

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

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

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

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

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

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

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

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

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

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

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

Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PERSPEKTYWA EWOLUCYJNA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM. REFLEKSJA Z BADAŃ

Streszczenie: Artykuł osadzony jest w racjonalności ewolucyjnej. Taka perspektywa badawcza wskazuje na trzy główne procesy ewolucji: różnicowanie, selekcję i retencję. Przedstawione charakterystyki poszczególnych mechanizmów ewolucyjnych stanowią podstawę do zaprezentowania wyników badań jakościowych. Główne wnioski z badań zostały przedstawione w postaci 11 tez oraz profilu strategicznego przedsiębiorstwa funkcjonującego w otoczeniu *high velocity*. Ponadto wskazane zostały przyszłe kierunki badań w obszarze rozpoznania i zrozumienia logiki mechanizmów retencji, specjacji oraz mutacji, a także roli innowacji i przedsiębiorczości w dynamice ewolucyjnej.

Słowa kluczowe: ewolucja, różnicowanie, selekcja, zarządzanie strategiczne.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.13

1. Wstęp

Akceptowany jest pogląd, że w zarządzaniu strategicznym dominują charakterystyczne perspektywy poznawcze. Wśród nich szczególnie często wymienia się perspektywę planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobową. Z kolei P. Banaszyk [2010, s. 27–31], posługując się propozycją [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. v–vi], uważa, że wartościowe jest ujęcie wskazujące na instytucjonalistyczną, ekonomiczną, behawioralną i integrującą perspektywę badawczą. Takie ujęcie jest ważne szczególnie w wyjaśnieniu ewolucyjnej optyki badawczej przyjętej w artykule. Ewolucyjna perspektywa zarządzania strategicznego jest wyjaśniana za pośrednictwem mechanizmów różnicowania i selekcji i czerpie z wyjaśnień mieszczących się w polu badawczym heterodoksji ewolucyjnej w ekonomii.

Ewolucyjna myśl strategiczna, choć wydaje się niezbyt atrakcyjna dla menedżerów oczekujących prostych rozwiązań, dostarcza wielu obszarów intelektualnej eksploracji rzeczywistych problemów formułowania strategii i jej realizacji, szczególnie z perspektywy dynamiki procesu oraz adaptacji rozumianej jako poszukiwanie równowagi punktowej pomiędzy punktami przełomu [Teece 2010, s. 175]. Perspek-

tywa ewolucyjna uznaje, że organizacja funkcjonuje w selekcyjnym otoczeniu, a procesy różnicowania służą adaptacji i przetrwaniu. Jest to główne założenie prezentowanych rozważań.

Jak twierdzi M. Bratnicki [Bratnicki, Austen 2005, s. 121], w naukach o zarządzaniu zmieniają się odpowiedzi, a nie pytania. W artykule stawiane jest więc dość typowe pytanie o mechanizmy umożliwiające przeżycie organizacji. Opracowanie koncentruje się zatem na wyjaśnieniu tak sformułowanego problemu badawczego, jednocześnie rozszerza pole badawcze poza wyłącznie nauki o zarządzaniu, posiłkując się w szczególności ekonomią ewolucyjną.

W opracowaniu, obok zarysowania ewolucyjnych ram poznawczych, przedstawione zostały wyniki z badań terenowych koncentrujących się na mechanizmach ewolucji. Na podstawie opinii respondentów – top menedżerów identyfikowane są mechanizmy regulacji/selekcji – zewnętrzne oraz mechanizmy adaptacji – wewnętrzne determinujące przeżycie organizacji w dynamicznym otoczeniu. Na podstawie tych wyników sformułowane zostały tezy badawcze oraz nakreślono potencjalne kierunki badań mieszczące się w ewolucyjnym polu badawczym zarządzania strategicznego.

2. Racjonalność ewolucyjna

Z wyjaśnień skonstruowanych przez J.B. Lamarcka jedno wydaje się szczególnie przydatne w naukach społecznych i ekonomicznych, mówiące o tym, że organizmy kształtują się pod wpływem środowiska. W naukach ekonomicznych dyskusja o wpływie zmiennych egzogenicznych *versus* endogenicznych jest ciągle żywa. W ujęciu lamarckowskim wyjaśnienie procesów ekonomicznych staje się jednoznaczne.

Z kolei, bez wdawania się w detale, ewolucyjna perspektywa zarządzania strategicznego eksponuje adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej. Ewolucja w zarządzaniu strategicznym ilustruje sekwencyjność.

W powiązaniu z dokonaniem ekonomii ewolucyjnej możliwe staje się określenie specyfiki zarządzania strategicznego. Ujęcie ewolucyjne uwzględnia trzy podstawowe komponenty, tj. różnicowanie, selekcję i retencję. Odpowiedzi na pytanie, jak te trzy komponenty odzwierciedlane są w strategii organizacji, podjęli się m.in. J.H. Powell, T.M. Wakeley [2003, s. 153–161]. Ewolucyjne ujęcie problemów zarządzania strategicznego wiązane jest jednak przede wszystkim z pracami H. Mintzberga i strategią, która ewoluuje pod wpływem zmian egzogenicznych. Nie wyjaśnia ono jednak mechanizmów ewolucji w sposób satysfakcjonujący. Z tego względu wartościowym uzupełnieniem wyjaśniającym ewolucję strategii jest chociażby ujęcie B. Lovasa i S. Ghoshala [2000, s. 875–896], w którym eksponowane są m.in. mechanizmy selekcji.

Logika ewolucyjna, jak wcześniej wskazano, opiera się na trzech podstawowych mechanizmach ewolucyjnych, tj. różnicowaniu, selekcji oraz retencji. Naturalnie

proces ewolucji ma kształt cykliczny, nie zaś linearny, jak sugerować mogłoby enumerowanie mechanizmów ewolucyjnych. Oraz dynamiczny, przejawiający się w emergencji wzorców zmiany [Metcalf (ed.) 2006, s. 6].

Mechanizm różnicowania wyraża się ciągłą odnową i innowacjami. Ekologia populacji twierdzi np., że pierwotnym źródłem różnicowania są nowo powstające organizacje. To właśnie organizacje młode eksperymentują i podejmują ryzyko, i jednocześnie intensyfikują procesy różnicowania. Dużą rolę odgrywa także proaktywność [Nelson, Winter 1982; Wirtz, Mathieu, Schilke 2007, s. 295–313]. Procesy różnicowania wiążąc należy w rezultacie ze strategiami adaptacyjnymi.

Drugim mechanizmem ewolucyjnym jest selekcja – proces wyboru tych jednostek, które przetrwają, oraz tych, które zginą. Selekcja adresowana jest do nowych form powstałych w wyniku różnicowania w relewantnym systemie selekcji. W ekonomii rynek jest jedynym systemem selekcji. W obszarze nauk o zarządzaniu jednostką selekcji jest także sektor czy sieci międzyorganizacyjne (por. [Levin, Volberda 1999, s. 523]). Selekcja wyraża się w walce o zasoby. W otoczeniu występuje duża liczba form konkurujących o zasoby. Szczególnie intensywna jest konkurencja ze strony nowo powstałych organizacji [Klepper 2002, s. 37–61]. W miarę dojrzewania organizacji obserwuje się bowiem działania ukierunkowane bardziej na eksploatację dotychczasowych rozwiązań (często wyłącznie wprowadzające zmiany inkrementalne). Procesy selekcji doprowadzają w efekcie do eliminowania lub replikowania wzorców i form i w organizacji, i w otoczeniu. W rezultacie selekcja wewnętrzna i zewnętrzna są procesami koewoluującymi [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 154–160; Henderson, Stern 2004, s. 39–75].

Dla pełnego obrazu procesu ewolucji znaczenie ma także proces retencji. Dla procesu retencji (zdolność zapamiętywania), ale i multiplikacji i ewentualnie specjacji (tworzenie nowego gatunku) wystarczające może być generowanie innowacji i jej kopiowanie w celu przetrwania (procesy imitowania) albo też multiplikowanie innowacji czy w końcu stworzenie nowego gatunku. Retencja oznacza ochronę własnej specjalizacji, co znajduje potwierdzenie w RBV w koncepcji rutyn organizacyjnych i dynamicznych zdolności. Rutyny i zdolności umożliwiające przeżycie wygrywają [Brennan 2006, s. 829–838].

Proces strategiczny w ujęciu generalnym wyzwalany jest przez impulsy, czyli tzw. zdarzenia występujące w otoczeniu, ale i w organizacji. Mogą mieć one charakter obiektywny lub takiego charakteru nie mieć. Wzajemne oddziaływanie zdarzeń zewnętrznych i zdarzeń wewnętrznych egzemplifikują procesy adaptacji ze strony organizacji do otoczenia. To również procesy selekcji spośród zróżnicowanych form adaptacji dokonywane przez otoczenie [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 154–160].

Filary konkurencji w ujęciu ewolucyjnym to z jednej strony mechanizmy tworzenia endemicznie różnorodnych zachowań. Z drugiej strony to również ekonomiczny wybór – selekcja dokonywana za pośrednictwem mechanizmów rynku. Cały proces ewolucji jest dynamiczny. I jest to proces pokazujący, jak różnorodne zachowania i formy przejawiają się w emergencji wzorców zmiany [Metcalf (ed.) 2006, s. 6].

W ewolucyjnej myśli poszukiwanie mechanizmów ewolucji jest ważniejsze dla zrozumienia procesu w miejsce określania stadiów ewolucji. Założenia ewolucyjne nie opierają się na uniwersalnych schematach, a strategia jest reakcją na incydenty i zdarzenia w otoczeniu. Z tego względu badanie incydentów i ich wpływu na strategię ma kluczowe znaczenie w procesie strategicznym.

Nową, adekwatną do sytuacji formą organizacyjną, sprawdzającą się w otoczeniu selekcyjnym, jest – jak pokazują ostatnie badania – orientacja na aktorów (*actor oriented*) [Fjeldstad i in. 2012, s. 734–750]. Taka architektura umożliwia ciągłą adaptację do złożonego, dynamicznego i wzajemnie powiązanego otoczenia. Struktura zorientowana na aktora wyposażona jest w mechanizmy, dzięki którym dynamiczne sieci relacji międzyorganizacyjnych są tworzone, utrzymywane i likwidowane.

Przetrwanie w konsekwencji możliwe staje się poprzez zawiązywanie i kultywowanie relacji. Jeśli więc organizacja nie jest w stanie przetrwać w selekcyjnym otoczeniu ze względu na ograniczenia adaptacyjne, to posiadając korzystną relację (lub relacje), plasuje się w komfortowej sytuacji umożliwiającej przetrwanie (organizacja uwikłana). Jeśli jednak organizacja pozostanie organizacją osobną (poza relacjami), to może ten fakt przesądzić o znalezieniu się w bardzo trudnej sytuacji konkurencyjnej uniemożliwiającej przetrwanie [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 120].

3. Metoda badań i dobór próby

Zarysowana wcześniej logika ewolucyjna pozwoliła na wyprowadzenie założenia mówiącego, że procesy selekcji i różnicowania sprawiają, że organizacja ewoluuje. Procesy retencji pozostawione zostały poza sferą badań empirycznych w sposób zamierzony.

W celu przeprowadzenia badań, które posłużyć miały postawieniu przypuszczeń będących podstawą do dalszych badań, w sposób celowy i uzasadniony merytorycznie przyjęto metodykę badań jakościowych¹. Zastosowanie metody jakościowej było zasadne, ponieważ badania z założenia służyły wyłącznie sformułowaniu tez, co jest istotnym etapem przygotowania rozbudowanego empirycznego programu badawczego.

Autorka ma pełną świadomość, że badania jakościowe nie są reprezentatywne w rozumieniu statystycznym i nie mogą być w związku z tym podstawą do uogólnień. Wyróżnikiem badań jakościowych jest bowiem liczba badanych, która jest zwykle dużo mniejsza niż w przypadku badań ilościowych. W odniesieniu do badań jakościowych mówimy jednak o „reprezentatywności” w rozumieniu konwersacyjnym. Ta reprezentatywność jest uwarunkowana przede wszystkim doбором próby. Dobór uczestników badania powinien spełniać kilka wymogów. Po pierwsze, respondenci powinni reprezentować zróżnicowane stanowiska, a jednocześnie, i po

¹ Argumenty przemawiające za stosowaniem badań jakościowych zawarte są w wielu opracowaniach, np. [Czakon (red.) 2011; Kostera 2003; Sułkowski 2005; Konecki 2000].

drugie, powinni należeć do względnie homogenicznej grupy [Rost 2008, s. 23]. Zatem nieprobabilistyczny dobór próby, mała wielkość próby i swobodny (choć ustrukturyzowany) przebieg wywiadu są głównymi atrybutami podjętych badań.

Na potrzeby prowadzonych badań wykorzystano technikę wywiadu bezpośredniego, a narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu. Sposobem dochodzenia do tez była analiza frekwencyjności oraz wybór wskazania dominującego. Wiele pytań miało charakter otwarty, a ich kolejność i sposób formułowania leżały w gestii prowadzącego badanie. W rezultacie takie podejście metodyczne pozwoliło na zebranie danych jednostkowych, aby następnie uzyskać z nich dane zagregowane.

Przeprowadzenie badania jakościowego wymagało szczególnej staranności w procesie doboru próby badawczej. Celowy dobór próby przede wszystkim związany był z decyzją odnośnie do sektorów, które reprezentują respondenci. W tym przypadku przeprowadzone studia literaturowe były niezwykle pomocne, pozwoliły bowiem na ustalenie, że powinny to być sektory charakteryzujące się dużą dynamiką. Z tego powodu w badaniach uwzględniono respondentów reprezentujących sektory wysokotechnologiczne.

Ważnym aspektem w procesie doboru próby było określenie zmiennych kontrolnych, na podstawie których dokonano dalszego przybliżenia próby badawczej. Ustalono następujące zmienne kontrolne:

- wielkość przedsiębiorstwa liczona liczbą zatrudnionych, oraz
- przychód ze sprzedaży.

Zastosowany dobór celowy pozwolił na ulokowanie badań w sektorach wysokotechnologicznych, które obecnie warunkują sprawność działania prawie wszystkich tradycyjnych dziedzin gospodarki. Ponadto to właśnie te sektory określa się mianem *high-velocity*². W takich sektorach dobitne znaczenie mają zmiany technologiczne.

W badaniu wzięło udział 13 respondentów. Respondenci biorący udział w badaniu to top menedżerowie/właściciele ze stażem min 5 lat, wśród których 7 reprezentuje sektor działalności naukowo-technicznej i po 3 osoby z sektora przetwórstwa przemysłowego oraz informacji i komunikacji. Warunkiem udziału w badaniu był okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Minimalny okres kwalifikujący do badania wynosił 6 lat.

Większość respondentów reprezentowała przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku od wielu lat, co stanowiło dobrą bazę do prowadzenia badań w perspektywie ewolucyjnej.

Warunkiem udziału w badaniu było także kryterium zasięgu geograficznego działania. Do badań kwalifikowane były osoby reprezentujące firmy funkcjonujące co najmniej na rynku ogólnokrajowym. Ostatecznie respondenci reprezentowali

² Termin „otoczenie dużej prędkości” wywodzi się z badań prowadzonych przez K.M. Eisenhardt i J.A. Martina. Badania te pozwalają na uznanie, że właściwym atrybutem otoczenia jest *high-velocity* – duża prędkość [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105–1121]. Kluczem wyjaśniającym charakter otoczenia dużej prędkości jest szybka, nieciągła i symultaniczna zmiana popytu, konkurentów, technologii i regulacji.

8 podmiotów o ogólnokrajowym zasięgu działania, 3 funkcjonują na rynku Europy i 2 mają zasięg globalny. Tylko w jednym przypadku odnotowano zmniejszenie zasięgu działania w ostatnich latach, w dwóch zwiększył się, a w pozostałych utrzymał na tym samym poziomie.

Jeśli chodzi o metrykę samych respondentów, wart podkreślenia jest fakt, że bardziej chętni do udziału w badaniach są menedżerowie w wieku dojrzałym. W konsekwencji większość respondentów miała istotne doświadczenie na stanowisku top menedżera. Jedenaście osób biorących udział w badaniu ma staż 12 lat i więcej. W układzie zajmowanych stanowisk w próbie uwzględniono jedynie stanowiska z top managementu.

Przedstawione dane demograficzne osób biorących udział w badaniu, przynajmniej z formalnego punktu widzenia, miały być gwarancją uzyskania najlepszej opinii w zakresie przedmiotu badań.

4. Omówienie wyników badań

Celem przeprowadzonego badania było poznanie, wyjaśnienie i uporządkowanie zagadnień dotyczących mechanizmów ewolucyjnych z perspektywy praktyki biznesowej. Uzyskane wyniki badań posłużyły do wyprowadzenia twierdzeń badawczych odnoszących się do własności i specyfiki ewolucyjnej. Zakres badań został określony przez pytania badawcze, które koncentrowały się wokół paradygmatu ewolucyjnego i zostały zwerbalizowane w postaci pytań zadawanych w wywiadzie. Pytania badawcze zostały sformułowane w następującej ogólnej postaci:

1. Jakie właściwości opisują współczesne otoczenie?
2. Jak najlepiej opisywana jest strategia organizacji?
3. Jakie czynniki decydują o przyszłości organizacji?
4. Jakie czynniki mają znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji?
5. Jaka jest relatywna ważność relacji strategicznych dla rozwoju organizacji?
6. Jakie rodzaje adaptacji są najintensywniej podejmowane przez organizację?
7. Jakie atrybuty charakteryzują relacje z innymi organizacjami?
8. Jakie mechanizmy selekcji i z jaką siłą stanowią zagrożenie nieefektywnością organizacji?
9. Jakie mechanizmy adaptacji i z jaką siłą stanowią szansę rozwoju?
10. Jakie jest tempo i zakres zmian czynników zewnętrznych?
11. Jakie działania rozwojowe podejmowane są przez organizacje w długim czasie?
12. Jak się zmieniła liczba powiązań z innymi organizacjami i jaki miało to wpływ na sytuację organizacji?
13. Jaki jest strategiczny profil działania dla organizacji w sektora wysokotechnologicznego?

Punktem wyjścia w badaniach było ustalenie, w jaki sposób respondenci postrzegają otoczenie organizacji. Ustalenia empiryczne dotyczące tego obszaru można podsumować w dość jednoznaczny sposób. Przy opisywaniu otoczenia biznesu

właściwe jest korzystanie z atrybutów takich jak emergencja, dynamika, duża prędkość czy turbulencja bardziej niż złożoność (chaotyczność).

Tak ustalone charakterystyki otoczenia skierowały wywiad w stronę treści strategii. W branżach reprezentowanych przez respondentów ustalenia strategiczne nie są czynione po prostu w celu przetrwania. Warto podkreślić, że strategia rozumiana *explicite* jest w dużej mierze efektem procesów uczenia się oraz w znacznym zakresie wynika z kształtowania się relacji międzyorganizacyjnych.

Ze względu na to, że w logice ewolucyjnej przetrwanie jest kategorią podstawową, pogłębienie tego tematu pozwoliło na ustalenie, że przetrwanie uzależnione jest od oryginalności działania oraz szybkości adaptacji. W przypadku oryginalności respondenci podkreślali rolę organizacji, przypisując jej siłę sprawczą w takim samym stopniu jak otoczeniu.

Przetrwanie w tradycji ewolucyjnej jest kojarzone także z najlepszym dostosowaniem. Organizacje podejmują działania adaptacyjne, które mają zapewnić dopasowanie w sensie żywotności (fitness) organizacji. Wśród czynników poddanych konwersacji przewaga wiedzy i doświadczenia ma największe znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji. Podkreśla się znaczącą rolę elastyczności i związaną z nią szybkość działania.

Zdolność do nawiązywania relacji jest według opinii interlokutorów ważna, lecz nie priorytetowa. Z kolei rozpoznanie odnoszące się do mechanizmów adaptacji w sposób dość wyraźny doprowadziło do uznania, że to właśnie relacje są ważnym mechanizmem adaptacji. W tym świetle wcześniej przedstawione ustalenia są nieco zaskakujące.

Ciekawym wnioskiem wypływającym z badania jest relatywnie mniejsza rola przewagi informacyjnej. Oczywiście przyznają oni, że występuje zjawisko asymetrii informacji, ale przewaga informacyjna raczej jest po ich stronie. Inną interesującą refleksją jest stosunkowo niejasne odniesienie się do imitowania rozwiązań. Właściwie imitowanie dość jednoznacznie nie jest postrzegane jako właściwa strategia rozwoju. Wynika to głównie z charakterystycznych cech sektorów, które były reprezentowane w badaniu. W takich sektorach liczy się innowacja, nowość, wyprzedzenie w czasie.

Wśród relacji najważniejsze w opinii respondentów są relacje konkurencji, to one mobilizują i aktywizują do działania. Relacje współpracy zarówno w układzie poziomym, jak i pionowym (z konkurentami) są postrzegane na podobnym poziomie ważności, choć przewagę uzyskują relacje w łańcuchu wartości.

Relacja kooperacji jest zjawiskiem obserwowanym w sektorach reprezentowanych przez respondentów. Motyw zawiązywania relacji współpracy z konkurentami można, po przeprowadzonym badaniu, sprowadzić do:

- prowadzenia wspólnych badań rozwojowych,
- podnoszenia standardów technicznych w sektorze,
- budowania wspólnych centrów kompetencji,
- reakcji na zmiany w sektorze (konsolidacja, alianse, sieci strategiczne).

Adaptacja jest zasadniczym działaniem umożliwiającym przetrwanie w selekcyjnym otoczeniu. Znalazło to potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych wywiadów. Najmniejsza intensywność wskazywana jest w przypadku adaptacji reaktywnej rozumianej jako działania obronne przeciw oddziaływaniu otoczenia, oznaczające prowadzenie działań według wypracowanych rutyn. Wyniki wywiadu pozwalają sądzić, że adaptacja aktywna jest charakterystyczna dla branż nowoczesnych.

Wiele badań prowadzonych w obszarze zarządzania podkreśla znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w budowaniu konkurencyjności i potencjału adaptacji. W badaniu podjęto się ustalenia, które cechy relacji międzyorganizacyjnych są dla organizacji istotne z perspektywy możliwości uzyskiwania korzyści. Atrybuty i funkcje relacji międzyorganizacyjnych, na które zwracano szczególną uwagę, to przede wszystkim adaptacja do zmieniających się warunków oraz komplementarność. Jednak nie do przecenienia według badanych jest zwiększanie potencjału mobilności w sensie zwiększania zakresu działalności. Podkreślano także rolę relacji, które stanowią platformę do transferowania wiedzy oraz innych zasobów między organizacjami. Kwestia asymetryczności relacji oraz ich niejasności nie ma w opinii respondentów wyraźnych implikacji. Uzasadnieniem tego faktu jest to, że większość takich relacji poparta jest umowami nazwanymi, które regulują relacje międzyorganizacyjne i przynajmniej częściowo pozwalają na wyeliminowanie niejasności oraz asymetrii.

Kolejnym zagadnieniem poddanym konwersacji były mechanizmy selekcji. W tym obszarze podjęto wysiłek zmierzający do ustalenia, jakie zdarzenia zewnętrzne generują zagrożenie nieefektywnością organizacji. Jednocześnie próbowano określić subiektywne oceny siły oddziaływania na organizację zjawisk zewnętrznych.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że największą siłę oddziaływania ze strony sektora mają procesy innowacyjne i inicjatywy przedsiębiorcze. Natomiast zjawiska makroekonomiczne, które mieszczą się w tej klasie mechanizmów, to przede wszystkim kryzysy gospodarcze bardziej niż zmiany podaży czy popytu.

Z kolei próba określenia poziomu zagrożenia dla przetrwania i rozwoju organizacji kieruje uwagę głównie na ograniczone zasoby, sieciowość gospodarki, innowacyjność i przedsiębiorczość.

Warte wskazania są także inne mechanizmy selekcji, takie jak zmiany w systemie regulacji, wyłączenie z większej organizacji, dostępność tanich komponentów, nowe technologie i rozwiązania technologiczne, nowe produkty, rozwój konkurencji. Wśród bardziej ogólnych stwierdzeń często podkreślano, że zagrożeniem jest po prostu zmieniająca się rzeczywistość.

Przedstawione wcześniej spostrzeżenia dotyczące rodzaju adaptacji stanowiły bazę do poczynienia ustaleń odnoszących się do podejmowanych działań adaptacyjnych. Największy potencjał adaptacji wiązany jest przede wszystkim z reputacją firmy, szybkością podejmowanych decyzji, innowacyjnością oraz posiadaną wiedzą i doświadczeniem. W tym względzie uzyskane opinie właściwie w pełni są zgodne

z założeniami i badaniami mieszczącymi się w nurcie zasobowym. Warto też dodać, że relacje z instytucjami otoczenia biznesu są cenione w kategoriach adaptacyjności wyżej niż relacje współpracy z konkurentami. Jednocześnie te same zmienne – czynniki adaptacji w opinii respondentów generują największe szanse wzrostu efektywności.

Pogłębienie problematyki adaptacji pozwoliło stwierdzić jednoznacznie, że dostosowywanie się jest podstawą przetrwania na rynku, a często jest możliwe wyłącznie poprzez nawiązywanie relacji współpracy z konkurentami.

Głównym elementem przywoływanym w wyjaśnieniach dotyczących charakterystyki współczesnego kontekstu jest zmiana. Właściwie bez zastrzeżeń uznaje się, że zarówno tempo, jak i zakres zmian są duże. Znalazło to potwierdzenie w przeprowadzonym sondażu. Duże tempo zmian wiązane jest przede wszystkim z taki zmieniami, jak: konkurencja cenowa, liczba konkurentów, podobieństwo ofert oraz informacja. Relatywnie mniejsze tempo zmian kojarzone jest z cyklem życia produktów, zmianami technologicznymi i nowymi produktami. Poczynione spostrzeżenia nie do końca są zgodne z twierdzeniami mieszczącymi się np. w konwencji otoczenia dużej prędkości, chociaż takie wiązane jest z branżami nowoczesnymi. Ale znajdują potwierdzenie, jeśli chodzi o ocenę zakresu wpływu na działania organizacji. W tym obszarze priorytetowe miejsce zajmują zmiany technologiczne, co jest zgodne z dotychczasowymi badaniami prowadzonymi w sektorach nowoczesnych.

Logika ewolucyjna wymaga analizowania zmian w długim czasie. Prowadzone wywiady sięgały perspektywy 10 lat, zakładając, że respondenci mogą dysponować informacjami z tego okresu. Usystematyzowanie uzyskanych w tym obszarze zwrotnych odpowiedzi pozwala sądzić, że we wszystkich analizowanych obszarach aktywności firm intensywność działania na rzecz rozwoju organizacji była co najmniej na tym samym poziomie w ciągu całego okresu. W tym kontekście interesujące jest to, że ta intensywność pozwoliła w wielu przypadkach jedynie na utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku (wpływ neutralny).

Przedmiotem zainteresowania w badaniach były także zmiany w liczbie relacji międzyorganizacyjnych. Liczba relacji z innymi organizacjami oraz z konkurentami deklarowana jest na tym samym poziomie lub wyższym, natomiast w odniesieniu do powiązań kooperacyjnych wyraźnie można odnotować wzrost tej liczby i jest on wiązany z pozytywnym wpływem na sytuację organizacji. W relacjach z innymi organizacjami oraz z konkurentami nie upatruje się bezpośrednio zauważalnego wpływu na poprawę sytuacji w organizacji, ale jednoznacznie nie identyfikuje się negatywnego przełożenia tych relacji na sytuację w organizacji.

5. Podsumowanie

Jako podsumowanie zamysłu dookreślonego w celu badań dla potrzeb prezentowanego artykułu przedstawiono zestaw tez wyprowadzonych z badań jakościowych (tab. 1).

Tabela 1. Zestaw tez odnoszących się do zagadnień dynamiki strategicznej w perspektywie ewolucyjnej

Lp.	Treść przypuszczenia
Teza 1	W branżach nowoczesnych strategia jest rezultatem inkrementalnie kształtujących się relacji międzyorganizacyjnych
Teza 2	Otoczenie organizacji determinuje jej przeżycie, nawet gdy sektor jest innowacyjny
Teza 3	W sektorach nowoczesnych dominuje strategia imitatora, a nie innowatora
Teza 4	Impulsem rozwoju organizacji jest konkurencja w sektorze oraz relacja współpracy w łańcuchu wartości
Teza 5	W sektorach nowoczesnych dominuje logika adaptacji aktywnej
Teza 6	Relacje międzyorganizacyjne zabezpieczają przetrwanie i rozwój organizacji ze względu na ich idiosynkratyczne właściwości
Teza 7	Zmieniające się zewnętrzne warunki działania powodują niejasność co do możliwości przetrwania i rozwoju w selekcyjnym otoczeniu
Teza 8	W sektorach nowoczesnych skutecznym sposobem różnicowania w celu przetrwania w selekcyjnym otoczeniu jest posiadanie i wykorzystanie bazy zasobowej
Teza 9	Zmiany technologiczne mają pierwszorzędne znaczenie dla sytuacji konkurencyjnej w sektorze
Teza 10	Intensywność działań na rzecz rozwoju organizacji wpływa na utrzymanie pozycji rynkowej organizacji
Teza 11	Liczba relacji międzyorganizacyjnych nie determinuje przeżycia organizacji

Źródło: [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 165].

Przeprowadzone badania jakościowe umożliwiły równocześnie zarysowanie profilu strategicznego przedsiębiorstwa funkcjonującego w branżach nowoczesnych (tab. 2).

Tabela 2. Charakterystyczne zachowania organizacji

	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5	
Unikanie zagrożeń	1	3	3	2	4	Wykorzystywanie okazji
Konfrontacja z konkurentami	1	3	2	5	2	Współpraca z konkurentami
Planowanie	1	1	9	0	2	Improwizacja
Korzystanie z własnych zasobów	6	1	3	2	1	Korzystanie z zasobów zewnętrznych
Otoczenie ogranicza swobodę działania	3	4	3	1	2	Otoczenie jest otwarte, daje swobodę działania
Standardowa oferta	2	1	1	7	2	Oferta wyróżniająca
Decyzje podejmowane <i>ad hoc</i> pod wpływem sytuacji	0	0	4	7	2	Decyzje podejmowane w sposób przemyślany w oparciu o szczegółową analizę
Działania rutynowe	1	1	8	1	2	Działania niestandardowe
Przetrwanie	0	2	4	3	4	Rozwój

Źródło: [Stańczyk-Hugiet 2013, s. 185].

W szczególności organizacja funkcjonująca w branży nowoczesnej to organizacja, która wykorzystuje okazje, współpracuje z konkurentami, równowagę planowanie i improwizowanie, korzysta głównie z zasobów własnych, postrzega otoczenie w kategoriach deterministycznych, ukierunkowana jest na wyróżnianie, podejmuje przemyślane decyzje (nie zawsze racjonalne), stawia na równowagę między rutynami a nierutynowymi działaniami oraz zorientowana jest na rozwój, a nie wyłącznie na przetrwanie.

Na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych możliwe jest również wyprowadzenie dodatkowych wniosków, które syntetycznie zostały przedstawione poniżej:

1. W sytuacji gdy w sektorze obserwowane są działania konsolidacyjne, alianse, przymierza i rozwiązania sieciowe, działania dostosowawcze oznaczają włączanie się w te procesy, zwłaszcza w drodze relacji współpracy z konkurentami. Ewentualnie podejmowane są próby wyróżniania się produktem.

2. W sytuacji podnoszenia się standardu jakości w branży organizacje podążają za standardem.

3. Pojawianie się konkurentów globalnych traktowane jest jako wyzwanie (nie zagrożenie) i mobilizuje do podejmowania działań na rzecz wyróżniania własnej marki.

4. W przypadku pojawiania się silnych innowacji organizacje podejmują działania oznaczające naśladowanie, poszukują niszy dla swojej oferty, starają się być innowacyjne oraz szukają okazji do „przechwycenia” innowacji.

5. Receptą na zmieniające się otoczenie są działania dostosowawcze. W tym obszarze ważne są zasoby ludzkie (kontakty, wiedza), zmniejszanie kosztów, benchmarking i naśladowanie, inwestowanie w nowe technologie, zmiany organizacyjne, wprowadzanie nowych (innowacyjnych) produktów, współpraca z otoczeniem – konkurencją i instytucjami naukowymi, w celu uniknięcia wyniszczających wojen cenowych, oraz rozszerzanie działalności. Wskazane działania dostosowawcze stosowane są w sposób elastyczny, tj. są dopasowane do zmian zewnętrznych.

Konfrontacja uzyskanych wyników badania jakościowego z rezultatami studiów literaturowych pozwala na stwierdzenie, że niektóre zagadnienia są w pewnym stopniu już rozpoznane na gruncie teorii, a inne nie są rozpoznane w ogóle.

Prócz wskazanych w postaci tez kierunków badań kolejnymi obszarami rozpoznania naukowego powinny być zagadnienia, których analiza pozwoli na dopełnienie prowadzonych rozważań, stwarzając możliwości rozwoju ewolucjonistycznej tradycji badawczej w zarządzaniu strategicznym. Kierunki przyszłych badań można ująć w trzy grupy zagadnień:

1. Rozpoznanie i zrozumienie logiki mechanizmów retencji. W tym względzie szczególnie interesujące wydaje się zjawisko replikacyjnej roli rutyn organizacyjnych i międzyorganizacyjnych, a także ustalenia uwarunkowań, w których retencja staje się bezużyteczna czy staje się dezinformacją w odniesieniu do problemu ciągłości rozwiązań.

2. Mechanizmy specjacji oraz mutacji w ujęciu ewolucyjnym to kolejny potencjalny obszar przyszłych badań. Specjacja może być utożsamiana z emergencją sieci relacji, jest to jednak, na tym etapie, stwierdzenie ogólne wymagające debaty szczegółowej.

3. Rola innowacji i przedsiębiorczości w ewolucji także wymaga dalszych badań. Można przypuszczać, że rola innowacji i przedsiębiorczości jest inna w zależności od tego, czy obserwowane są powolne i regularne przekształcenia stopniowe, prawie niezauważalne w całej populacji, czy przeciwnie – występują zmiany szybkie, o charakterze lokalnym, a rozwój odbywa się w sposób dyskretny w izolowanej populacji.

Dodatkowym wyzwaniem badawczym powinien w konsekwencji być rozbudowany program badań empirycznych pozwalający na sformułowanie twierdzeń wychodzących poza redukcjonistyczną postawę badawczą.

Literatura

- Banaszyk P., *Perspektywy nowych obszarów badawczych w dziedzinie zarządzania strategicznego*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, UE, Wrocław 2010.
- Bratnicki M., Austen A., *Dialektyczne myślenie o przedsiębiorczym rozwoju organizacji jako nośnik przeobrażeń praktyki zarządzania*, [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1092, *Zmiana warunkiem sukcesu*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 2005.
- Brennan R., *Evolutionary economics and the markets-as-networks approach*, „Industrial Marketing Management” 2006, no. 35.
- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they*, „Strategic Management Journal”, Oct-Nov 2000, vol. 21.
- Fjeldstad Ø.D., Snow C.C., Miles R.E., Lettl C., *The architecture of collaboration*, „Strategic Management Journal” 2012, no. 33.
- Henderson A., Stern I.D., *Selection-based learning: The coevolution of internal and external selection in high-velocity*, „Administrative Science Quarterly” 2004, vol. 49, no. 1.
- Jenkins M., Ambrosini V., Collier N., *Advanced Strategic Management. A Multi-Perspective Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.
- Klepper S., *Firm survival and the evolution of oligopoly*, „The RAND Journal of Economics” 2002, vol. 33, no. 1.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- Levin A.Y., Volberda H.W., *Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational form*, „Organization Science” 1999, no. 5.
- Lovas B., Ghoshal S., *Strategy as guided evolution*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 9.
- Metcalfe J.S. (ed.), *Evolutionary Economics and Creative Destruction*, Routledge, London 2006.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Powell J.H., Wakeley T.M., *Evolutionary concepts and business economics: Towards a normative approach*, „Journal of Business Research” 2003, no. 56.

- Rost J., *Analiza danych empirycznych – aktualne pytania i rozważania*, [w:] *Opisowa metodologia badań psychologicznych. Studia i przykłady*, red. R. Stachowski, W. Zeidler, Visja Press & IT, Warszawa 2008.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Teece D.J., *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, no. 2–3.
- Wirtz B.W., Mathieu A., Schilke O., *Strategy in high-velocity environments*, „Long Range Planning” 2007, vol. 40, no. 3.

VARIATION AND SELECTION. REFLECTIONS FROM THE RESEARCH

Summary: The article is embedded in evolutionary rationality. That research perspective points three main processes of driving evolution: variation, selection and retention. The characteristics of the various evolutionary mechanisms are the basis for presenting the results of qualitative research. The main conclusions of the study are presented in the form of 11 theses and in the form of strategic profile of organization operating in high velocity environments. In addition, there are also identified the future directions of research in the area related to finding and understanding the logic of retention mechanisms, speciation and mutation, and the role of innovation and entrepreneurship in evolutionary dynamics.

Keywords: evolution, variation, selection, strategic management.