solutions – well suited to a given organization. The team also

relied on the knowledge that the full benefits of benchmarking are achieved when it allows for knowledge to be acquired about certain internal and external patterns. In the context of the logic of introducing changes, it seems more advantageous to start with internal benchmarking, which may bring about many quick improvements that will give the organization the necessary dynamics and enable further changes.

### 3. Hybrid work as a catalyst for innovation – case study

Until the implementation of the FITOEXPORT project, the Inspection had made efforts to transform tacit knowledge (developed, for example, in a single Voivodship Inspectorate) into explicit knowledge (available to the entire organization). The problem was that, as a heavily underfunded institution, it had limited opportunities to organize meetings and conferences where pro-development initiatives could be discussed. It was because each such meeting resulted in detaching employees from their current work for one or more days and in high costs of their business trips (transport, accommodation). Hybrid work and the internal benchmarking system allowed for much more frequent (more intensive) discussions on organizational innovations while reducing the costs of several-day business trips.

The internal benchmarking system involved the organization's headquarters assigning tasks to Voivodship Inspectorates whereby the latter had to look for solutions to problems identified in the research phase of the FITOEXPORT project. The solutions were to be developed simultaneously in sixteen Voivodship Inspectorates. It was assumed that:

1. Innovation did not always have to be a discovery and the answers to the questions asked may already be known in some parts of the organization. The key was that knowledge about them should be common.
2. Solutions applied at the level of individual Voivodship Inspectorates of Plant Health and Seed Inspection might be an innovation for the others.
3. Solutions developed by individual Voivodship Inspectorates of Plant Health and Seed Inspection would be tailored to the challenges and specificity of the Inspection's work. Internal benchmarking might prove more effective than external benchmarking because it was more adaptable in other parts of the organization.
4. The tasks for Voivodship Inspectorates of Plant Health and Seed Inspection might become a commonly used platform for the exchange of experience in management issues and constitute the foundation for continuous improvement.

This would be an element of an organizational culture that encourages reflection on how to organize, work better and systemically transform tacit knowledge into explicit knowledge.



Following these assumptions, a list of tasks was drawn up that defined the topics of individual tasks and their goals. Also, auxiliary questions were formulated that should help the teams understand the idea of the work and the expected results (products) were defined. The key was the establishment of sixteen voivodship teams. At first glance, the idea of parallel search for solutions by sixteen teams does not seem to be economical. However, it was important to us that the proposals constituting the results of the work were creative and innovative. Therefore, in order to increase the probability of developing an interesting solution that could actually contribute to the improved functioning of the Inspection, a large scale of works was needed. Usually, the first ideas for solving complicated problems do not have to turn out to be accurate. Given that a large number of teams were working in parallel, there were better chances of a particular problem being solved through a measure that would be worth implementing in the organization. This also made it possible to combine and transform individual solutions at a later stage, if needed. In this way, synergy effects could be achieved, leading to the development of a comprehensive reform plan that would be ready for implementation throughout the organization.

The work structure included meetings of voivodship team leaders (Strategy Team) who, together with the Main Inspectorate of Plant Health and Seed Inspection's employees, analyzed individual proposals and recommended the most interesting of them to the Main Inspector for implementation. Thanks to remote work and the use of communication platforms, the costs of organizing such meetings were significantly reduced. Employees did not have to spend at least two days on them (including travel) or bear the costs of business trips. From the perspective of an organization with very limited resources, this was a significant change. This solution made it possible to increase the frequency of meetings at which issues of actually strategic importance were discussed. Finally, the discussion on the future of the organization of strategic importance to the society was not conditioned by mundane financial issues.

The entire cycle for a single task was as follows. The headquarters, i.e., the Main Inspectorate of Plant Health and Seed Inspection, assigned a task to be accomplished by sixteen Voivodship Inspectorates. Solutions were put forward as presentations in previously prepared templates and sent to the headquarters, which subsequently distributed them to all members of the Strategy Team. Each of them completed a short (electronic) questionnaire on each of the presentations. The completeness and innovativeness of the proposed solutions were assessed. The first assessment criterion was needed to establish an appropriate work standard that would require the involvement of the team and solid substance of solutions. The assessment of innovativeness was to indicate which proposals were a real breakthrough and thus were worth implementing with a view to improving the functioning of the Inspection. After the assessments were sent back and compiled, three best presentations with the highest ratings were selected. As the assigned work was of a pioneering nature in the

organization, it was decided not to publish all the assessments so as not to demotivate those teams that were worst rated.

The recommendations contained in the three best presentations were then discussed by the leaders of all voivodship teams and representatives of the organization's headquarters. The discussion was conducted remotely. Four tasks were assigned during the FITOEXPORT project. The list therefore was not exhausted. In accordance with the recommendations of the team from the Faculty of Management, University of Warsaw, in the future it should be supplemented with further issues raised, among others, during team leaders' meetings. Usually, such meetings were very constructive and led to better solutions. It also turned out that they were an excellent forum for exchanging experiences and interesting ideas for solving day-to-day problems.

Among the proposals that appeared after assigning the first task, there were several recommendations that should bring tangible benefits not only to the Inspection itself but also to service recipients. During the discussion on optimization measures, the mission of ensuring consumer safety was not forgotten. This meant that no reforms could negatively affect this issue. The highest-rated proposals for which a consensus was achieved will be implemented on a pilot basis in selected Voivodship Inspectorates. If successful, they will be extended to other voivodships and become an organizational standard.

The concepts standardizing the activities of the Inspection deserved special attention. They were completely consistent with the research conclusions and the opinions of service recipients expressed at the research stage. The State Plant Health and Seed Inspection Service, operating within unified territorial governmental administration in some organizational matters, was excessively decentralized. In some areas, too high degree of decentralization seems to be even contrary to the principles of a unitary state. In other areas, excessive decentralization does not make sense and leads to dysfunctions. For example, there is no need for documentation standards to be developed in each voivodship separately. Such an action is cost-inefficient (the same work is repeated in different voivodships) and generates problems with adaptation to changing environmental conditions. Indeed, when the (national or European) law is amended, it may be necessary to adjust the forms or other documents used in individual voivodships. Standardization of regulations and documentation used throughout the Inspection would not only ensure savings but also enable a faster response to changes. It is also important that the activities of many producers go beyond the borders of one voivodship, which means that when cooperating with the same organization (the Inspection), they may encounter different standards. The implementation of the ideas proposed under Task 1 would therefore contribute to facilitating the operations also on the part of service recipients.

From the perspective of hybrid work solutions, remote inspections turned out to be a very interesting proposal. They would be conducted if nothing else but documentation

were subject to examination. Such activities would save not only the costs of travel but also the working time of inspectors, increasing the efficiency of their work.

In the context of the organizational learning theory, the described process failed to close the learning loop upon the completion of each task. Due to time constraints in the FITOEXPORT project, the teams did not receive feedback from the Main Inspector. As intended by the UW team, this was an extremely important component in view of the potential empowerment of the teams. A positive public evaluation of the teams' work was to contribute to their greater involvement and to show that the developed proposals were crucial for the organization. However, feedback was provided on the presentation of summary recommendations and solutions that were recounted at a separate conference. It can thus be said that the learning loop was closed with positive comments by the Main Inspector.

## Conclusion

In 2021, a new operating strategy was developed for the State Plant Health and Seed Inspection Service. One thing contained in the vision of the organization is the call for the ability to use the organization's potential resulting from decentralization. The key systemic solution in this regard lies in internal benchmarking system. It can be concluded that the hybrid work model and the system based on a remote contact made it possible to even initiate work on organizational innovations. In-person meetings before the COVID-19 pandemic were so problematic in terms of logistics and costs that they actually prevented a similar method of work on organizational improvement being employed. Remote work based on electronic tools increased the frequency of contact between individual organizational units, possibilities of exchanging knowledge and views, and led to a real change in public administration. Given the usual inertia of such organizations, the breakthrough that has taken place should be appreciated.

The system described in this paper can be applied especially in organizations with decentralized structures. This is true of public administration, which operates in a system comparable to the State Plant Health and Seed Inspection Service in Poland, with its headquarters and sixteen structurally similar units of considerable autonomy. These solutions can, nonetheless, also be used in the private sector, e.g., in organizations with many branches with a much the same activity profile. The experience of the research team shows that such solutions, which enhance communication in an organization and enable the exchange of experience, can bring about many positive effects.

## References

- [1] Bawden R. [2021], *Towards action research systems*, in: *Action research for change and development*, Routledge: 10–35.
- [2] Denzin N. [2012], Triangulation 2.0, *Journal of Mixed Methods Research* 6(2): 80–88.
- [3] Dziurski P., Mierzejewska W., Sopińska A., Wachowiak P. [2021], *Case studies on innovative firms*, in: *Critical Perspectives on Innovation Management*, Routledge: 115–136.
- [4] Dziurski P., Wachowiak P. [2021], *Dark sides of innovation*, in: *Critical Perspectives on Innovation Management*, Routledge: 101–114.
- [5] Elias A.A., Davis D. [2018], Analysing public sector continuous improvement: A systems approach, *International Journal of Public Sector Management*.
- [6] Joldersma C., Winter V. [2002], Strategic management in hybrid organizations, *Public Management Review* 4(1): 83–89.
- [7] Keeley L., Walters H., Pikkell R., Quinn B. [2013], *Ten types of innovation. The discipline of building breakthroughs*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- [8] Kessler E.H. (ed.) [2013], *Encyclopedia of management theory*, Sage Publications.
- [9] Kingston J. [2012], Choosing a knowledge dissemination approach, *Knowledge and Process Management* 19(3): 160–170.
- [10] Oblój K. [2019], Footnotes to organizational competitiveness, *Economics and Business Review* 5(19): 3, 35–49.
- [11] Sabir B.Y., Jabbar Othman B., Gardi B., Burhan Ismael N., Abdalla Hamza P., Sorguli S., Anwar G. [2021], Administrative decentralization: The transfer of competency from the Ministry of Education to General Directorates, *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research* 5.
- [12] Strońska E. [2020], New public management as a tool for changes in public administration, *Journal of Intercultural Management* 12(4): 1–28.
- [13] Sveiby K.E. [2005], Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości, *E-mentor* 2(9).

---

## ORGANIZATIONAL LEARNING SYSTEMS IN THE HYBRID WORK MODEL. LESSONS LEARNED FROM THE ACTION RESEARCH BASED ON FITOEXPORT PROJECT

### Abstract

The article exemplifies the implementation of strategic management and a learning-based approach in a public-sector institution. By using a systems approach, we show a case of an organization that is developing learning processes relying on hybrid work. The aim of the article is to present a part of the diagnose of the Inspection in terms of organizational learning and the analysis of solutions increasing the effectiveness of the Inspection and support in creating the strategy. For this purpose we use the action research method, which allows for the interaction with an organization during research. As a result, the foundations for organizational change were built at the stage of planning and implementing solutions. In the empirical part of the article, we describe a case study illustrating the first effects of new solutions. The conclusions of our work are not limited to public-sector institutions but can also be applied in private-sector organizations operating on the basis of decentralized structures.

**KEYWORDS: PUBLIC ADMINISTRATION, SYSTEMS APPROACH, INNOVATION, LEARNING, HYBRID ORGANIZATION**

**JEL CLASSIFICATION CODES: H830, O31, O35, D830**

---

## SYSTEMY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ W TRYBIE PRACY HYBRYDOWEJ. WNIOSKI Z PROJEKTU FITOEXPORT OPARTEGO NA METODZIE *ACTION RESEARCH*

### Streszczenie

Artykuł prezentuje przykład wprowadzenia zarządzania strategicznego i podejścia opartego na uczeniu się w instytucji sektora publicznego. Przy wykorzystaniu podejścia systemowego, pokazano przykład organizacji, która buduje procesy uczenia się, opierając się na możliwości pracy hybrydowej. Celem artykułu jest zaprezentowanie fragmentu diagnozy Inspekcji pod kątem organizacyjnego uczenia oraz analiza rozwiązań podnoszących efektywność działania Inspekcji, a także wsparcie przy tworzeniu strategii. W tym celu posługujemy się metodą *action research* (badania w działaniu), która umożliwia wejście w interakcję z organizacją już

w trakcie badań. Dzięki temu na etapie planowania i wdrażania rozwiązań były zbudowane fundamenty pod zmianę organizacyjną. W części empirycznej artykułu opisujemy studium przypadku ilustrujące pierwsze efekty funkcjonowania nowych rozwiązań. Wnioski z przeprowadzonych prac nie ograniczają się jedynie do instytucji sektora publicznego, lecz mogą znaleźć zastosowanie również w organizacjach z sektora prywatnego funkcjonujących na zdecentralizowanych strukturach.

**SŁOWA KLUCZOWE: ADMINISTRACJA PUBLICZNA, PODEJŚCIE SYSTEMOWE, INNOWACJA, UCZENIE SIĘ, PRZEDSIĘBIORSTWO HYBRYDOWE**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: H830, O31, O35, D830**



# WYZWANIA PODEJŚCIA PREWENCYJNEGO W HYBRYDOWYM ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ – KONTEKST BADANIA WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

## Wprowadzenie

Podejście prewencyjne w zarządzaniu jakością jest procesem złożonym i podejmowanie decyzji w tym obszarze wymaga wsparcia metodycznego. Odpowiednio zebrane i przeanalizowane dane mogą pozwolić na wybranie słusznego kierunku rozwoju jakości produktów i procesów. Nauka o zarządzaniu nie podaje jednak wprost, w jaki sposób utrzymywać charakter prewencyjny i wspierać menedżerów w tym obszarze. Omówione zostały w zaledwie niewielu opracowaniach w literaturze, a te, które są dostępne, odnoszą się zazwyczaj do wybranych aspektów zarządzania [Selvik et al., 2021; Shojaie, Kahedi, 2019: 35–43]. Jest to na tyle zaskakujące, że wiedza o zarządzaniu dysponuje licznym zestawem metod i narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji. Niestety poziom ich wykorzystania jest nadal niski, pomimo że coraz częściej przedsiębiorcy dostrzegają konieczność analizy ryzyka i przewidującego stylu zarządzania [Misztal, Belu, 2016; Konieczka, Konieczna, 2019]. Potrzeba natychmiastowego wprowadzenia pracy hybrydowej w następstwie pandemii koronawirusa zwiększyła rolę elektronicznego wsparcia zadań związanych z prewencyjnym zarządzaniem jakością. Przyczyn i warunków niewystarczającego wykorzystania metod zarządzania

\* **Agnieszka Misztal, dr hab. inż.** – Politechnika Poznańska. ORCID: 0000-0003-4439-4198.

\*\* **Milena Drzewiecka-Dahlke, dr inż.** – Politechnika Poznańska. ORCID: 0000-0002-3997-7631.

\*\*\* **Roma Marczevska-Kuźma, dr inż.** – Politechnika Poznańska. ORCID: 0000-0002-5473-4689.



może być wiele. Stąd pojawiła się potrzeba przeprowadzenia badań obejmujących zarówno bariery, jak i bodźce podejścia prewencyjnego w przedsiębiorstwach. Celem poznawczym badań była ocena poziomu świadomości i podejścia prewencyjnego w zarządzaniu jakością przedsiębiorstw produkcyjnych. W artykule zaprezentowano fragment wyników badań przedsiębiorców w zakresie głównych czynników wspomagających decyzje prewencyjnego podejścia do zarządzania w odniesieniu do świadomości znaczenia i stopnia wykorzystania technik przetwarzania i analizy danych oraz sprawnego przepływu informacji.

## 1. Prewencyjne zarządzanie jakością a praca zdalna w perspektywie literaturowej

Pierwsze wzmianki naukowe o możliwości wykorzystania pracy zdalnej w kontekście postępujących zmian w technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej pojawiły się pod koniec XX wieku. Były to w tamtym czasie rozważania utopijne, ale warte uwzględnienia w rozwoju przedsiębiorstwa [Elling, 1985: 239–249; Morelli, 1999: 251–263]. Wraz z dalszym rozwojem technologicznym i postępującą globalizacją, zaczęto poszukiwać rozwiązań odpowiadających potrzebom sprawnej komunikacji na odległość, a jednocześnie oferujących pracownikom elastyczne formy zatrudnienia [Zalega, 2009: 35–45; Makowiec, 2010: 527–548; Grant et al., 2013: 527–546; Wojciechowska-Filipek, 2013: 209–229]. Dopatrywano się także w takiej formie zatrudnienia coraz większej liczby zalet [Hardill, Green, 2003: 212–222; Trziszka, 2017: 215] i możliwości [Kozlovskiy, Aydarov, 2017: 573–586; Sherstobitova et al., 2019: 631–641]. Wraz z opanowaniem całego świata przez pandemię koronawirusa w 2019 roku, praca zdalna z dnia na dzień stała się dla wielu koniecznością. Po pierwszych doświadczeniach, zaczęto dostrzegać możliwości w tym zakresie, najpierw doraźnie, a później już coraz bardziej trwale [Chomicki, Mierzejewska, 2020: 45–54; Chudziński et al., 2020: 45–54; Jacks, 2021: 93–97; Leonardi, 2021: 247–251].

Tymczasem prewencyjne zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach produkcyjnych jest zagadnieniem od lat promowanym przez propagatorów jakości, ale nadal ciągle niewystarczająco określonym w literaturze. Niewątpliwie działania prewencyjne stanowią najbardziej racjonalną formę doskonalenia organizacji, gdyż ze względu na swój proaktywny, a nie reaktywny charakter, są najbardziej opłacalne i uzasadnione ekonomicznie [Szkoda, 2012: 62]. Działania te mają na celu wyeliminowanie potencjalnych niezgodności, aby zapobiec ich wystąpieniu. Ewentualne problemy można zidentyfikować, stosując takie metody, jak ekstrapolacja działań korygujących dla bieżących niezgodności na inne obowiązujące obszary o podobnych działaniach, analiza trendów czy badanie ryzyka operacyjnego. Do głównych zadań zarządzania niezgodnościami należy identyfikacja możliwych przyczyn powstawania

niezgodności oraz opracowanie niezbędnych działań korygujących w celu zapobiegania ich powstawaniu. W przedsiębiorstwach posiadających systemy zarządzania jakością producent powinien ustanowić procesy, określające, kiedy i w jaki sposób dokonywać korekt, działań korygujących lub zapobiegawczych. To właśnie umiejętność eliminowania zagrożeń i wdrażania mechanizmów kontrolnych zapobiega potencjalnym problemom i jest niezbędna do utrzymania zadowolenia klientów oraz kontynuowania skutecznej praktyki biznesowej.

Nie oznacza to jednak, że należy odrzucić działania zapobiegawcze. Jak zauważono, wręcz przeciwnie, działania zapobiegawcze stają się integralną częścią systemu zarządzania ryzykiem. Stają się one częścią „myślenia opartego na ryzyku”, w którym ryzyko wysuwa się na pierwszy plan [Ivanov, 2020; Ezrahovitch et al., 2017: 506–551]. Działania zapobiegawcze, podobnie jak działania korygujące, powinny być dostosowane do skali problemów lub skutków potencjalnych problemów zdiagnozowanych podczas monitorowania, auditu, przeglądu zarządzania lub w wyniku decyzji, zarządzeń, zaleceń itp. Ustanowienie procedury działań zapobiegawczych ma na celu: określenie odpowiedzialności i uprawnień osób zaangażowanych, identyfikację potencjalnych niezgodności i ich przyczyn, korektę potencjalnych niezgodności, ocenę potrzeby działań zapobiegawczych, ustanowienie i wdrożenie niezbędnych działań, zapisanie osiągniętych wyników, przegląd skuteczności podjętych działań zapobiegawczych. Podjęcie działań zapobiegawczych może wiązać się z badaniem kilku przyczyn.

Podejście prewencyjne można pojmować wieloobszarowo. Dostępne są w literaturze przykłady poszukiwania skutecznych oddziaływań zapobiegawczych. W kontekście pracy prowadzonej zdalnie szczególnego znaczenia nabierają obecnie takie obszary, jak:

- zarządzanie informacjami [Chun, 2002; Czekaj, 2012; Nowduri, 2019: 2–6; Nkosiet al., 2020: 1028–1038; Padayachee, 2016: 47–56; Lis et al., 2014: 55–60],
- innowacyjność w analizie danych [Chluski, Ziora, 2015: 1006–1012; Edmunds, Morris, 2000: 17–28; Lönnqvist, Pirttimäki, 2006: 32–40; Mantura, 2012: 7–30; Yeoh, Koronios, 2010: 23–32; Wójcik, 2016: 61–70; Simsek et al., 2020; da Silva et al., 2020].

Konieczność czasowego przechodzenia pracowników na pracę zdalną wiąże się z potrzebą bieżącego sterowania dostępnością informacji w procesach – szczególnie wówczas, gdy pracownicy pracują rotacyjnie. W realizacji tego zadania niezbędna staje się dla zarządzających znajomość kompetencji pracowników, przydzielonych im standardowo zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Wobec tego do realnych zagrożeń w zapewnieniu sprawnego przepływu informacji można zaliczyć występowanie tzw. luki informacyjnej wynikającej z niedostosowania dostępnych w procesie komunikacji informacji do potrzeb pracowników uczestniczących w realizacji powierzonych im zadań (zdalnie/stacjonarnie). Przyczyn takiej sytuacji, poza specyfiką pracy w warunkach pandemii, można upatrywać m.in. w błędach lub zaniechaniach

o charakterze zarządczym oraz sposobie przetwarzania i analizy danych. Do skutków natomiast można zaliczyć m.in. błędy w realizowanym procesie, wydłużenie czasu jego realizacji, a w konsekwencji dodatkowe koszty.

Przeprowadzone poszukiwania literaturowe wykazały wyraźną lukę w wiedzy na temat obszarów i sposobów zapobiegania niezgodnościom w przedsiębiorstwach. Niekwestionowana jest konieczność stosowania podejścia prewencyjnego, jednak brak jest naukowych podstaw do wyznaczenia skutecznych sposobów ich realizacji. Systematyczny przegląd literatury dał podstawę do opracowania kwestionariusza badawczego. W ten sposób odniesiono się do potrzeby zbadania głównych czynników wspomagających decyzje prewencyjnego podejścia w zarządzaniu jakością przedsiębiorstw produkcyjnych.

## 2. Metoda badawcza

Diagnozy podejścia prewencyjnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych dokonano zgodnie z typowym procesem badawczym badań ilościowych [Kaczmarczyk, 2003; Drzewiecka-Dahlke, 2020: 55]. Głównym celem tych działań była ocena ogólnego stanu poziomu podejścia prewencyjnego w badanych przedsiębiorstwach.

W celu realizacji programu badań autorzy zastosowali metodę wywiadu, z wykorzystaniem techniki CATI (wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo). Wywiady zostały wykonane w przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych na terenie Wielkopolski. Badanie przeprowadzono w 2020 roku, tj. w okresie trwania pandemii koronawirusa. Ocenie poddano 24 kryteria mogące mieć wpływ na podejście prewencyjne. Ocena została przeprowadzona w dwóch płaszczyznach: istoty czynnika w kontekście aktywności prewencyjnej oraz poziomu jego wykorzystania w badanym przedsiębiorstwie. Zastosowano skalę pięciostopniową uporządkowaną według tzw. skali Likerta.

W pozyskaniu odpowiedzi skorzystano z usług firmy badawczej specjalizującej się w świadczeniu usług typu *Business Process Outsourcing*, *call* i *contact center*. Liczebność próby ustalono na podstawie kryterium minimalnej (wymaganej) wielkości próby [Jabłońska, Sobieraj, 2013: 35]. Przeprowadzono kwotowo-losowy dobór przedsiębiorstw. W pierwszym warstwowaniu uwzględniono kryterium główne, tj. przynależność do branży produkcyjnej oraz zlokalizowanie działalności na terenie Wielkopolski. W odniesieniu do populacji 36 482 przedsiębiorstw obliczona wielkość próby wyniosła 380. Kwoty ustalono według udziału wielkości przedsiębiorstw, tj. w badaniu wzięło udział 41 mikroprzedsiębiorstw, 99 małych, 182 średnich i 58 dużych przedsiębiorstw<sup>4</sup>.

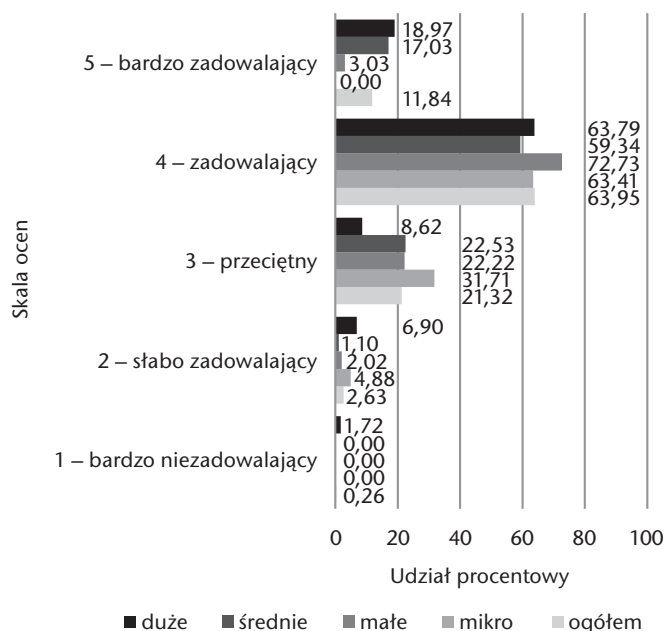
<sup>4</sup> Podziału przedsiębiorstw na poszczególne grupy dokonano zgodnie z Zaleceniem Komisji Wspólnot Europejskich z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji wielkości (Zalecenie Komisji Wspólnot Europejskich

### 3. Badanie wielkopolskich przedsiębiorstw – analiza wyników

#### Ogólny poziom prewencyjnego podejścia w zarządzaniu jakością

We wstępnej części badań dokonano oceny ogólnego poziomu podejścia prewencyjnego w zarządzaniu w reprezentowanych przedsiębiorstwach (rysunek 1).

Rysunek 1. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny ogólnego poziomu podejścia prewencyjnego w zarządzaniu w przedsiębiorstwach produkcyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Ponad 75% respondentów uznało, że poziom podejścia prewencyjnego w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach produkcyjnych można uznać za bardzo zadowolający lub zadowolający, 21% stanowiły odpowiedzi wskazujące na ocenę przeciętną. Zaledwie 3% odpowiedzi wskazywało na niezadowolenie.

z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich – notyfikowane jako dokument nr C (2003) 1422, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2003/361/WE)).

Poddając szczegółowej analizie rozkład odpowiedzi dotyczących ogólnej oceny poziomu podejścia prewencyjnego w poszczególnych grupach respondentów, można wstępnie wnioskować, że wielkość przedsiębiorstwa nie ma zasadniczego wpływu na pozyskane odpowiedzi. Potwierdzono to, wyznaczając wartość korelacji Pearsona, która wyniosła 0,15. Poziom ten świadczy zatem o słabym stopniu współzależności analizowanych zmiennych. Z uwagi na wartość dodatnią można wskazać, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa nieznacznie wzrasta poziom podejścia prewencyjnego.

Pogłębiając analizę danych, ustalono, że we wszystkich grupach przedsiębiorstw bez względu na wielkość, mediana osiągnęła wartość równą 4, co oznacza, że 50% z nich przyznało, iż poziom realizacji podejścia prewencyjnego w zarządzaniu jest powyżej oceny zadowolający (bardzo zadowolający), a pozostali przydzielili wartość niższą. Rozkład odpowiedzi jest tożsamy w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach (najczęściej oceniano poziom podejścia prewencyjnego jako zadowolający, pozostałe oceny głównie należą do ekstremalnych). Tylko w grupie mikroprzedsiębiorstw rozstęp międzykwartyłowy jest najszerszy i mieści się pomiędzy odpowiedzią 4 a 3, stąd też wartość średnia osiągnęła najmniejszą wartość. Również w tej grupie ocena 2 była częściej przydzielana (należy do zakresu odpowiedzi nieodstających).

## Badanie relacji między przepływem informacji oraz usprawnieniami technik przetwarzania i analizy danych a poziomem podejścia prewencyjnego w zarządzaniu

W kontekście zdalnej pracy przedsiębiorstw szczególnego znaczenia nabrały dwa spośród ocenianych kryteriów. Były to:

- K11 – sprawny przepływ informacji (informowanie pracowników o przebiegu prac);
- K12 – usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych (cyfryzacja procesów, dokumentowania, komunikacji, raportowania itp.).

Poszukując dobrych praktyk w podejściu prewencyjnym, do szczegółowej analizy wzięto odpowiedzi z przedsiębiorstw, które w ogólnej ocenie określiły swój poziom realizacji podejścia prewencyjnego jako bardzo zadowolający i zadowolający (w sumie 288 przedsiębiorstw – 26 mikro, 75 małych, 139 średnich i 48 dużych – stanowiących prawie 76% wszystkich respondentów). Badani w skali 5-stopniowej określili ważność poszczególnych czynników w prewencyjnym podejściu do zarządzania. Statystyki podstawowe dotyczące oceny ważności czynników zaprezentowano w tabeli 1.

Ważność obu czynników została oceniona na tym samym poziomie i osiągnęła wartość średnią powyżej oceny 4 – dość ważne. Działania z kolei w omawianych zakresach są podejmowane również na wysokim poziomie, wartość średnia jest bliska ocenie 4 – oznaczającej, raczej tak. Nieznacznie częściej respondenci potwierdzili realizację sprawnego przepływu informacji. Dla analizowanych czynników została przeprowadzona szczegółowa analiza w zakresie danych statystycznych. Na

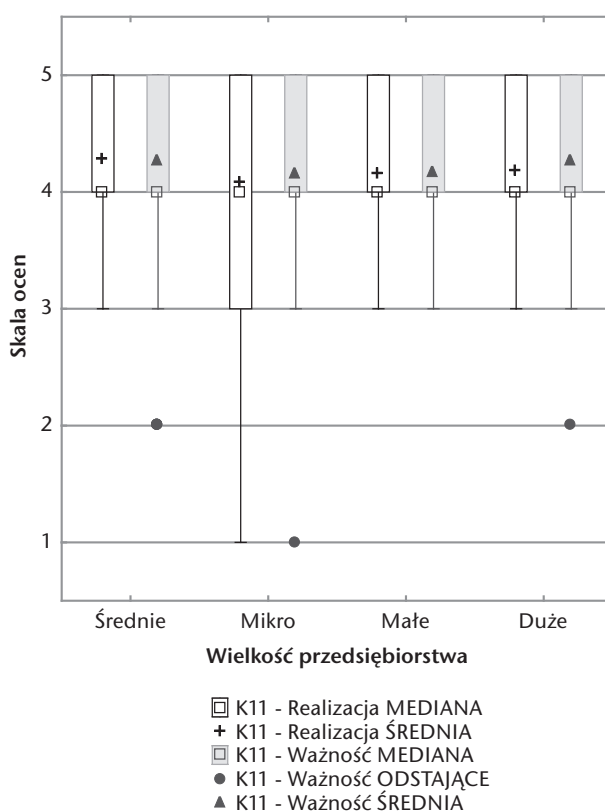
rysunku 2 w sposób graficzny przedstawiono zmienności ocen ważności i realizacji sprawnego przepływu informacji wokół mediany jako punktu środkowego, z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw.

Tabela 1. Statystyki podstawowe oceny ważności poszczególnych czynników (malejąco według średniej)

Czynniki	Statystyka	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
	Płaszczyzna			
K11 – sprawny przepływ informacji	ocena ważności	4,23	0,74	4
	ocena realizacji	4,22	0,69	4
K12 – usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych	ocena ważności	4,23	0,82	4
	ocena realizacji	4,09	0,76	4

Źródło: opracowanie własne.

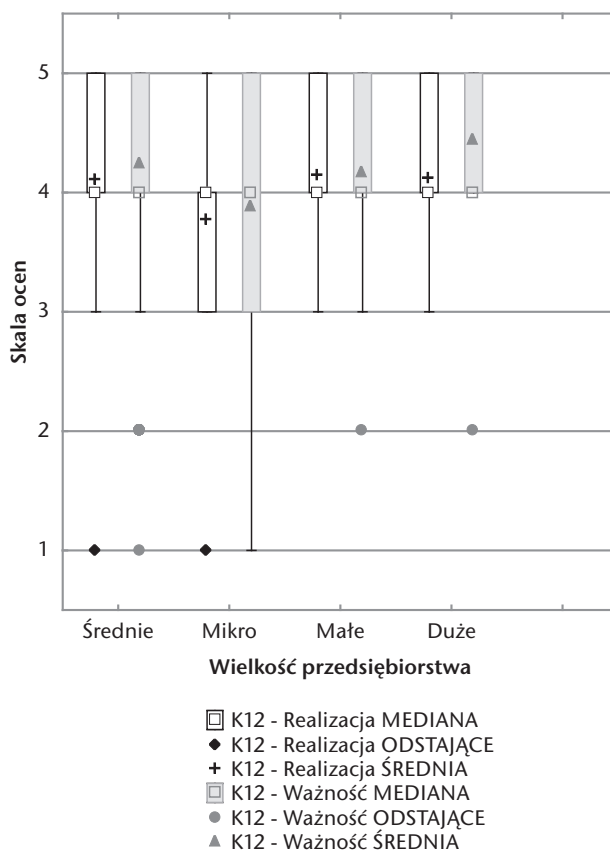
Rysunek 2. Zmienność ocen ważności i realizacji sprawnego przepływu informacji z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei na rysunku 3 zmienność tą przedstawiono dla usprawniania technik przetwarzania i analizy danych.

Rysunek 3. Zmienność ocen ważności i realizacji usprawniania technik przetwarzania i analizy danych z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

W badanych **mikroprzedsiębiorstwach** wykazano, że nieznacznie ważniejsze od usprawniania technik przetwarzania i analizy danych jest sprawniejszy przepływ informacji. Z kolei w odniesieniu do aktywności, usprawnianie przepływu informacji ma miejsce nieznacznie częściej niż usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych.

Rozkłady odpowiedzi w **małych przedsiębiorstwach** zarówno dla ważności, jak i realizacji w odniesieniu do obu rozważanych czynników są praktycznie identyczne (rozkład kwartylowy pomiędzy oceną 4,0 i 5,0). Wartość średnia przekroczyła każdorazowo nieznacznie 4,0. Prowadzi to do jednoznacznego wniosku, że w grupie tej

potwierdza się znaczenie usprawniania przepływu informacji i technik przetwarzania i analizy danych.

W **średnich przedsiębiorstwach** świadomość ważności zarówno sprawnego przepływu informacji, jak i usprawniania technik przetwarzania i analizy danych kształtuje się na podobnym, wysokim poziomie (w obu przypadkach wartość średnia przekroczyła ocenę 4,0). Świadomość przekłada się na częstotliwość podejmowania działań. Nieznacznie częściej realizuje się jednak działania na rzecz sprawnego przepływu informacji.

W **dużych przedsiębiorstwach** produkcyjnych najważniejsze okazało się usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych (nieznacznie wyższa wartość średnia). Z kolei stopień realizacji obu czynników ukształtował się na tym samym poziomie – rozkład międzykwartylowy ocen zarówno dla K11, jak i K12 mieści się między 4,0 a 5,0, co świadczy o częstym podejmowaniu działań w omawianym zakresie.

### Analiza korelacji przepływu informacji oraz usprawniania technik przetwarzania i analizy danych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz ogólnego poziomu podejścia prewencyjnego

W ramach analizy statystycznej omawianych czynników zdiagnozowano, czy wpływ na ocenę poszczególnych aspektów miała wielkość przedsiębiorstwa oraz ogólny poziom podejścia prewencyjnego. W tabeli 2 zestawiono wyniki korelacji oceny ważności dwóch analizowanych czynników z wielkością przedsiębiorstwa i oceną ogólną „bardzo zadowolający”.

Tabela 2. Korelacja ważności i stopnia realizacji dla czynników K11 i K12

Czynniki	Płaszczyzna analizy	Wielkość przedsiębiorstwa	Ogólny poziom podejścia prewencyjnego
K11 – sprawny przepływ informacji	ocena ważność	0,057728	0,058612
	ocena realizacji	0,059308	<b>0,169695</b>
K12 – usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych	ocena ważności	<b>0,159345</b>	0,044748
	ocena realizacji	0,076168	<b>0,124554</b>

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 pogrubieniem zaznaczono wartości współczynnika korelacji Pearsona wskazujące na słabą siłę związku (siła związku mieści się w przedziale 0,0–0,3). Dla czynnika K11 – sprawny przepływ informacji, wyznaczono ją jedynie pomiędzy ogólnym poziomem podejścia prewencyjnego a stopniem, w jakim podejmuje się działania usprawniające przepływ informacji. Korelacja ta choć słaba wykazuje tendencję



wprost proporcjonalną (wartość dodatnia), tzn. im częściej realizuje się działania zmierzające do poprawy przepływu informacji, tym większa jest ocena ogólnego poziomu podejścia prewencyjnego.

Z kolei dla czynnika K12 – usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych, wartość współczynnika korelacji Pearsona wskazuje na słabą siłę związku zarówno dla relacji ogólnego poziomu prewencji ze stopniem, w jakim podejmuje się działania doskonalące w tym zakresie, jak i dla relacji wielkości przedsiębiorstwa z ważnością działań w omawianym zakresie. Obie zależności ukształtowały się na poziomie słabym i są wprost proporcjonalne.

Dla pozostałych zależności wartość współczynnika korelacji jest bliska zera, co oznacza, że korelacja nie istnieje.

## Dyskusja

Przeprowadzone badania pozwoliły na ocenę ogólnego stanu poziomu podejścia prewencyjnego w badanych przedsiębiorstwach. Szczegółnej diagnozie poddano czynniki: K11 – sprawny przepływ informacji oraz K12 – usprawnianie technik przetwarzania i analizy danych.

Na podstawie analizy danych wywnioskowano, że przepływ informacji jest ważny i często podejmuje się działania go usprawniające wśród wszystkich, wydzielonych z uwagi na wielkość, badanych przedsiębiorstw produkcyjnych. Czynnikiem ten nie jest silnie uzależniony od liczby zatrudnionych pracowników, choć w zakresie jego realizacji udowodniono słabą korelację dodatnią. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że w mikroprzedsiębiorstwach pojawiają się trudności z przepływem informacji. Najwyższą wartość średnią zaobserwowano na podstawie opinii przedstawicieli średnich przedsiębiorstw.

Dokonując analizy zmienności ocen ważności i stopnia realizacji usprawniania technik przetwarzania i analizy danych, można wnioskować, że rozkład ten jest najniższy w mikroprzedsiębiorstwach. Szczególnie dotyczy to stanu świadomości o ważności usprawniania technik przetwarzania i analizy danych. Poziom realizacji działań w omawianym zakresie również wśród tych przedsiębiorstw był najniższy.

Należy podkreślić, że różnice średnich ocen obu czynników nie odbiegają znacznie w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, a ich wartość oscylująca wokół oceny 4,0 potwierdza, że ważność i poziom realizacji badanych czynników są na dobrym poziomie zarówno w odniesieniu do przepływu informacji, jak i usprawniania technik przetwarzania i analizy danych.

## Podsumowanie

W artykule omówiono znaczenie podejścia prewencyjnego w hybrydowym zarządzaniu jakością. Problematyka ta została przedstawiona w kontekście wyników badań własnych przeprowadzonych w 380 wielkopolskich przedsiębiorstwach. Cel poznawczy badań, tj. ocena poziomu świadomości i podejścia prewencyjnego w zarządzaniu jakością przedsiębiorstw produkcyjnych został zrealizowany.

Do najważniejszych wyników przeprowadzonych badań można zaliczyć:

- podejście prewencyjne w zarządzaniu jakością można uznać za ważny aspekt funkcjonowania badanych przedsiębiorstw, ze względu na fakt, że aż 76% badanych przedstawicieli przedsiębiorstw potwierdziło bardzo zadowolający i zadowolający poziom tego podejścia w reprezentowanych przedsiębiorstwach,
- sprawny przepływ informacji jest ważny dla przedsiębiorstw stosujących prewencyjne zarządzanie jakością i podejmują one działania ukierunkowane na jego usprawnienie, co zostało określone na podstawie analizy zmienności ocen ważności i realizacji sprawnego przepływu informacji oraz analizy zmienności ocen ważności i realizacji usprawniania technik przetwarzania i analizy danych, z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstw.

Należy podkreślić, że zarówno w pierwszym ze wskazanych aspektów, jak i w drugim wielkość przedsiębiorstwa nie miała zasadniczego wpływu na udzielone odpowiedzi.

Zdaniem autorek, trudna lekcja prowadzenia działalności w realiach pandemii koronawirusa powinna uświadomić przedsiębiorstwom, że zapewnienie sprawności przepływu informacji oraz doskonalenie technik przetwarzania i analizy danych to nieodzowne czynniki podejścia prewencyjnego w hybrydowym zarządzaniu jakością. Jak potwierdzają przeprowadzone badania, znacząca większość przedsiębiorców jest świadoma konieczności podejmowania nieustannych usprawnień w tym zakresie, a ich doświadczenia z okresu pandemicznego wskazały na nowe możliwości wsparcia przepływu informacji, a także przetwarzania i analizy danych.

## Podziękowania

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu 0811/SBAD/1012 „Badanie prewencyjnego podejścia w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi” realizowanego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

## Bibliografia

- [1] Chluski A., Ziora L. [2015], The role of big data solutions in the management of organizations. Review of selected practical examples, *Procedia Computer Science* 65: 1006–1012.
- [2] Chomicki M., Mierzejewska K. [2020], Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19, *e-mentor* 87: 45–54.
- [3] Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M. [2020], Projekt Sur (vir) val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu, *e-mentor* 87: 34–44.
- [4] Chun W.C. [2002], Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment, *Information Today*.
- [5] Czekaj J. [2012], *Podstawy zarządzania informacją*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- [6] Drzewiecka-Dahlke M. [2020], *Identyfikacja i ocena niezgodności w systemie zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [7] Edmunds A., Morris A. [2000], The problem of information overload in business organisations: a review of the literature, *International Journal of Information Management* 20(1): 17–28.
- [8] Elling M. [1985], Remote work/telecommuting a means of enhancing the quality of life, or just another method of making business more brisk?, *Economic and Industrial Democracy* 6(2): 239–249.
- [9] Ezrahevich A.Y., Vladimirtsev A.V., Livshitz I.I., Lontsikh P.A., Karaseva V.A. [2017], Risk-based thinking of ISO 9001:2015 – The new methods, approaches and tools of risk management, w: *Proceedings of the 2017 International Conference „Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies, IT and QM and IS 2017*, art. no. 8085872: 506–511.
- [10] Grant C.A., Wallace L.M., Spurgeon P.C. [2013], An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance, *Employee Relations* 35(5): 527–546.
- [11] Hardill I., Green A. [2003], Remote working – Altering the spatial contours of work and home in the new economy, *New Technology, Work and Employment* 18(3): 212–222.
- [12] Ivanov N. [2020], Decision making with visualizations: A cognitive framework for quality management in construction, w: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 869(6), 062002.
- [13] Jabłońska K., Sobieraj A. [2013], Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych, *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza* 4: 31–36.
- [14] Jacks T. [2021], Research on remote work in the Era of COVID-19, *Journal of Global Information Technology Management* 24(2): 93–97.
- [15] Kaczmarczyk S. [2003], *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.

- [16] Konieczka K., Konieczna M. [2019], Bariery i ograniczenia przy wdrożeniu metody 6S: studium przypadku, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie* 79: 119–131.
- [17] Kozlovskiy V., Aydarov D. [2017], Development of remote tools to assess the effectiveness and quality of car service enterprises work, *International Journal for Quality Research* 11(3): 573–586.
- [18] Leonardi P.M. [2021], COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work, *Journal of Management Studies* 58(1): 247–251.
- [19] Lis T., Tomski P., Bajdor P. [2014], The optimization of information logistics as the determinant of competitive advantage of an enterprise in turbulent environment, *Logistyka* 5: 55–60.
- [20] Lönnqvist A., V Pirttimäki V. [2006], The measurement of business intelligence, *Information Systems Management, ABI/INFORM Global* 23(1): 32–40.
- [21] Mantura M. [2012], Comparative analysis of the category of quality information, w: Goliński M., Szafranski M. (red.), *Integrated support system for access to information in urban space with use of GPS and GIS systems*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań: 7–30.
- [22] Makowiec M. [2010], Nowe tendencje na rynku pracy (freelancing i coworking) jako sposób na przyciągnięcie do firmy wykwalifikowanych pracowników, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 35: 527–548.
- [23] Marczewska-Kuzma R. [2017], Znaczenie luki informacyjnej w procesie obsługi klienta, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* 26: 72–82.
- [24] Misztal A., Belu N. [2016], Model of areas for identifying risks influencing the compliance of technological processes and products, *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 145(042003), IOP Publishing.
- [25] Morelli N. [1999], Future configurations for remote work, *Foresight* 1(3): 251–263.
- [26] Nkosi N., Sukdeo N., Bakama E., Molefe M. [2020], Managing supplier quality in the supply chain of an electronics manufacturing company, w: *Towards the Digital World and Industry X.0 – Proceedings of the 29th International Conference of the International Association for Management of Technology, IAMOT 2020*: 1028–1038.
- [27] Nowduri S. [2019], Management information systems and business decision making: Review, analysis, and recommendations, *Journal of Management and Marketing Research* 3(205): 2–5.
- [28] Padayachee K. [2016], An assessment of opportunity-reducing techniques in information security: An insider threat perspective, *Decision Support Systems* 92: 47–56.

- [29] Selvik J.T., Bansal S., Abrahamsen E.B. [2021], On the use of criteria based on the SMART acronym to assess quality of performance indicators for safety management in process industries, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 70(104392).
- [30] Sherstobitova A.A., Glukhova L.V., Sergeeva I.G., Tihanova N.Y. [2019], The remote process support for collaborative work, *Smart Innovation, Systems and Technologies* 144: 631–641.
- [31] da Silva F.R.G., de Souza Cruz M., Barduchi B., (...), Gandelman R.A. Martins A.L., [2020], Six years operating a real time drilling problem detection software in deepwater environments: Results and challenges, 2020, w: *SPE Latin American and Caribbean Petroleum Engineering Conference Proceedings*.
- [32] Shojaie A.A., Kahedi E. [2019], Auto parts manufacturing quality assessment using design for six sigma (DFSS), case study in ISACO company, *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management* 10(1): 35–43.
- [33] Simsek S., Tiaht T., Dag A. [2020], Stratifying no-show patients into multiple risk groups via a holistic data analytics-based framework, *Decision Support Systems* 132.
- [34] Szkoda J. [2012], *Systemy zarządzania jakością w organizacjach*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa.
- [35] Trziszka M. [2017], Narzędzia komunikacji wykorzystywane w modelu pracy zdalnej w firmach rodzinnych, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 6: 213–221.
- [36] Wojciechowska-Filipek S. [2013], Praca zdalna – nowe możliwości, nowe wyzwania, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 4: 209–229.
- [37] Wójcik M. [2016], Big data in information management – a review of selected issues, w: *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii*, Biblioteka Jagiellońska, Kraków: 61–70.
- [38] Yeoh W., Koronios A. [2010], Critical success factors for business intelligence systems, *Journal of Computer Information Systems* 50(3): 23–32.
- [39] Zalega T. [2009], Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej, *Master of Business Administration* 17(4): 35–45.

---

## WYZWANIA PODEJŚCIA PREWENCYJNEGO W HYBRYDOWYM ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ – KONTEKST BADANIA WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

Ciągły rozwój, konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw przyczyniła się w drugiej dekadzie XXI wieku do wprowadzania licznych usprawnień elektronicznych w przemyśle, zarówno w sferze produkcyjnej, analitycznej, jak i menedżerskiej. Pandemia koronawirusa na świecie i konieczność natychmiastowego przejścia tam, gdzie to możliwe na formę zdalną pracy, pogłębiła ten trend znacząco. Także procesy zarządzania jakością wymagały wprowadzenia zmian pozwalających na sprawną analizę danych i skuteczne zapobieganie wystąpieniu niezgodności jakościowych. Celem artykułu jest omówienie wyników badań wielkopolskich przedsiębiorstw w odniesieniu do świadomości znaczenia i stopnia wykorzystania technik przetwarzania i analizy danych oraz sprawnego przepływu informacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: PODEJŚCIE PREWENCYJNE, ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ, PRACA HYBRYDOWA**

**KOD KLASYFIKACJI JEL: L150**

---

## CHALLENGES OF PREVENTIVE APPROACH IN HYBRID QUALITY MANAGEMENT – THE CONTEXT OF ENTERPRISES FROM WIELKOPOLSKA REGION RESEARCH

### Abstract

The continuous development, competitiveness and innovativeness of enterprises has contributed in the second decade of the 21st century to the implementation of many improvements in electronic industry, both in the production as well as analytical and managerial areas. The global coronavirus pandemic, and the need for an immediate transition to remote working, has increased this trend significantly. The quality management processes also required changes to enable efficient data analysis and to effectively prevent the occurrence of quality

nonconformities. The aim of the article is to discuss the results of the research of enterprises from Wielkopolska region research on the awareness of the importance and usage of data processing, analysis techniques as well as efficient information flow.

**KEYWORDS: PREVENTIVE APPROACH, QUALITY MANAGEMENT, HYBRID WORK**

**JEL CLASSIFICATION CODE: L150**

# CHANGES IN THE NATURE OF TEAMWORK AND TEAM MANAGEMENT FORCED BY COVID-19

## Introduction

For many organizations, the COVID-19 pandemic has proven to be a tough test to their way of working. Most had to rapidly react to the crisis and to the multiple challenges it brought for management as well as for the entire workforce. Nearly overnight these enterprises had to alter their operating models to respond to to-date unanticipated demands [Carnevale, Hatak, 2020]. The requirement to limit the spread of the virus, through social distancing, pushed most to introduce remote work [Toniolo-Barrios, Pitt, 2021]. Employees were asked to use digital tools, including video conferencing, to work from home [Richter, 2020]. There was a surge in the number of virtual teams [Mysirlaki, Paraskeva, 2020], defined as small, temporary groups whose members are distributed across time zones and locations, dependent on ITC technologies to effectively communicate and to coordinate their work [Jarvenpaa, Leidner, 1999; Ale Ebrahim, Ahmed, Taha, 2009]. The transition to remote work, with flexible hours and job demands, made it possible for office work to continue, and to ensure that highly qualified staff could be retained [Chudziński, Cyfert, Dyduch, Zastempowski, 2020].

The remote work model blurred the to-date boundaries between work and private life [Toniolo-Barrios, Pitt, 2021]. Additionally, as schools closed their doors many parents had to juggle work with childcare [Gorlick, 2020]. Yet, the biggest challenges of remote work were not of logistical but of psychological nature, i.e., isolation,

---

\* **Piotr Buła, Ph.D., Associate Professor** – Cracow University of Economics. ORCID: 0000-0001-8741-8327.

\*\* **Anna Klecha, M.A.** – Cracow University of Economics. ORCID: 0000-0003-0719-9297.

\*\*\* **Agnieszka Żak, Ph.D.** – Cracow University of Economics. ORCID: 0000-0003-1602-1754.



difficulties with communicating and collaborating with co-workers, emotional and physical exhaustion caused by unending video conferences aka ‘zoom fatigue’, no option to disconnect from work after hours, demotivation, decreasing effectiveness, rising stress, deteriorating psychological wellbeing, and greater risk of domestic violence [Fosslien, Duffy, 2020; Papandrea, Azzi, 2020; Routley, 2020; Toniolo-Barrios, Pitt, 2021]. All remote employees are at risk of isolation and loneliness, in particular if required to work from home for longer [Donthu, Gustafsson, 2020]. Yet, additionally, fears of redundancies and layoffs, pay cuts, or trimmed work benefits prompted worries about the future.

Leadership is being tested in ways the world hasn’t seen in generations [Abrams, 2020]. The transition from real time to virtual leadership was a test of strength for many managers as well as organizations [Mysirlaki, Paraskeva, 2020]. Virtual teams face many challenges related to management, coordination and supervision [Mysirlaki, Paraskeva, 2020]. The quality of the interactions in a team, which are more difficult to maintain on long distance, largely depend on effective leadership [Malhotra, Majchrzak, Rosen, 2007]. Yet, the fact that employees switched to remote mode literally from one day to the next meant that organizations did not have time to prepare their managers to be effective leaders in this new reality [Newman, Ford, Marshall, 2020]. According to research, leaders have to focus on task execution and on building relationships if they want to ensure their subordinates continue to work effectively in a virtual environment [Bartsch, Weber, Büttgen, Huber, 2020]. Employees expect their manager to provide guidance, comfort and hope, and clear information [Lagowska, Sobral, Furtado, 2020]. Strong and effective leaders can help employees remain physically and mentally healthy (e.g., lower levels of anxiety, depression and stress); they can also affect lower absenteeism and attrition, and thus drive better work performance and results [Papandrea, Azzi, 2020; Toniolo-Barrios, Pitt, 2021].

In uncertain times, the need for a strong, confident and trustworthy leader is greater than ever. There are several approaches to improving managers’ communication skills, in order to build trust and minimize stress and anxiety among employees. For example, such a leader has to effectively manage stress, share information with empathy and optimism, use credibility to build trust, be honest and transparent, keep his subordinates informed on an ongoing basis, provide a forum for feedback, and be a role model [APA, 2020].

Organizational support has been important for employees during the pandemic, as many of them had never earlier worked remotely. The necessary tools, procedures and virtual setting were all new to them. They felt huge pressure and had no time to transition to or test out the new tools and grow accustomed to the related changes in social norms and work practices. At the same time, they were more emotionally fragile and fearful because of a risk of infection (with COVID-19), more anxious and

stressed [Richter, 2020]. According to research conducted by Errichiello, Pianese [2021], organizations must provide holistic support to those who work remotely, with formal procedures, appropriate assessment systems, tools for self-management, training programs, to facilitate a collaborative work environment and leadership style. During the pandemic, employees also needed technical support, access and training on new technologies; they also had to multitask and solve problems related to continuous connectedness and non-stop access to supervisors and co-workers [Errichiello, Demarco, 2020; Richter, 2020].

Both formal and informal communication now takes place via digital channels, which enable the social and professional integration of those who work remotely [Waizenegger, McKenna, Cai, Bendz, 2020]. Despite this, many employees were not prepared and needed the help of their supervisors to establish a flexible balance between their work and private life [Richter, 2020; Svensson, Koistinen, 2021; Toniolo-Barrios, Pitt, 2021]. In this context, employees demand information and ongoing communication; this may include information on changes in health and safety regulations, or about opportunities available for personal development and training, which could help them in adjusting to changes in roles and requirements [Carnevale, Hatak, 2020].

Since 2020, remote or hybrid work models have been broadly introduced even by organizations which were not prepared, both in terms of the needed technical infrastructure as well as organizationally. Yet, the lengthiness of the pandemic was conducive to employees and employers successfully transitioning to the new modes of working and recognizing their benefits [Urbaniec, Małkowska, Włodarkiewicz-Klimek, 2022]. The work revolution triggered by COVID-19 has altered and will continue to alter the way in which companies and their employees interact, necessitating a continuous re-evaluation and re-invention of approach to working, leading to new modes of operation and to profound changes in the workplace [de Lucas Ancillo, del Val Núñez, Gavrila, 2021]. It is likely that the hybrid work model will become the new normal, and people will have to adopt new work habits. In this new reality, organizations that can surmount the challenges unique to managing virtual teams will be the winners [Van Buggenhout, Murat, De Sousa, 2020].

Though for many global teams, online meetings have been the norm for quite some time, the sudden transition to a fully remote way of working has not been simple. This inspired the authors to conduct a study on an expert team working remotely in a large global corporation. The objective of the research was to identify the key changes that the pandemic effected in teamwork, as well as challenges of managing a team in a crisis (pandemic). Our findings show that despite many difficulties, the success of the analyzed team was dependent on supportive and empathetic leadership, teamwork, and good communication.

## 1. Methods

The research focused on challenges forced by the COVID-19 pandemic both on managers and employees from the perspective of select facets of virtual way of working, highlighted both by theorists as well as practitioners [Crummenerl et al., 2020]: effective leadership, motivation, and collaboration and creativity. The authors decided exploratory qualitative research would be the best approach to investigate the topic using the sample population.

To understand well any phenomenon, it is necessary to start by looking at it in broad, non-specialized terms. Exploratory research enables just that. Many have provided detailed guidance on how to conduct exploratory research in social sciences [including Stebbins, 2001; Waters, 2007; Swedberg, 2020], which can be summarized as an investigation into a research question not studied in depth to date. While both qualitative and quantitative methodologies can be applied in exploratory research, this type of research is often qualitative in nature, and even if it has a quantitative component, it is initiated through a qualitative exploration. Importantly, it is applied in an area where there is a lack of pre-existing knowledge or paradigm, with a view to understanding more about the particular topic without any preconceived assumptions. The researcher begins without a precise hypothesis, by validating a few variables, in order to identify any material dependencies that can be used to refine the initial hypothesis and lead to further study. Such an approach is only explanatory in nature, allowing the researcher to look at a given topic thru the eyes of the respondents, observe and study the phenomena. Making sense of the results and their qualification may thus be defined by the research question and objective, making a research hypothesis and its verification unnecessary [Czernek, 2014]. To begin, we conducted a review of scientific literature on the topics of teamwork and team management during a crisis (pandemic) and qualitative research methods were applied, i.e., a survey and an interview. A computer assisted web interview (CAWI) was conducted between December 2021 and January 2022. Open-ended questions allowed respondents to freely and honestly disclose their views on teamwork and on support their manager provided while they were working remotely. Members of surveyed team resided in nine countries (Poland, India, Singapore, Australia, Germany, Switzerland, Sweden, United States and UK). Meanwhile, the team manager was interviewed in the second half of January 2022, in the form of a face to face interview with the researchers.

The surveyed population was intentionally selected. Purposive sampling is a non-random method for selecting a sample population which thus includes individuals selected by researchers based on defined criteria (such as gender, age, education, profession). For the purposes of our research, the respondents were selected as

they all belonged to one expert team in a large international organization and all worked fully remotely during the pandemic. The gathered data were analyzed via content analysis.

## 2. Results

The survey was conducted among an expert team working in one of the largest and oldest business outsourcing centers in Poland. The center's parent company is a global giant with over 300,000 employees worldwide, including 11,000 in Poland.

The expert team of 27 persons established in 2021, specializes in providing account based marketing support to sales teams that work with the company's largest clients. The team includes marketing advisors, who work with sales and delivery staff to recommend which marketing approaches to use to reach specific clients. The advisors are supported by a team of developers, designers and writers who create the required assets and activate outreach campaigns across various online and offline channels.

The surveyed population includes 23 women and 14 men. While diverse in age, from below 25 to above 45, over 40% of the team was aged 36–45, 24% was 31–35, and 16% was 26–30 years of age. Members of the team reside in Poland (13), India (14), Singapore (1), Australia (2), Germany (1), Switzerland (2), Sweden (1), United States (1), UK (2) and most often work with peers from France, UK, Netherlands, Germany, United States, India, and Poland. The type of work and tasks engaged in by the surveyed team classified it as a virtual team.

Due to the small size of the surveyed population, the survey results are not representative and cannot be generalized to apply across the organization. Nevertheless, they do provide insight on trends observed in the surveyed professional group, including attitudes and reactions towards the challenging situation of the pandemic. Therefore, it is possible to arrive at a qualitative assessment of the analyzed problem.

The objective of the survey was to understand how employees perceive their working conditions during the pandemic, what difficulties they faced as they worked remotely, what kind of support was dispensed by the employer as well as their manager, and what kind of a work model would they prefer in the future (post pandemic). The analysis also looked at challenges of teamwork and the leadership model adopted by their manager. All the excerpts are cited as provided by the respondents, save for any spelling errors; information is provided on the cited respondent's gender, age, and home location. The article's scope limits what could be presented, thus only an excerpt of the gathered information is analyzed below.

If we were to sum up what 90% of respondents miss the most during the analyzed period, we could say it in one word: "people!". Team members provided numerous examples of what they missed: working together with others on new ideas: "*team*

*collaboration on new initiative*” (man, 31–35, Pune); *“quality interactions*” (man, 36–45, London); *“sharing ideas, helping, brainstorming together*” (woman, 31–35, Cracow); physical interactions, both with their manager and team members: *“physical meeting with team members*” (man, 31–35, Kolkata); *“team bonding*” (man, 36–45, Pune); *“catch-ups with team members, connect with senior leaders*” (woman, 31–35, Singapore); *“face to face conversations*” (woman, 36–45, Sidney); *“the freedom to connect in person with the team*” (woman, 31–35, Bangalore); informal meetings during work time and after work: *“chit-chatting, eating lunch together, laughing*” (woman, 36–45, Cracow); *“watercooler chats*” (woman, 36–45, Mumbai); *“informal gatherings in the kitchen or over a beer in the evenings*” (man, 31–35, Cracow). Respondents also missed *“the vibe of the office and the environment*” (man, 36–45, Mumbai), *“schedules*” (woman, 26–30, Nashik), *“commuting (by bike), home as a private sphere*” (woman, 36–45, Nuremberg) and *“me-time during travel hours*” (woman, 31–35, Mumbai).

Team members listed many difficulties they faced while working remotely, for example: *“many distractions at home*” (man, 31–35, Cracow) and separating work from private life: *“You are never off from work, lack of real time when work is ‘off’ – work seems always on*” (woman, 46 and older, Cracow); *“lack of defined space between work and personal life (often I end up taking late calls because ‘anyway I am home’)*” (woman, 46 and older, Cracow). This has created a *“temptation to either switch off completely or stay connected all the time*” (woman, 31–35, Bangalore). Respondents also experienced problems of a psychological nature because of the fully virtual setting. They faced *“boredom*” (woman, 31–35, Cracow), *“routine*” (woman, 26–30, Zurich) and *“the feeling of loneliness and stuck in your own glass jar*” (man, 36–45, London). Respondents mentioned a lack of *“human connection*” (man, 26–30, Zurich) and *“less human touch*” (man, 31–35, Cracow). They found it difficult that *“you cannot walk up to someone and discuss things*” (man, 36–45, Mumbai) and that there was a *“lack of personal connections*” (woman, 46 and older, Cracow) and *“minimal contact with other people*” (man, 36–45, Cracow). They also faced challenges in working remotely as a team: *“motivation without meetings – when I’ve got not many appointments I find it difficult to focus*” (woman, 36–45, Nuremberg), *“coordination with team members is a bit more difficult*” (man, 46 and older, Bristol) and miscommunication leading to misunderstandings among team members: *“it is easier for people to avoid you, if they don’t deliver something on time*” (woman, 31–35, Goteborg); *“misunderstanding through written form. It is much stronger than when talking. More difficult to soften unpleasant feedback*” (woman, 36–45, Cracow). Only two from among the surveyed population stated that they did not experience any difficulties in the analyzed period.

Despite the challenges, respondents also recognized some benefits of remote work. More than half appreciated the time savings of not having to travel to the office: *“I don’t lose time for commuting, it gives me 1hr a day for other activities*” (woman, 36–45, Cracow) and ensuring a balance between work life and home life: *“I have a better*

work life balance when working from home and it is easier for me to take a break when I want to or to go for a walk” (woman, 31–35, Goteborg), “I have more control over my time and I am more productive when I work and do not have to pretend that I am working when I have had enough for the day” (woman, 36–45, Cracow). For some, virtual work is more conducive to concentration and being productive: “I work faster and I am more efficient” (man, 26–30, Zurich); “high productivity. You are able to finish your work quickly since there are lesser distractions” (man, 36–45, Mumbai); “I am more focused when working from home and for sure more productive” (woman, 31–35, Goteborg); “possibility to start later or finish things quicker” (man, 36–45, Cracow). Respondents appreciated having more time for themselves and their loved ones: “More time spent with family” (man, 46 and older, Bristol); “flexibility to plan work around family plans” (woman, 31–35, Singapore); “staying with our loved one” (man, 31–35, Jalgaon Jamod); “easier to combine with home life” (woman, 36–45, Sidney); “all my home work can be done simultaneously” (woman, 36–45, Nuremberg); “I can manage my life as parent much better because I have time to pick up my children from school and spend time with them, adjusting my working schedule accordingly” (woman, 31–35, Cracow) and “flexibility to manage non-work responsibilities” (woman, 36–45, Mumbai). Though perhaps not surprising, the benefits to homelife and household work were recognized only by female respondents. Working from home also enhances mobility: “I can work from anywhere in Poland” (man, 31–35, Cracow); “I can work out whenever there is a break in meetings, not just before or after going into the office” (woman, 36–45, Miami Beach); “you get chance to learn and get more opportunity to work globally” (man, 26–30, Pune); “working for an office located in different city” (man, under 25, Cracow). Two respondents in fact pointed out that the work they do now would have not been possible had it not been for the virtual work setting: “This in fact helps me connect my team members working on different time zones” (woman, 26–30, Nashik), and “If there was no remote option I’d not be able to work in my current team” (woman, 46 and older, Sydney). Among the benefits, there were also those, summed up in a light manner by one respondent: “no need to get up early and dress up neatly” (woman, 36–45, Cracow).

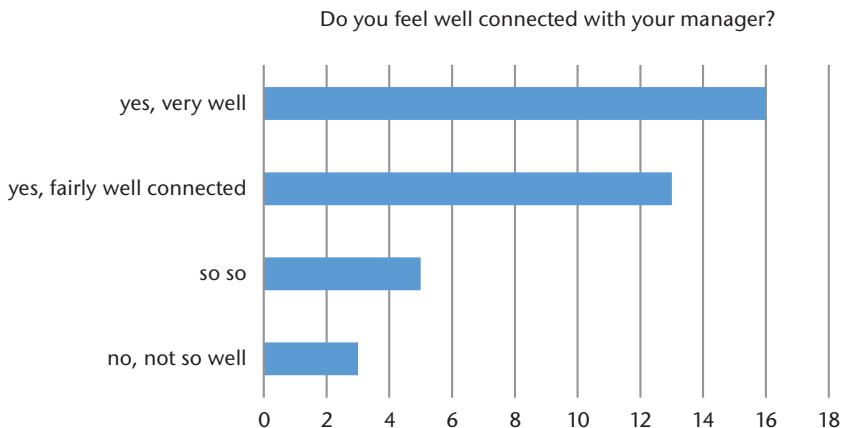
Team members were also asked what kind of support – as individuals and as a team – they received from both their employer and their manager. Respondents felt the company kept them well informed, providing “regular update emails about organization” (woman, 26–30, Mumbai); “multiple training sessions” (man, 36–45, Cracow); “access to a lot of software” (man under 25, Cracow) as well as “various online events and communication to ensure that we are updated with the current org happening” (woman, 36–45, Mumbai).

When working remotely, one has the right tools and conditions to work effectively and efficiently. The company did provide the necessary equipment, including laptops, monitors, headsets, office chairs and additional equipment. Employees were also

provided with additional allowances to cover the costs of extra electricity bills and broadband connections (“*from last July additional electricity cash allowance*”; “*100 PLN for electricity bill*”; “*Claiming Internet Bills*”; “*Internet allowance*”). Nearly half of the respondents confirmed such support. The company also provided psychological support: “*ability to use a sick day for a mental health day if we need it*” (woman, 36–45, Miami Beach); “*constantly assist us both mentally and financially*” (woman, 31–35, Kolkata); “*encouraged planning days in such a way that there is chance to disconnect*” (woman, 31–35, Bangalore). One respondent (woman, 31–35, Goteborg) listed all the aspects of support provided by the company: “*They have done a lot of effort, from providing people with additional equipment, including power generators in India as a back up to organizing wellbeing classes and providing mental health support. We could publish a book on the efforts invested in supporting people in remote work during pandemic*”. Yet, a few also provided completely opposite responses, thus leading to extreme answers, i.e., “*no help*” and “*nothing*” all the way to “*everything*” and “*all they could*”.

Manager’s support was also very important for the team; support both in doing their jobs, but also on a purely personal level. Respondents were asked how often they interacted with the manager and whether they felt well connected. Over 80% stated they have frequent contact with the manager – six on a daily basis, while 24 connected several times a week. Only seven respondents referred to less frequent contact (once or 2–3 times a month).

Table1. Sense of a connection with the manager



Source: own study.

There was a consensus that the manager ensured they were comfortable in their remote work reality: “*flexible communication and work schedule*” (woman, 26–30, Nashik); “*virtual team event*” (woman, 36–45, Sidney); “*provided tools and framework*”

*and equipment for working at home*” (man, 31–35, Cracow); *“regular catch-up calls”* (man, 36–45, Cracow). It is quite difficult to organize workshops or team meetings during which participants feel part of one team despite being in different places. Yet, it is possible to create such opportunities which despite the physical distance will be a source of joint enjoyment. The respondents mentioned: *“We had an amazing year end paint party virtually, and she organizes team meetings – I feel like our team is very close”* (woman, 36–45, Miami Beach) and (she) *“organized team meetings where we would do something together, e.g., shipped paint and canvas to everyone and we would paint together during teams call”* (woman, 31–35, Goteborg). People also appreciated the personal help and support the manager provided and emphasized her readiness to listen and talk: *“(she) tries to help makes things easy for the whole team”* (man, 36–45, London); *“talked to me a lot”* (woman, 36–45, Cracow); *“always open to conversation, asking how I’m feeling, etc.”* (man, 36–45, Cracow); *“available whenever I need”* (woman, 36–45, Sidney) and ready to motivate: (she) *“always kept me motivated and was very approachable”* (woman, 26–30, Mumbai). The overall team experience is well articulated by a team member based in Miami Beach (woman, 36–45): *“I have never met my manager face to face, but I feel like I have known her forever. She is easy to communicate with and helps me with issues that may arise”*.

The hybrid work model, which provides for flexibility and lets the employee make decisions on exactly when to work and where, is greatly appreciated by the respondents. Respondents listed the following benefits of the current work situation: *“hybrid mode”* (woman, 31–35, Bangalore), *“flexibility of working at home”* (woman, 46 and older, Cracow) and *“some level of flexibility when needed to work from home”* (man, 31–35, Cracow). A clear majority of the team would like to continue to work partially from home in the future, once things go back to normal, i.e., would like to be able to work long a few days a week in the office and a few from home, on a longer term basis: *“possibility to work from home when we wish so* (woman, 26–30, Zurich); *“work from home twice a week”* (man, 31–35, Kolkata); *“getting to work from home 2 days a week”* (woman, 31–35, Mumbai), or to have the option to work remotely when needed *“option to WFH for personal reason”* (woman, 31–35, Singapore); *“I’d like to work from home, and also if I decide to travel with family, also work from there”* (woman, 36–45, Sidney). A few held the strong view that *“this is normal now, I do not see me going back to office”* (woman, 36–45, Cracow), *“I would like to continue working remotely and have the freedom to choose when I would want to be in office”* (man, 36–45, Mumbai) and *“flexibility to go to the office only when fits me or in case of team meetings – I really need to keep the hybrid setup”* (woman, 31–35, Cracow).

The second part of the study comprised an interview with the team manager, who has been with the company for 14 years. She has been working fully remotely since May 2021, and in the hybrid mode since 2016. She became the manager of the analyzed team a year and a half ago (November 2020). The manager was interviewed to gather



information on three aspects of the virtual work model: effective leadership, employee motivation, and on collaboration and creativity.

Managing people in a virtual environment has to be much more intentional and structured than in the normal face-to-face reality afforded by the office setting. The manager recognized that since the team is not physically together, interactions do not 'just happen' and it is her role to facilitate them (*"It is important to create a structure of meetings – from one on one to all team"*). It is also important to provide the team with structures and frameworks, in the form of processes and tools they can all use as a team. Insightful is the observation the manager made on the importance of such frameworks: *"The process and tooling structure must be nearly invisible with time – to form a platform on which we all work; it almost invisibly connects us to create a common understanding or culture of how things are to get done, and even a common language to communicate about how things should be done"*.

As part of the team, the manager recognized that the pandemic was a challenge that also simplified some team processes. She said: *"Oddly enough I think the pandemic made it easier for me to manage the team. The team from the start was a hybrid team, because people were located across the world. Each person has a local office. Yet, as a team we do not have a home location. Thus, it was already up to me to create that feeling of our team's virtual home office. [...] The pandemic deactivated the local offices and put everyone's focus on the virtual office, and this office thus had to attend to all their needs and requirements"*. The manager understood that the role once served by the local setting had to be served by her, and that the remote team had to attend to all the needs of the individuals on the team, also those related to psychological and emotional wellbeing.

While it may seem that people working remotely are a bit lost at sea and the organization and the team manager should provide a very well defined and thorough structure. The interviewed manager argued that though a structure is necessary, it needs to be kept to a minimum. (*"People need to have a clear understanding of what outcomes are expected – what is the purpose of the team, and need to be provided with tools, but the exact way that they deliver the outcomes should be up to them. This gives a sense of autonomy and motivation"*.) In this area, she also pointed out to a benefit of the virtual work environment: *"In a virtual space you also need to make your own connections and find your way of working not limited by a physical location, and – very importantly – take personal responsibility for creating a good work environment at home or wherever you work from"*. While initially people may feel a bit lost, she was certain that the team appreciated the flexibility of the remote model, as she herself did. (*"I think most enjoy the flexibility it gives, and the opportunity to work with so many different people, and to balance and blend their home life and work life"*.)

The manager stated that her situation was easier as a manager because she manages a team of experts with work experience. She is aware of other managers facing much

more challenging situations (*“I know some managers have had to struggle with new talent that needs heavy training, with people who are much more passive, and with complex home challenges. All can be overcome, but it is much harder than in the context of our team”*). This is how she describes her team and her situation as a manager: *“I fully realize I am a ‘lucky’ manager. My team is made up of experts, with experience, who are highly self-motivated, driven and ambitious. They need minimum motivation to do their job. Much of it comes from within. I also think all the people on my team have an excellent work ethic and self-drive. This makes it easy”*.

When asked about what she did to ensure the team is motivated and works collaboratively together, she again pointed out to her role more as an enabler and facilitator. Team members need to have a clear understanding of what their responsibility is and the value of their work for the organization. It helps them to see purpose and be engaged. (*“In addition to giving people autonomy in completing their tasks, which reaffirms my trust in them, I need to attend to them as individual human beings”*). While this is always true, it is especially critical during such a situation as the pandemic. Very tangibly, the local office is not open and during work people do not have access to other human beings and are not attended to or cared for as people; no one locally can really ‘check in’ how they are. The manager describes her responsibility in the following way: *“But in honesty, virtually the monitoring of wellbeing is done very simply – by keeping an engaged conversation going, at the level of one on one and one to many across the entire team. I do this as much for the individual team members as for me – I also need the human interaction as my local office is closed”*. Local office was a place where people not only met their own manager face to face, but also each other; it happened naturally and organically, and can be related not just to work tasks but also to small talk between people. The manager is aware that this type of interaction needs also to be fostered, but it is more difficult. (*“One bit that is harder is to encourage one-on-one and one-to-many connections without me. This requires trust and closeness between team members. While I know they need to connect with each other without my mediation, they need to recognize this themselves. I cannot force it, but can nudge it by, for example, encouraging project work among different people or asking them to be responsible for longer term initiatives that require the input of others”*.)

Much research today covers the challenge of creativity – the need for it, as a driver of competitive advantage. And there is a concern that a setting in which everyone is alone, means less creativity and greater need for structured intervention to encourage it. The manager we interviewed has two insights on this. One related to the fact that creativity is dependent on people who are creative. Who a person is does not change whether he is working in an office or at home. (*“Regardless of whether you all work in one office, in a hybrid model, or fully remotely, people are who they are; if they are creative, that is great; if they are creative and open, then you are blessed. Even having*

*a couple of such people can catalyze team creativity and a good work atmosphere for the entire team”). She also makes an observation how the pandemic has changed her approach in recruiting, in order to ensure the team has access to creativity. A team that has individuals who are open is necessary to drive healthy team behaviors, including creativity: “To think of it, I believe I am now hiring a bit differently since I have been working with teams that I need to set up as remote teams, and this aspect of openness – which helps them in coping while working remotely, and also encourages team work and team creativity, is something that I definitely look for more than I did earlier”. Interestingly, the manager also recognizes the need to set aside time to encourage creativity in the team, and that too much orchestration or instruction stifles it. (“the individuals on the team are highly creative, so I hardly need to do anything to encourage creativity. Usually when there is a joint project to do, they surprise me with unexpected creativity in how they solve the challenge of the project. It has been a big learning for me to be less instructional, and not to hover. Just to define what I need at the end and let them get on”). The manager also splits creativity into “productive creativity” which is engaged in by the individuals and the team in order to perform their jobs and complete their assigned tasks, and pure creativity that is part of the team bonding and enjoying working together. (“I try to also create space for creativity that helps them bond, relax, and feel good at work. I’ve done this by organizing fun activities. This is a challenge in the virtual space. This was much, much easier in the physical reality”).*

The team manager has a role to play in maximizing the value of open people in the team, and also in encouraging collaboration. (“The best way to encourage anything in a team is to foster openness and trust [...] Of course, there are also ways to help foster it. Larger projects that require different skillsets to complete are a great way to encourage collaboration, and I try to set up such projects even just as team projects. My team is a team of experts, so there is a tendency for each one to get their head down and focus alone on the task at hand. So those larger team projects are a must”). Openness is only encouraged in an environment of trust. The manager clearly fosters this and recognizes its importance. (“I always ask my team for inputs when something is asked of me. It then takes longer to take the response back to the business, but it also means the team is not isolated from the higher business requirements and the purpose for which it was set up, and also sees clearly that their opinions are valued”).

The manager is supported by the larger organization. Just as the individuals we surveyed referred to help received as they worked remotely, from the employer, the manager was also supported. When it was clear that the team would not be able to meet face to face, the manager decided to organize something special for the team for the end of the year. (“Wanted for the team for a moment feel as if they were in the same space, not purely virtual”). With the support of the business leader who agreed for her to allocate budget to such an initiative, she organized packages to be sent to everyone’s home – with a cup and tea, a book, a funny hat with a winter theme, and

also a canvas and paint. A Norwegian artist agreed to facilitate a painting lesson for the team in a video conference. (*"The packages were stopped at customs, so I ended up moving the event from the original date as some people had not gotten the package. The whole endeavor was quite time-consuming and stressful, but also hugely rewarding"*). This is how she describes the virtual team meeting: *"For two hours it actually felt we were together. Everyone was such a great sport. All wore their Christmas head gear, had the tea next to them, and painted, and shared with the rest what they painted. The event, the positive emotions, felt very real, very tangible"*. Importantly, while the team and she felt the event gave them what they needed, it did not replace a physical meeting (*"Nevertheless I hope this year we do get to meet physically"*).

## Conclusion

In the light of the above analysis, it is clear that the pandemic and forced remote work were perceived as a negative experience by the respondents, who faced problems with, for example, keeping their work life separate from their home life, or faced psychological fatigue. They felt an acute lack of interpersonal contact, reaffirming that each one of us is indeed a "social animal" [Aronson, 1972]. Yet, respondents also recognized many benefits of remote work. They were also thankful for the support received from their employer, both in keeping them well informed as well as in practical support they received when working from home. The team also valued the effort made by their manager to make them work together and feel as a team through open communication and emotional support. Such a supportive leadership style is especially important at a time that is highly stressful, during which people feel anxious and alone. The results of our research confirm that employees like and want to work in the hybrid work model. Yet, balancing remote and virtual work will continue to be an enormous challenge for the manager.

Based on the information gathered in the interview with the team manager, it is clear that in an expert team, while it is necessary to provide a framework of tooling and processes for the work to be completed, it is critical that the manager focuses on giving people a purpose and attending to them as individuals. This requires continuous communication, at the level of the individual, the team as a whole, and in various subgroups. The objective is for everyone to clearly see how their work is important and contributes to the purpose of the team. The individual must feel his work has a meaning. The manager has the power to make the team members feel valued as contributors to a larger whole, and must support them as individuals. In a remote setting, the manager must be especially focused on attending to psychological and emotional needs of the team members, as well as on maintaining open communication and encouraging collaboration.

## Limitations and future directions of research

The qualitative and exploratory nature of the conducted research represents its key limitation. Despite the agreed technique which allowed the authors to better understand the challenges of teamwork and leadership during the pandemic, the research covered only one virtual team in an international organization with a workforce exceeding 300,000 employees. This may limit the applicability of the findings. However, the exploratory research was conducted in order to verify at a microscale how a given team and a given manager functioned within the remote work model. The research allowed to draw a number of conclusions. Future research could focus on several aspects of remote work. For example, it could look at the degree of difficulty and variety of problems or the impact of the pandemic with division into individual job roles (correlated by age, ethnical and cultural background, gender or personality type) which would require much larger-scale quantitative research. Given the fact that we remain amidst the pandemic, it is also difficult to fully estimate its long-term economic, social and behavioral impact, which could also be the subject of future research.

## References

- [1] Abrams Z. [2020], Leadership in times of crisis, *Monitor on Psychology* 51(5), <http://www.apa.org/monitor/2020/07/leadership-crisis> (10.01.2022).
- [2] Ale Ebrahim N., Ahmed S., Taha Z. [2009], Virtual teams: A literature review, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 3(3): 2653–2669.
- [3] American Psychological Association [2020], *How leaders can maximize trust and minimize stress during the COVID-19 pandemic*, <http://www.apa.org/news/apa/2020/covid-19-leadership> (10.01.2022).
- [4] Aronson E. [1972], *The social animal*, W. II, San Francisco.
- [5] Bartsch S., Weber E., Büttgen M., Huber A. [2020], Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, *Journal of Service Management*.
- [6] Carnevale J.B., Hatak I. [2020], Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research* 116: 183–187.
- [7] Chudziński P., Cyfert S., Dyduch W., Zastempowski M. [2020], Projekt Sur (vir) val: Czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu, *E-mentor* 5(87): 34–44.

- [8] Crummenerl C., Paolini S., Buvat J., Subrahmanyam K.V.J., Slatter M., Sengupta A. [2020], Virtual organizations need real leadership: COVID-19 and the virtual operating model, *Capgemini Research Institute*, [https://www.capgemini.com/pl-pl/wp-content/uploads/sites/15/2020/03/COVID-19-Remote-Workforce\\_20200327\\_V05-final-30-march-2020-1](https://www.capgemini.com/pl-pl/wp-content/uploads/sites/15/2020/03/COVID-19-Remote-Workforce_20200327_V05-final-30-march-2020-1) (10.01.2022).
- [9] Czernek K. [2014], Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania. Przykład badania współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie turystycznym, *Problemy Zarządzania* 12 (3/47) Przedsiębiorczość i small business-badania jakościowe: 163–184.
- [10] de Lucas Ancillo A., del Val Núñez M.T., Gavrila S.G. [2021], Workplace change within the COVID-19 context: A grounded theory approach, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 34(1): 2297–2316.
- [11] Donthu N., Gustafsson A. [2020], Effects of COVID-19 on business and research, *Journal of Business Research* 117: 284–289.
- [12] Errichiello L., Demarco D. [2020], From social distancing to virtual connections, *TeMA-Journal of Land Use, Mobility and Environment*: 151–164.
- [13] Errichiello L., Pianese T. [2021], The role of organizational support in effective remote work implementation in the post-COVID era, in: *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era*, IGI Global: 221–242.
- [14] Fosslien L., Duffy M.W. [2020], How to combat zoom fatigue, *Harvard Business Review* 29: 1–6.
- [15] Gorlick A.D.A. M. [2020], The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19, *Stanford News*, March 30.
- [16] Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. [1999], Communication and trust in global virtual teams, *Organization Science* 10(6): 791–815.
- [17] Lagowska U., Sobral F., Furtado L.M.G. P. [2020], Leadership under crises: A research agenda for the post-COVID-19 era, *BAR-Brazilian Administration Review* 17.
- [18] Malhotra A., Majchrzak A., Rosen B. [2007], Leading virtual teams, *Academy of Management Perspectives* 21(1): 60–70.
- [19] Mysirlaki S., Paraskeva F. [2020], Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs, *Leadership and Organization Development Journal* 41(4): 551–566.
- [20] Newman S.A., Ford R.C., Marshall G.W. [2020], Virtual team leader communication: Employee perception and organizational reality, *International Journal of Business Communication* 57(4): 452–473.
- [21] Papandrea D., Azzi M. [2020], Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic, *International Labour Organization*.

- [22] Richter A. [2020], Locked-down digital work, *International Journal of Information Management* 55: 102157.
- [23] Routley N. [2020], 6 charts that show what employers and employees really think about remote working, *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-covid19-remote-workingoffice-employees-employers> (10.01.2022).
- [24] Stebbins R.A. [2001], *Exploratory research in the social sciences*, vol. 48, Sage.
- [25] Svensson D., Koistinen J. [2021], Leadership and the effects of remote work: A case study of a Nordic insurance company (Dissertation), <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-301289> (10.01.2022).
- [26] Swedberg R. [2020], *Exploratory research. The production of knowledge: Enhancing progress in social science*, Cambridge University Press, Cambridge: 17–41.
- [27] Toniolo-Barrios M., Pitt L. [2021], Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis, *Business Horizons* 64(2): 189–197.
- [28] Urbaniec M., Małkowska A., Włodarkiewicz-Klimek H. [2022], The impact of technological developments on remote working: Insights from the Polish managers' perspective, *Sustainability* 14(1): 552.
- [29] Van Buggenhout N., Murat S., De Sousa T. [2020], Sustaining productivity in a virtual world, *strategy + business magazine*, PwC, no. 101, <https://www.strategy-business.com/article/Sustaining-productivity-in-a-virtual-world> (10.01.2022).
- [30] Waizenegger L., McKenna B., Cai W., Bendz T. [2020], An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19, *European Journal of Information Systems* 29(4): 429–442.
- [31] Waters C.K. [2007], The nature and context of exploratory experimentation: An introduction to three case studies of exploratory research, *History and Philosophy of the Life Sciences* 29(3): 275–284.

---

## CHANGES IN THE NATURE OF TEAMWORK AND TEAM MANAGEMENT FORCED BY COVID-19

### Abstract

The COVID-19 pandemic has affected organizations worldwide; both national and transnational companies have had to rethink their operations and way of working, often reorganizing and managing teams in a fully remote or hybrid mode. The article presents the results of a pilot study conducted on a geographically dispersed team of experts in a global

corporation, in order to observe any changes in teamwork and team management forced by COVID-19.

The objective of the study was to identify the most material changes COVID-19 instigated in team work as well as challenges and problems faced by a manager who had to manage a team amidst a crisis (pandemic). To this end, a literature review was conducted as well as an exploratory qualitative research, to investigate, at a microscale, how such a team and its manager coped with the remote work situation. The research was conducted between December 2021 and January 2022 on a purposefully selected sample population; the gathered data were the subject of content analysis. The results showed that despite numerous difficulties, what proved essential to the surveyed team's successful functioning within the remote work context, were supportive leadership, teamwork, good communication among the team members, and empathic and personalized interactions between the manager and the team members.

**KEYWORDS: TEAMWORK, SUPPORTIVE LEADERSHIP, REMOTE / HYBRID WORK, COVID-19**

**JEL CLASSIFICATION CODES: J21, M12, M54**

---

## ZMIANY W CHARAKTERZE PRACY ZESPOŁOWEJ I ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM WYMUSZONE PRZEZ COVID-19

### Streszczenie

Pandemia COVID-19 dotknęła organizacje na całym świecie; zarówno firmy krajowe, jak i ponadnarodowe musiały przemyśleć swoje działania i sposób pracy, często reorganizując i zarządzając zespołami w trybie całkowicie zdalnym lub hybrydowym. W artykule przedstawiono wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego w rozproszonym geograficznie zespole ekspertów w globalnej korporacji, by zaobserwować zmiany w pracy zespołowej i zarządzaniu zespołem wymuszone przez pandemię COVID-19.

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja najważniejszych zmian wymuszonych przez COVID-19 w pracy zespołowej oraz wyzwania i problemy, z którymi musi zmierzyć się menedżer w zarządzaniu zespołem w warunkach kryzysu (pandemii). Aby zrealizować założony cel, przeprowadzono analizę literatury oraz zastosowano jakościowe badanie o charakterze eksploracyjnym, które miało na celu sprawdzenie w skali mikro, jak w sytuacji pracy zdalnej odnalazł się dany zespół i menedżer. Badania przeprowadzono na przełomie grudnia 2021 roku i stycznia 2022 roku. Dobór próby był celowy. Dane były analizowane za pomocą



analizy treści. Wyniki pokazały, że mimo wielu trudności, w badanym zespole ogromną rolę odgrywało przywództwo wspierające, praca zespołowa, dobra komunikacja pomiędzy członkami zespołu oraz empatyczne i indywidualne podejście do pracownika.

**SŁOWA KLUCZOWE: PRACA ZESPOŁOWA, PRZYWÓDZTWO WSPIERAJĄCE, PRACA ZDALNA/HYBRYDOWA, COVID-19**

**KODY KLASYFIKACJI JEL: J21, M12, M54**

---

RECENZJA KSIĄŻKI: MARIAN GORYNIA,  
*PRZEDSIĘBIORSTWO W BIZNESIE  
MIĘDZYNARODOWYM. ASPEKTY  
EKONOMICZNE, FINANSOWE  
I MENEDŻERSKIE*, WYDAWNICTWO  
NAUKOWE PWN, WARSZAWA 2021,  
S. 503

Recenzowana praca jest bardzo ciekawą, a jednocześnie niestandardową monografią podsumowującą dotychczasowy dorobek badawczy autora w zakresie biznesu międzynarodowego i konkurencyjności międzynarodowej.

Jest to obszerna pozycja o nietypowej, ale ciekawej strukturze. Składa się na nią 40 rozdziałów podzielonych na siedem części, z których każda ma własne zakończenie. Niektóre rozdziały są bardzo krótkie, zaledwie kilkustronicowe, jednak wyróżnienie w ten sposób wybranych treści ma za zadanie przyciągnięcie uwagi czytelnika. Część pierwsza stanowi wprowadzenie do całej książki. Autor przedstawia w niej rozważania dotyczące podstawowych zagadnień biznesu międzynarodowego, takich jak przedsiębiorstwo i jego znaczenie w gospodarce międzynarodowej, obszerność pojęcia „biznes międzynarodowy” i jego interdyscyplinarny charakter, oraz omawia ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa przez pryzmat różnych teorii przedsiębiorstwa. Część ta miejscami ma wymiar filozoficzny, dzięki czemu cała książka zyskuje szczególny charakter.

---

\* Mirosław Jarosiński, dr hab., prof. SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. ORCID: 0000-0003-2938-2690.

W części drugiej autor przedstawia otoczenie przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę jego hierarchiczną budowę. Za poziom najwyższy przyjmuje poziom globalny, pisząc – głównie z punktu widzenia ekonomicznego – o trendach w zakresie globalizacji, deglobalizacji i regionalizacji, którą po pierwsze odróżnia od integracji regionalnej, a po drugie traktuje jako etap przejściowy w drodze do globalizacji. Autor prezentuje również różne podejścia do analizy globalizacji, np. przez pryzmat szans i zagrożeń, oraz snuje rozważania na temat przyszłości globalizacji. Jako kolejny poziom otoczenia autor przedstawia poziom gospodarki regionalnej, a jako następny – gospodarki krajowej/narodowej, który opisuje w ostatniej części monografii. Za najniższy poziom otoczenia autor przyjmuje poziom mezo, czyli poziom branży/sektora. Omawiając ten ostatni, autor dokonuje bardzo ciekawej integracji modelu pięciu sił Portera i modelu Yipa. Ten pierwszy odnosi się do sektora i zwykle jest analizowany z perspektywy rynku krajowego. Integrując z nim model Yipa, M. Gorynia poszerza perspektywę analizy sektora o zakres wpływów międzynarodowych, które są przecież nie do uniknięcia w dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce.

W części trzeciej autor powraca do zagadnienia ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa i dokonuje jej analizy z punktu widzenia nauk ekonomicznych. Swoje refleksje na ten temat przedstawia w trzech rozdziałach, z których każdy jest poświęcony innemu nurtowi rozważań dotyczących umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Pierwszy nurt jest związany z teorią handlu międzynarodowego i wywodzącą się z niej wczesną teorią zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Ten typowy rozdział wszystkich monografi poświęconych biznesowi międzynarodowemu zyskuje tu nieco inną perspektywę, gdyż autor, oprócz tradycyjnie wymienianych teorii, opisuje wiele współczesnych teorii oraz odnosi się do prób integracji teorii handlu międzynarodowego i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Drugi nurt wyróżniony przez M. Gorynię to teorie odnoszące się do samego przedsiębiorstwa międzynarodowego. Tu również przedstawia zarówno wcześniejsze, jak i najnowsze teorie/koncepcje przedsiębiorstwa międzynarodowego. Trzeci nurt stanowią współczesne teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, przy czym autor odnosi się głównie do modeli etapowych, ale też do internacjonalizacji niekonwencjonalnej i symultanicznej, internacjonalizacji sieciowej oraz wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, przy okazji której nawiązuje do obszaru przedsiębiorczości międzynarodowej.

Część czwarta monografii charakteryzuje strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, począwszy od ich motywów wewnętrznych. Autor z premedytacją pomija przesłanki zewnętrzne, odsyłając czytelnika do drugiej części monografii, gdzie przedstawił uwarunkowania zewnętrzne ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. M. Gorynia opisuje strategie internacjonalizacji na różnych poziomach, poczynając od poziomu całego przedsiębiorstwa (korporacji), poprzez strategie konkurencji na rynkach międzynarodowych (strategie na poziomie strategicznych jednostek biznesowych – strategie biznesów), po strategie funkcjonalne. Autor odnosi się oddzielnie do strategii

globalnej przedsiębiorstwa oraz do pomiaru stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W tej części monografii, oprócz strategii internacjonalizacji, autor uwzględnia również strategie dezinternacjonalizacji i reinternacjonalizacji, co nie jest powszechne, a przecież bardzo ważne z punktu widzenia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Część piąta z kolei przedstawia strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, czyli sposoby wejścia i funkcjonowania na rynkach międzynarodowych. Autor rozpoczyna tę część od krótkiego przeglądu strategii wejścia na rynki zagraniczne i ich typologii, a następnie szczegółowo omawia ich najważniejsze formy. Później, co również jest niezwykle rzadkie, odnosi się do form obsługi rynku zagranicznego. Bardzo ciekawy jest obszerny aneks do tej części monografii, w której autor podaje przykład zastosowania teorii kosztów transakcyjnych do analizy kwestii pośrednictwa w handlu zagranicznym. Ten fragment monografii, moim zdaniem, nie do końca współgra z wcześniej przyjętym stylem referowania przedstawianych zagadnień.

Część szósta znów się wyłamuje z tradycyjnej struktury książek dotyczących biznesu międzynarodowego, które zwykle poprzestają na przedstawieniu dostępnej palety strategii wejścia na rynki międzynarodowe. M. Gorynia idzie krok dalej i na podstawie obszernej literatury przedmiotu przedstawia metody wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne. Zaznaczając, że wybór ten nie zawsze musi się odbywać w sposób w pełni racjonalny, przedstawia w tej części kryteria wyboru sposobu wejścia i różne modele decyzyjne. I tak mowa jest tu o metodach wyboru opartych na rachunku ekonomicznym, opartych na etapie rozwoju internacjonalizacji przedsiębiorstwa i metodach wielokryterialnych.

Ostatnia, siódma część monografii jest poświęcona – zgodnie z wcześniejszą deklaracją autora – wpływowi gospodarki krajowej/narodowej na międzynarodową ekspansję przedsiębiorstw, choć nazwa tej części bezpośrednio na to nie wskazuje, a jej uważna lektura też w pełni tego nie potwierdza. Na początku M. Gorynia dokonuje identyfikacji, przeglądu i oceny związków istniejących między innowacyjnością i konkurencyjnością gospodarki a międzynarodową współpracą gospodarczą, formułując zalecenia dla polityki gospodarczej naszego państwa, które sprzyjałyby międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw. W kolejnym rozdziale M. Gorynia przedstawia perspektywy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw i formułuje zalecenia dla ich strategii. Niezwykle ciekawy jest rozdział poświęcony koronawirusowi i wpływowi pandemii COVID-19 na sferę polityczną, społeczną i gospodarczą, a także na przyszłość globalizacji. Część siódmą kończy krótkie wskazanie kierunków dalszych badań nad biznesem międzynarodowym.

Recenzowana monografia stanowi bardzo cenną pozycję na polskim rynku wydawniczym dla osób zajmujących się biznesem międzynarodowym i zarządzaniem międzynarodowym. Przy czym, trzeba to wyraźnie podkreślić, nie jest to książka dla studentów studiów licencjackich, jeśli już to magisterskich, a najlepiej dla osób piszących prace dyplomowe. Natomiast jest to świetna pozycja dla doktorantów

i wszystkich pracowników naukowych zajmujących się poruszaną problematyką. O ponadprzeciętnych walorach tej książki świadczy aktualność przedstawianych treści, zwięzły, przeglądowy sposób prezentowania teorii, zastosowany, bardzo logiczny podział na rozdziały i pogrupowanie ich w kilka części.

Recenzowana książka jest z jednej strony kwintesencją współczesnej wiedzy na temat biznesu międzynarodowego z uwzględnieniem dorobku wybitnych polskich badaczy. Z drugiej strony jest podsumowaniem prac poznańskiej szkoły konkurencyjności międzynarodowej, której prof. dr hab. Marian Gorynia jest prekursorem. W publikacji wykorzystano fragmenty niektórych prac pisanych wcześniej przez autora i jego uczniów.

Oprócz wszystkich aspektów merytorycznych, atutem książki jest indeks haseł na końcu opracowania, rzecz rzadko pojawiająca się w polskich publikacjach, a znakomicie ułatwiająca sięganie do jej treści.

Podsumowując, rekomenduję recenzowaną monografię wszystkim czytelnikom, którzy chcieliby się zapoznać z najnowszymi osiągnięciami światowej literatury biznesu międzynarodowego i wkładem w nią poznańskiej szkoły konkurencyjności międzynarodowej.



---

# KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

## Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych oraz praktyków osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

## Cele Komitetu

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania.
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu.
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków.
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania.
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

---

# SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z czołowych uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. XX w. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 150 studiów podyplomowych,
- dwa programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne, jak Singapur czy Nowa Zelandia. Jednocześnie, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego najważniejsze uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.



Siedziba:  
Wydział I PAN  
PKiN, Plac Defilad 1  
00-901 Warszawa  
[www.pan.pl](http://www.pan.pl)

Adres:  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
al. Niepodległości 162  
02-554 Warszawa  
e-mail: [oik@sgh.waw.pl](mailto:oik@sgh.waw.pl)  
[www.sgh.waw.pl/oik/](http://www.sgh.waw.pl/oik/)



ISSN 0137-5466

