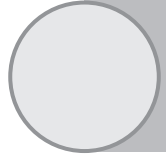


# Spis treści



<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1. Okazje dla przedsiębiorstw – wprowadzenie teoretyczne</b> .....	19
1.1. Istota i definicja okazji.....	19
1.2. Okazje <i>versus</i> szanse .....	21
1.3. Niepewność jako źródło okazji o strategicznym znaczeniu.....	23
1.4. Rodzaje okazji .....	30
1.4.1. Okazje w otoczeniu przedsiębiorstwa .....	31
1.4.2. Okazje wewnątrz przedsiębiorstwa .....	35
1.4.3. Okazje <i>versus</i> innowacje .....	39
1.4.4. Inne ujęcia rodzajów okazji .....	42
1.5. Wyróżniki procesów wykorzystywania okazji .....	44
1.5.1. Okazja – odkrywana czy kreowana? .....	44
1.5.2. Zarządzanie okazjami .....	46
1.5.3. Elementy wspomagające rozpoznanie lub kreowanie okazji .....	49
1.6. Okazje w kontekście strategicznej przedsiębiorczości.....	54
<b>Rozdział 2. Strategiczne opcje realne i okazje</b> .....	65
2.1. Istota i definicja strategicznych opcji realnych.....	65
2.2. Wyróżniki strategicznych opcji realnych .....	69
2.2.1. Elastyczność decyzyjna .....	69
2.2.2. Niepewność jako przyczyna aplikacji strategicznych opcji realnych .....	76
2.3. Decyzje strategiczne w optyce okazji i strategicznych opcji realnych ....	78
2.3.1. Decyzje strategiczne .....	78
2.3.2. Rodzaje opcji i decyzji strategicznych .....	81
2.3.3. Decyzje strategiczne „na wyłączność” i „wspólne” .....	84
2.4. Trudności w stosowaniu strategicznych opcji realnych.....	86
2.5. Możliwości aplikacji opcji realnych w przedsiębiorstwie.....	90
2.6. Opcje realne w planowaniu strategicznym .....	93
2.6.1. Podejście zintegrowane – ujęcie ogólne .....	93
2.6.2. Podejście zintegrowane – ujęcie szczegółowe .....	99

<b>Rozdział 3. Logika strategiczna a okazje i opcje realne .....</b>	<b>103</b>
3.1. Źródła logiki strategicznej .....	103
3.2. Atrybuty logiki w ujęciu okazji i strategicznych opcji realnych.....	105
3.2.1. Logika pozycjonowania .....	107
3.2.2. Logika wpływu kompetencji.....	109
3.2.3. Logika poszukiwania szans .....	114
3.3. Model dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych .....	117
<b>Rozdział 4. Empiryczna weryfikacja modelu dopasowania okazji i strate-</b>	
<b>gicznych opcji realnych.....</b>	<b>125</b>
4.1. Charakterystyka postępowania badawczego i próby badawczej .....	125
4.1.1. Cel postępowania badawczego .....	125
4.1.2. Organizacja postępowania badawczego .....	127
4.1.3. Metodyka i ograniczenia badań empirycznych.....	128
4.1.4. Charakterystyka próby badawczej .....	131
4.2. Identyfikacja aktywności respondentów wobec okazji .....	132
4.3. Dopasowanie okazji i strategicznych opcji realnych według kryteriów	
różnicowania logik strategicznych.....	136
4.4. Dopasowanie okazji i strategicznych opcji realnych w wybranej grupie	
przedsiębiorstw .....	156
4.5. Rekomendowane kierunki dalszych badań .....	170
<b>Zakończenie .....</b>	<b>173</b>
Załącznik .....	179
Bibliografia.....	185
Spis rysunków .....	201
Spis tabel .....	205
Summary.....	207

# Wstęp

*Niektórzy [...] głoszą kres planowania i zarządzania strategicznego, choć nie oferują nic w zamian. Wydaje się jednak, że nie ma alternatywy dla zarządzania strategicznego, bo przyszłością organizacji i tak trzeba się zajmować, niezależnie od tego, jak nazwiemy te procesy. Należy jednak zmieniać nie tylko szczegółowe metody planowania, uwzględniające [...] turbulencję otoczenia. Trzeba zmienić przede wszystkim filozofię myślenia o przyszłości, redefiniować strategię organizacji w kierunku bardziej elastycznych jej zachowań.*

R. Krupski<sup>1</sup>

## Zdefiniowanie problemu badawczego

Odniesienie do przyszłości na gruncie nauk o zarządzaniu jest zagadnieniem szczególnie intensywnie analizowanym w zarządzaniu strategicznym. Klasyczne zarządzanie dotyczyło warunków działania *quasi*-stabilnych w czasie, a przewidywanie przyszłości było nie tyle możliwe, ile bardziej prawdopodobne. Ewolucyjna koncepcja przyszłości upoważniała do akceptacji założeń o niezmienności trendów, w konsekwencji prowadząc do kontynuowania obranych wcześniej sposobów rozwoju przedsiębiorstwa, najczęściej wyznaczanych na podstawie danych historycznych. Współcześnie bardziej skuteczne jest tzw. ewentystyczne (zdarzeniowe) postrzeganie przyszłości. Może to oznaczać, że współczesne zarządzanie, a szczególnie strategiczne, stopniowo odchodzi od antycypacji przyszłych trendów rozwoju otoczenia przedsiębiorstw jako wyznacznika decyzji strategicznych. Tym samym możliwe staje się odrzucenie propozycji rozwoju firmy w oparciu o przewidywanie przyszłości<sup>2</sup>, zwłaszcza że przykłady z praktyki gospodarczej świadczą o nieliniowym rozwoju przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Za główne czynniki, mające bezpośredni wpływ na asymetryczny rozwój przedsiębiorstw, uznaje się pojawiające się w ich otoczeniu szanse i związane z nimi okazje. Efektywność wykorzystania tych zmierzających zależy od wielu różnych okoliczności, których należy poszukiwać zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnątrz podmiotów gospodarczych.

---

<sup>1</sup> R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wałbrzych 2007, s. 7.

<sup>2</sup> M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 42.

<sup>3</sup> Oznacza to zerwanie z założeniem o nieuchronnej ciągłości przebiegu procesów i zjawisk otoczenia oraz przyjęciem wirtualnego sposobu pojmowania otoczenia, zob. *ibidem*.

W centrum zainteresowania współczesnych praktyków i teoretyków zarządzania pojawia się zatem kategoria „okazji”. W kontekście prowadzonych rozważań będzie ona rozumiana jako pewna sytuacja, powstająca w wyniku pozyskiwania i przetwarzania niekompletnych informacji (niepewności), przy czym jej pojawienie się generować mogą zarówno czynniki zewnętrzne, jak i te zlokalizowane wewnątrz firmy. Wykorzystywanie okazji opiera się na indywidualnym postrzeganiu, odkrywaniu i konstrukcji nowych możliwości, przyjmujących w konsekwencji postać aktywnych działań strategicznych<sup>4</sup>. Okazje najczęściej wykorzystywane są obecnie w celu zwiększenia wartości przedsiębiorstwa<sup>5</sup>, a inicjowany dzięki nim rozwój zależy od możliwości szybszej i bardziej efektywnej aktywności w obszarze ich eksploatacji (i kreowania) w porównaniu z analogicznymi działaniami konkurentów<sup>6</sup>. Efekty właściwego rozpoznania i wykorzystania okazji to zazwyczaj wzrost rentowności i możliwości aplikacyjnych nowości – w postaci produktu, usługi czy technologii. Istotnym ich skutkiem jest także rosnąca atrakcyjność produktów – w formie zarówno moralnego, jak i formalnego uznania nowego produktu, usługi, technologii przez społeczeństwo<sup>7</sup>.

S. Cyfert i K. Krzakiewicz ocenili proces identyfikacji i wykorzystania okazji w kategoriach niekorzystnych tendencji w procesie formułowania celów strategicznych<sup>8</sup>, przyjmując odmienną optykę w stosunku do badań R. Krupskiego, których celem było określenie, w jakiej skali okazja decyduje o kierunkach rozwoju firm polskich. Wnioski z badań R. Krupskiego wyraźnie podkreślają pozytywny charakter okazji – wykazano że 54% zbadanych firm rozwinęło się w oparciu o pewien zbieg okoliczności (okazje). Autor ten zaakcentował heterogeniczność analizowanych zjawisk, wskazując, że mogą nimi być: zwiększenie sprzedaży w ramach dotychczasowej działalności, wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowych domen (różnych od dotychczasowej działalności), nieplanowany zakup środków produkcji, placów, lokali, budynków w atrakcyjnej cenie, a także uruchomienie nowej działalności, stanowiącej odpowiedź na potrzeby otoczenia, ale niezwiązanej z dotychczasową działalnością<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> M. Hunter, *A typology of entrepreneurial opportunity*, Economics, Management, and Financial Markets, Vol. 8(2), 2013, s. 129.

<sup>5</sup> P.A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall, New York 2006.

<sup>6</sup> K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000.

<sup>7</sup> R.A. Baron, *Opportunity recognition: A cognitive perspective*, Academy of Management Best Conference Paper, 2004, s. A1.

<sup>8</sup> Zdaniem autorów podejście oparte na aktywnym wykorzystywaniu okazji (podejście przedsiębiorcze) generuje wysoki poziom ryzyka. W postępowaniu badawczym, którego celem była identyfikacja charakterystyk systemu planowania strategicznego, uczestniczyło 96 organizacji, z których aż 50% wykazało brak formalnych ram planowania strategicznego. Tylko 17% badanych podmiotów formułowało strategię w sposób wynikowy. Autorzy nie rozstrzygnęli przyczyn takiego stanu rzeczy, wykazując wątpliwości, czy wynika on ze wzrostu dynamiki otoczenia, czy raczej z braku wykształconych mechanizmów planowania strategicznego w badanych organizacjach, zob. S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *System planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w:] R. Krupski (red.), *op. cit.*, s. 14.

<sup>9</sup> Zbadano ogółem 155 firm średnich, małych i mikro, zob. R. Krupski, *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 21, 2013, s. 7.

W monografii przyjęto założenie, że proces identyfikacji okazji może zachodzić w oparciu o koncepcję opcji realnych (rzeczywistych). Sformułowanie założeń pracy poprzedziły badania literatury referencyjnej z zakresu zarządzania strategicznego oraz teorii podejmowania decyzji, a także analizy finansowej. Zauważono w tym obszarze lukę badawczą, którą postanowiono zapełnić próbą połączenia (identyfikacji określenia możliwości wzajemnego dopasowania) opisywanych w monografii kategorii: okazji i strategicznych opcji realnych. Jako wspólny mianownik dla tych zjawisk wybrano logikę strategiczną, czyli sposób podejmowania działań strategicznych, który jest rezultatem nagromadzonej wiedzy w wyniku procesów poznawczych. To także algorytmy zarządzania, które określają alokację zasobów i ich konfigurację.

Warto doprecyzować, że opcja strategiczna postrzegana jest jako jeden z wielu potencjalnych sposobów osiągnięcia celów strategicznych, powstałych przez uwzględnienie przyszłego stanu otoczenia i odpowiadających mu możliwości przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Opcje te powinny być porządkowane według szczebla przedsiębiorstwa (jako całości) oraz szczebla domeny. Są to jednak potencjalne drogi rozwoju o charakterze statycznym, co oznacza, że zostają one ustalone jednorazowo – na etapie konstrukcji strategii, w odniesieniu do zakładanego dłuższego odcinka czasu. Brak elastyczności znacznie ogranicza ich zastosowanie w przypadku szybko zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Można jednak poszukiwać zależności i analogii między – wywodzącymi się z teorii finansowej – opcjami realnymi (*real options*) a strategicznymi możliwościami rozwoju, zwłaszcza że w literaturze tematu w obszarze wzajemnego dopasowania obu kategorii zidentyfikowano istotną lukę badawczą. Zastosowanie określenia „strategiczne” do definiowania kategorii opcji ma na celu odróżnienie jej od opcji realnych (wykorzystywanych w analizie finansowej).

Na podstawie analizy literatury ustalono, że teoria opcji realnych odgrywa istotną rolę w strategicznym działaniu organizacji od ponad trzech dekad<sup>11</sup>. Jest ona wykorzystywana przede wszystkim w branżach: transportowej, lotniczej, telekomunikacyjnej, inwestycyjnej, jej zaś skuteczność potwierdza wiele zakończonych sukcesem praktycznych aplikacji. Zarząd firmy Texaco zdecydował o wykorzystaniu zaleceń sformułowanych we wspomnianej koncepcji w momencie pojawienia się problemów z planowaniem w warunkach zmienności otoczenia. Pomimo zastosowania narzędzi analitycznych (symulacja Monte Carlo, analiza decyzyjna,

---

<sup>10</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 76.

<sup>11</sup> S.C. Myers, *Determinants of corporate borrowing*, Journal of Finance Economics, Vol. 5(2), 1977, s. 147-176; W.C. Kester, *Today's options for tomorrow's growth*, Harvard Business Review, Vol. 62(2), 1984, s. 153-160; S.C. Myers, *Finance theory and financial strategy*, Interfaces, Vol. 14, No. 1, 1984, s. 126-137; M.J. Mauboussin, *Get real – using real options in security analysis*, Frontiers of Finance, Vol. 10, June 1999, s. 1-30; K.D. Miller, H.G. Waller, *Scenarios, real options and integrated risk management*, Long Range Planning, Vol. 36, 2003, s. 93-107; G. Favato, R. Vecchiato, *Embedding real options in scenario planning: A new methodological approach*, Technical Forecasting & Social Change, Vol. 124, 2017, s. 135-149.

NPV) przedsiębiorstwo nie radziło sobie dostatecznie z analizą zyskowności inwestycji w nowe technologie. Kolejne kroki, realizowane z pomocą zewnętrznych konsultantów Texaco, polegały na wdrożeniu i rozszerzeniu aplikacji opcji realnych z obszaru decyzji inwestycyjnych na pozostałe decyzje strategiczne, takie jak wykorzystanie nowych technologii czy rozpoczęcie działalności w oparciu o e-biznes. W konsekwencji dokonano połączenia opcji realnych z innymi obszarami zarządzania, w tym z zarządzaniem projektami i ryzykiem biznesowym oraz z procesami planowania strategicznego. Innymi przykładami firm, które w równie szerokim zakresie wykorzystywały analizowaną metodę, są korporacje: Hewlett Packard, General Motors, Intel, DuPont, Procter & Gamble, Boeing i Airbus<sup>12</sup>. W opisywanym obszarze widoczne stają się dwa główne nurty<sup>13</sup>, odnoszące się do: a) decyzji inwestycyjnych i b) wyników gospodarczych. Zastosowanie opcji w przytoczonych przypadkach polegało na określeniu wartości finansowej w poszczególnych etapach projektów oraz w kontekście procesu, w którym opcje są rozpatrywane i analizowane na bieżąco, przy aktywnym zaangażowaniu menedżerów w kreatywne rozwiązywanie problemów (czyli w formie filozofii zarządzania)<sup>14</sup>. Rozwiązania te wiążą się z realnymi możliwościami identyfikowania i wykorzystywania okazji, jednakże tylko drugie podejście intencjonalnie angażuje irracjonalne czynniki (takie jak kreatywność i intuicja) w proces podejmowania decyzji.

Kluczowymi argumentami przemawiającymi za wykorzystaniem koncepcji opcji realnych w planowaniu strategicznym są: uelastycznienie strategicznych decyzji i minimalizacja ich negatywnych konsekwencji, wynikających z niepewności otoczenia. Unikatowość tej metody polega na stale powtarzanych czynnościach, skupiających się na kontrolowaniu i poprawianiu decyzji strategicznych w czasie rzeczywistym, czyli w momencie dysponowania bieżącymi, najbardziej wiarygodnymi informacjami o realizowanym przedsięwzięciu. W tym ujęciu rozwój firmy postrzegany jest jako sekwencja decyzji<sup>15</sup>. Wskazana perspektywa nabiera znaczenia w świetle modelu *phases and gates*, zgodnie z którym realizacja przedsięwzięcia podzielona jest na fazy (*phases*), między którymi zlokalizowane są punkty decyzyjne (*gates*). Po zakończeniu poszczególnych etapów należy dokonywać systematycznej identyfikacji czynników, które w przyszłości mogą wpływać na dalszą realizację przedsięwzięcia. Oznacza to bieżącą i świadomą analizę okazji. Immanentnym wyróżnikiem opisywanej koncepcji są zatem wplecione w proces decyzyj-

---

<sup>12</sup> A. Triantis, A. Borison, *Real options: State of the practice*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, No. 2, 2001, s. 9.

<sup>13</sup> Y. Li, B.E. James, R. Madhavan, J.T. Mahoney, *Real options: Taking stock and looking ahead*, [w:] J.J. Reuer, T.W. Tong (eds.), *Real Options Theory, Advances in Strategic Management*, Vol. 24, Emerald Group Publishing Limited, 2007, s. 32.

<sup>14</sup> M. Leseure, *Key Concepts in Operations Management*, Sage Publications Ltd., Los Angeles 2010, s. 122.

<sup>15</sup> Sekwencyjność i możliwość wprowadzenia korekt do procesu rozwoju firmy, czyli *path dependence* (zależność od ścieżki rozwoju), stanowi istotny czynnik odróżniający opcje realne od statycznego podejmowania decyzji. Szerzej na ten temat zob. W. Rudny, *Znaczenie organizacyjnych uwarunkowań opcji rzeczowych*, Przegląd Organizacji, nr 4, 2010, s. 13.

ny momenty, w których można podjąć decyzję o kontynuowaniu lub wycofaniu się, lub opóźnieniu, lub też korekcie czy innych działaniach<sup>16</sup>.

Atrybuty opcji realnych znajdują zastosowanie w strategicznych uwarunkowaniach rozwoju przedsiębiorstw, czyli okazjach. Te występują również w warunkach nasilonej niepewności otoczenia, dotyczą podejmowania decyzji warunkowych, a skutkiem ich aplikacji są zmiany procesów decyzyjnych.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego opcje realne będą rozumiane jako wiązka możliwych do podjęcia decyzji, uwzględniająca nieprzewidywalne okazje – zidentyfikowana wśród rozwiązań o charakterze stałym (wizja, misja, cele organizacji). Opcje realne stanowią zatem przeciwieństwo klasycznych opcji strategicznych wyrażających przyszłe plany, opisane ekonomicznymi kryteriami efektywnościowymi oraz kategoriami pozaekonomicznymi (np. społecznymi, technicznymi, organizacyjnymi)<sup>17</sup>. W tym kontekście opcje realne – wywodzące się z finansowej analizy opłacalności projektów – zmieniają swój charakter, stając się mechanizmem wspomagającym system lustrujący otoczenie w poszukiwaniu najkorzystniejszych okazji. Ukryte w występujących zjawiskach i niewidoczne bez dogłębnej znajomości specyfiki sytuacji okazje stają się możliwe do wychwycenia lub wygenerowania za sprawą podziału przedsięwzięcia na sekwencje decyzji<sup>18</sup>, stanowiąc fundament nowej koncepcji w zarządzaniu, którą można określić mianem „planowania przez okazje”. Choć nie należy zapominać, że okazji nie można zaplanować, ale można strategicznie projektować warunki organizacyjne sprzyjające identyfikacji i wykorzystywaniu okazji. R. Krupski podkreśla, że warunki sprzyjające tym działaniom tworzą fundamenty podejścia zasobowego i myśli prostych reguł<sup>19</sup>. W monografii wykorzystano również do opisu analizowanych zagadnień szkołę opcji realnych.

Planowanie przez okazje plasuje się w teorii strategii opisywanej w języku okazji, dla której jest ona długofalowym planem organizacji, uwzględniającym okazje traktowane jako zjawiska egzogeniczne i endogeniczne<sup>20</sup>. Koncepcja ta wiąże zarządzanie bez celów strategicznych z elastycznością zasobów i procesów w jeden system uwzględniający dwie główne sfery – preparację działań i działania realne<sup>21</sup>. W centrum jej zainteresowania znajdują się okazje. Skonstruowaną w ten sposób strategię można określić mianem dynamicznej. Jest ona skutkiem procesu planistycznego, w którym okazje zajmują miejsce równorzędne z celami organizacyjnymi (w pełni hierarchicznym ujęciu). Przywołując rozważania D. Teece’a i G. Pisano,

---

<sup>16</sup> R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 62.

<sup>17</sup> A. Stabryła, *op. cit.*, s. 76.

<sup>18</sup> R.M. Grant, *op. cit.*, s. 62.

<sup>19</sup> R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 139.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 209.

<sup>21</sup> R. Krupski, *Przedsiębiorstwo w ruchu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1045, 2004.

kluczowe staje się uwzględnienie ewoluującego<sup>22</sup> otoczenia, skutkiem czego są zmiany roli zarządzania strategicznego, głównie w kierunku adaptacji, integracji i rekonfiguracji wewnętrznych oraz zewnętrznych umiejętności organizacyjnych, zasobów i kompetencji<sup>23</sup>.

Dodatkowymi argumentami przemawiającymi za symultaniczną analizą celów i okazji w warunkach niepewności oraz złożoności otoczenia, jak też wykorzystywaniem strategicznych opcji realnych są wnioski z badań własnych, przeprowadzonych w latach 2010-2012<sup>24</sup>. Kolejną przesłanką przemawiającą za równoległym łączeniem celów i okazji są konkluzje z projektu realizowanego w 2014 roku<sup>25</sup>.

Reasumując, jednym z kluczowych czynników determinujących stosowanie strategii ewolucyjnych są okazje, będące zasadniczo skutkiem przeobrażeń otoczenia przedsiębiorstwa<sup>26</sup>. Z kolei istniejący w naukach o zarządzaniu imperatyw dążenia do opisywania prawidłowości narzuca konieczność wpisania rozpatrywanych

---

<sup>22</sup> Ewolucja otoczenia to coś więcej niż tylko zmiany, to zmiany zachodzące w czasie w ekosystemie organizacji, determinujące układ relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, prowadzące w konsekwencji do skutecznego funkcjonowania podmiotów rynkowych. Celowo wykorzystano kategorię prakseologiczną, żeby zaakcentować dynamiczną realizację celów organizacyjnych (strategicznymi opcjami realnymi).

<sup>23</sup> D.J. Teece, G. Pisano, *The dynamic capabilities of firms: An introduction*, *Industrial and Corporate Change*, No. 3, 1994, s. 537-556; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, s. 516.

<sup>24</sup> Zrealizowany w latach 2010-2012 własny projekt badawczy „Identyfikacja zmian i problemów we współczesnym planowaniu strategicznym” o numerze N N115 021239, którego głównym celem było uzyskanie odpowiedzi na dwa pytania badawcze, a mianowicie: a) czy system planowania strategicznego w polskich firmach branży telekomunikacyjnej jest dynamiczny i b) jaka jest rzeczywista rola planowania strategicznego w badanych organizacjach. Próba badawcza objęła 267 organizacji działających na Dolnym Śląsku. Zastosowano celowy dobór respondentów, kierując się następującymi kryteriami dostępu: a) firmy z branży telekomunikacyjnej, z uwagi na szybkość zachodzących zmian technologicznych, wykluczających planowanie długofalowe; b) zlokalizowanie firmy na terenie Dolnego Śląska ze względu na możliwość osobistego zebrania danych.

<sup>25</sup> Badania własne organizacji pozarządowych, zrealizowane w 2014 roku wraz z dr Sylwią Stańczyk w ramach działalności statutowej Stowarzyszenia Dolnośląski Instytut Doradczy. Projekt pt. „Uwarunkowania trwania i rozwoju organizacji pozarządowych na terenie Dolnego Śląska” został sfinansowany ze środków województwa dolnośląskiego w trybie art. 19a Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010, nr 234, poz. 1536 z późn. zm.). Jednym z pięciu badanych elementów była strategia organizacji oraz procesy podejmowania decyzji. Badania przeprowadzono dwuetapowo: badania elektroniczne (101 organizacji) i badania terenowe (130 respondentów). Dobór próby był celowy, a kryterium wyboru stanowiła aktywność organizacji pozarządowej, mierzona liczbą realizowanych projektów w roku 2013 ze środków publicznych (jako podstawowa determinanta ich rozwoju). Środków prywatnych nie wzięto pod uwagę. Założono bowiem, iż jedynie organizacje pozarządowe, które aktywnie wnioskują o środki publiczne, dążą do realizacji celów statutowych. Do celowych respondentów zaliczono osoby zarządzające, ale też członków organizacji poza szczeblem zarządzającym. Był to istotny aspekt podejmowanych badań, ponieważ mógł wskazać odmienną perspektywę rozpatrywania czynników rozwoju w zależności od zajmowanego stanowiska.

<sup>26</sup> T. Falencikowski, *Zdolności dynamiczne do rozpoznawania nowych możliwości generowania wartości w modelu biznesu*, [w:] S. Cyfert, K. Krzakiewicz (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 284.



kategorii w określone schematy<sup>27</sup>. W związku z tym w monografii potraktowano dwa elementy – a mianowicie okazje oraz strategiczne opcje realne – jako następstwa adaptacyjnych aktywności organizacji do zmienności otoczenia<sup>28</sup>. Kierując się przesłankami o możliwości połączenia tych dwóch podejść, zidentyfikowanych podczas prowadzonych w latach 2008-2018 badań empirycznych i teoretycznych, podjęto próbę ich utylitarne scalenia. Celem połączenia wskazanych – jedynie z pozoru różnych – kategorii było podkreślenie możliwości ich strategicznego dopasowania według symptomów przeważającej logiki. Strategiczne dopasowanie jest rozumiane w niniejszej monografii jako zharmonizowanie, które warunkuje efekt synergii na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa. Wspomniany efekt wyraża się w rozwoju organizacji opierającym się na okazjach identyfikowanych poprzez opcyjną analizę zmienności. Strategiczne dopasowanie jest również określane mianem *strategic fit*, czyli jako przystosowanie podmiotów rynkowych do zmieniających się wyróżników w ich otoczeniu i wewnątrz w ujęciu strategicznym<sup>29</sup>. Model koncepcyjny wykorzystany w monografii zaprezentowano na rysunku W.1.



Rysunek W.1. Model koncepcyjny przyjęty w monografii

Źródło: opracowanie własne.

<sup>27</sup> T. Durand, S. Dameron, *Where have all the business schools gone?*, *The British Journal of Management*, Vol. 22, 2011, s. 559-563, za: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 101.

<sup>28</sup> Jest to skutek analizy literatury tematu, która wiąże okazje z opcjami realnymi, w tym również w ujęciu strategicznych opcji realnych, m.in.: A. Rózsa, *Real option as a potential link between financial and strategic decision-making*, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 32, 2015, s. 316-323.

<sup>29</sup> D. Jelonek, *Identyfikacja kluczowych czynników strategicznej harmonizacji monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/68\\_Jelonek\\_D.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/68_Jelonek_D.pdf) (2.08.2018).

Strategiczne dopasowanie według przyjętych kryteriów z dużym prawdopodobieństwem uelastyczni i „uwrażliwi” przedsiębiorstwo na zmiany otoczenia. Z punktu widzenia przeobrażeń o charakterze endogenicznym może prowadzić do wykształcenia w firmach mechanizmów aktywnego kreowania okazji, w tym w oparciu o wiązkę strategicznych opcji realnych. Ten nurt rozważań wiąże się ze zdolnościami dynamicznymi<sup>30</sup>, których istotą jest rozwój i odnowa zasobów uwarunkowanych procesami organizacyjnego uczenia się i kształtujących nową logikę organizacyjną<sup>31</sup>. Proces wnioskowania teoretycznego i empirycznego oparto na próbie wyłonienia najważniejszych współcześnie symptomów wzajemnego dopasowania omawianych kategorii, które wpisano w trzy podstawowe logiki zidentyfikowane w literaturze tematu: logikę pozycjonowania, wpływu kompetencji i poszukiwania szans.

## Cel, przesłanki i zakres opracowania

Głównym celem monografii jest identyfikacja przeważającej logiki wzajemnego dopasowania strategicznych opcji realnych i procesu rozpoznania lub kreowania oraz wykorzystania okazji. Eksploracje zawężono do trzech logik strategicznych, a mianowicie: pozycjonowania, wpływu kompetencji i poszukiwania szans. Logiki te określono w wyniku przeglądu integracyjnego literatury tematu (*integrative review*)<sup>32</sup>. Atrybuty tych logik stanowią fundament modelu badawczego. Z kolei głównym celem badawczym jest empiryczna weryfikacja modelu wzajemnego dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych.

Wybrane logiki na różne sposoby akcentują wyznaczniki strategicznych decyzji przedsiębiorstwa, stanowiąc tym samym trzy różne sposoby ogólnego wykorzystywania okazji. Wkładem własnym do nauki o zarządzaniu jest w proponowanym ujęciu uwzględnienie w zidentyfikowanych logikach – już na etapie konstrukcji modelu koncepcyjnego – strategicznych opcji realnych według rozpoznanych wymiarów harmonizacji. Z kolei wspomniane wymiary dopasowania to wybrane obszary łączące okazje i strategiczne opcje realne w spójną całość, która warunkuje rozwój przedsiębiorstwa.

---

<sup>30</sup> Dynamiczne zdolności skupiają się nie tyle na wiązce zasobów, ile na mechanizmach nauki i akumulowania nowych umiejętności i zdolności, a także siłach, które wskazują kierunki tych procesów: D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Economic Analysis and Policy Working Paper EAP 38, University of California, 1990, s. 11.

<sup>31</sup> R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji, nr 4, 2012, s. 3-7.

<sup>32</sup> To najszerszy rodzaj przeglądu, według typologii zespołu A. Bootha, który opiera się na poszukiwaniu maksymalnej liczby pozycji przy użyciu dwóch lub więcej strategii badawczych, tak aby w pełni zrozumieć daną koncepcję. Ten typ analizy zakłada poszukiwanie podobieństw w zebranych danych po to, by uporządkować je w systematyczne kategorie: A. Booth, A. Sutton, D. Papaioannou, *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*, Sage, Los Angeles 2012, za: A. Orłowska, Z. Mazur, M. Łaguna, *Systematyczny przegląd literatury: na czym polega i czym różni się od innych przeglądów*, Ogrody Nauk i Sztuk, nr 7, 2017, s. 355-357.

Ów cel badawczy i wymiary dopasowania powiązano z pytaniami badawczymi.

Pytania te przyjęły następujące formy:

1. Co jest podstawowym wyróżnikiem strategicznym przedsiębiorstwa?
2. Co determinuje proces tworzenia strategii?
3. Jak podejmowane są decyzje strategiczne w firmie?
4. Które ze strategicznych relacji z otoczeniem determinują rozwój firmy?
5. Co jest strategicznym punktem koncentracji zasobów przedsiębiorstwa?
6. Jakie są kluczowe wyróżniki wnętrza przedsiębiorstwa?
7. Co jest fundamentem mocnych stron?
8. Jakie czynniki determinują elastyczność strategiczną?
9. Jakie czynniki determinują efektywność przedsiębiorstwa?
10. Jak są skoordynowane cele i inicjatywy?
11. W jaki sposób organizacja wykorzystuje okazje?

Badania zostały oparte na metodyce ilościowej, wykorzystującej celowy dobór próby, przy zastosowaniu wystandaryzowanego narzędzia badawczego (kwestionariusz ankiety). W opracowaniu wykorzystano dwie techniki badawcze, a mianowicie CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*), czyli wywiady wspomagane komputerowo, jak również CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) – wywiady realizowane za pośrednictwem internetu.

Realizacja celu skoncentrowała się na postępowaniu badawczym obejmującym wskazane niżej płaszczyzny:

a) teoriopoznawczą – koncentrującą się na zagadnieniach związanych z analizą dotychczasowego dorobku w naukach o zarządzaniu w zakresie:

- okazji i strategicznych opcji realnych – interpretacji i rekonstrukcji dotychczasowego stanu wiedzy,
- identyfikacji atrybutów logik strategicznych w ujęciu okazji i strategicznych opcji realnych;

b) metodyczną – nakierowaną na zaprojektowanie modelu matrycy empirycznej procesu włączenia strategicznych opcji realnych w proces identyfikacji i/lub kreowania okazji według określonych wymiarów strategicznego dopasowania;

c) empiryczną – skupiającą się na rozpoznaniu przeważającej logiki włączenia strategicznych opcji realnych w identyfikację lub kreowanie okazji w przedsiębiorstwach, według założeń modelu matrycy empirycznej, oraz określenie na tej podstawie dalszych kierunków badań;

d) projektową – której celem jest opracowanie modelu koncepcyjnego, łączącego okazje i strategiczne opcje realne, stanowiącego jednocześnie finalny wynik badań.

Rozważania teoretyczne oparto na rekonstrukcji i interpretacji literatury w obszarach zarządzania okazjami oraz opcjami realnymi. Autorami najważniejszych publikacji, dotyczących opcji realnych, są m.in.: M. Micalizzi i L. Trigeorgis<sup>33</sup>,

---

<sup>33</sup> A. Micalizzi, L. Trigeorgis, *Project evaluation, strategy and real options*, [w:] L. Trigeorgis (ed.), *Real Options and Business Strategy. Applications to Decision-Making*, Risk Books, London 1999.

R. Adner i A. Levinthal<sup>34</sup>, M. Amram i N. Kulatilaka<sup>35</sup>, J. Mun<sup>36</sup> czy A. Triantis i A. Borison<sup>37</sup>. Badania tych autorów głównie koncentrowały się na próbach implementacji podejścia opcyjnego w projektach o charakterze inwestycyjnym, choć *gros* miejsca zajmują próby ujęć definicyjnych, typologii i identyfikacji barier wdrożenia tych rozwiązań. Niemniej koncepcja opcji realnych znajduje zastosowanie w procesach planowania strategicznego, w tym planowania scenariuszowego, choć w tym ujęciu jest ona wykorzystywana raczej w kontekście ewaluacji alternatywnych scenariuszy<sup>38</sup> czy maksymalizacji zwrotów z inwestycji<sup>39</sup>. Okazuje jako wyróżniki przedsiębiorczości firm opisują M. Hunter<sup>40</sup>, S. Shane<sup>41</sup>, zespół A. Ardichvilego<sup>42</sup> (rodzaje okazji), S.E. Jackson i J.E. Dutton<sup>43</sup> (stosunek przedsiębiorstw do okazji) oraz S.A. Alvarez i J.B. Barney, zespoły C. Hsieha, R.D. Irelanda i D.A. Grégoire'a, którzy rozpatrują dylemat, czy okazje są odkrywane, czy kreowane<sup>44</sup>. Z punktu widzenia strategicznego ujęcia okazji przewodnimi publikacjami są te autorstwa R. Krupskiego.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych wykorzystano strategię indukcyjną, której zadaniem jest konfirmacja twierdzeń na podstawie licznego zbioru zdań (pytania badawcze) odwołujących się do różnorodnego materiału empirycznego<sup>45</sup>. W ujęciu szczegółowym monografię oparto na indukcji enumeracyjnej w celu wykrycia prawidłowości strategicznych w diadzie: okazje – strategiczne opcje realne. Ten rodzaj metody rozumowania redukcyjnego sprowadza się do wnioskowania w oparciu o obserwacje, zaś cząstkowe konkluzje stanowią podstawę określenia przyszłych kierunków dedukcyjnego formułowania wniosków.

---

<sup>34</sup> R. Adner, D.A. Levinthal, *What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy*, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 1, 2004.

<sup>35</sup> M. Amram, N. Kulatilaka, *Real Options. Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

<sup>36</sup> J. Mun, *Real Options Analysis. Tools and Techniques for Valuing Strategic Investments and Decisions*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2006.

<sup>37</sup> A. Triantis, A. Borison, *Real options: State of the practice*, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 2, 2001.

<sup>38</sup> C. Ram, G. Montibeller, *Exploring the impact of evaluating strategic options in a scenario-based multicriteria framework*, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 80, 2013, s. 657-672.

<sup>39</sup> A. Cirjevskis, E. Baduns, *Transformation of scenario planning into a real options valuation in time of economic transition*, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 5, 2013, s. 172-181.

<sup>40</sup> M. Hunter, *op. cit.*

<sup>41</sup> S. Shane, *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*, *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, 2000.

<sup>42</sup> A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, 2003.

<sup>43</sup> S.E. Jackson, J.E. Dutton, *Discerning threats and opportunities*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, 1988.

<sup>44</sup> C. Hsieh, J.A. Nickerson, T.R. Zenger, *Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm*, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 7, 2007; R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33(1), 2009; D.A. Grégoire, P.S. Barr, D.A. Shepherd, *Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment*, *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, 2010.

<sup>45</sup> To jedna z podstawowych różnic między indukcjonizmem a dedukcjonizmem, zob. Z. Hajduk,  *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, s. 117.

W ujęciu szczegółowym przedmiotowym zakresem pracy jest proces strategicznego dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych według jednej z trzech logik strategicznych. Zakres podmiotowy w kontekście empirycznym stanowią przedsiębiorstwa na terenie Polski (zakres przestrzenny), które zostały poddane badaniom na przełomie 2017 i 2018 roku (częściowy zakres czasowy). Z kolei w warstwie teoretycznej zainteresowanie okazjami i opcjami w literaturze tematu datuje się na lata 50. ubiegłego stulecia. Okres ten wyznaczył więc początek przedziału czasowego poddanego analizie w niniejszym opracowaniu.

## Układ pracy

Monografia składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia, stanowiącego podsumowanie rozważań. W pierwszym rozdziale zaprezentowano zagadnienia teoretyczne związane z okazjami, tj. różne ujęcia definicyjne okazji i istotę omawianej kategorii. Wskazano różnice między szansą a okazją, jak również przedstawiono niepewność jako podstawowe źródło okazji dla przedsiębiorstw. W tej części opracowania omówiono także typologię okazji w kontekście jej zewnętrznych (otoczenie) oraz wewnętrznych (firma) źródeł oraz wyróżniki okazji w kontekście innowacji. Taka prezentacja okazji została podyktowana ważkim i silnym związkiem z nowatorskimi aktywnościami firm. Tocząca się w literaturze tematu dyskusja o tym, czy okazje są odkrywane, czy raczej kreowane, również została wyeksponowana w niniejszej pracy. Następnie uwagę skupiono na procesach zarządzania okazjami, które ujęto w kontekście głównych funkcji zarządzania – w celu płynnego przejścia do krótkiej charakterystyki elementów wspomagających procesy rozpoznania lub kreowania okazji. Do rozdziału włączono także przemyślenia na temat modelu strategicznej przedsiębiorczości, stanowiące podsumowanie części pierwszej pracy.

W kolejnym rozdziale scharakteryzowano strategiczne opcje realne w kontekście okazji. Podobnie jak w rozdziale pierwszym przedstawiono istotę i definicyjne ujęcia omawianej kategorii, jak również zaprezentowano ją w perspektywie niepewności i elastyczności. Zarówno w rozdziale pierwszym, jak i w drugim celowo zaprezentowano treści związane z niepewnością (w różnych wprowadzających kontekstach), która stanowi jeden z najważniejszych integratorów obu omawianych, kluczowych kategorii w niniejszej pracy: okazji oraz strategicznych opcji realnych. W rozdziale drugim przedstawiono typy decyzji strategicznych w kontekście opcji, a także zidentyfikowane trudności wynikające z zastosowania tego podejścia. Świadomie nie opisywano mechanizmów finansowej analizy i oceny opcji. Celem tego zabiegu było jednoznaczne umiejscowienie kategorii opcji realnych w obszarze pierwotnych procesów wyborów strategicznych, zdeterminowanych zjawiskami okazji, które wyprzedzają rachunek opłacalności przedsięwzięć strategicznych. W związku z tym uwzględniono teoretyczne próby wzajemnego dopasowania tego podejścia i planowania scenariuszowego – metody często stosowanej w zarządzaniu strategicznym.

W trzecim rozdziale zaprezentowano możliwości włączenia strategicznych opcji realnych w identyfikację lub kreowanie oraz wykorzystanie okazji w kontekście trzech logik: pozycyjnej, wpływu kompetencji oraz poszukiwania szans. W każdej z nich zidentyfikowano możliwości wzajemnego dopasowania okazji i podejścia opcyjnego. Rozdział kończy prezentacja modelu matrycy empirycznej analizowanych zagadnień, który stanowi teoretyczną podstawę badań empirycznych.

W ostatnim rozdziale pracy zaprezentowano wyniki i wnioski z badań empirycznych, które stały się podstawą opracowania modelu aplikacji strategicznych opcji realnych w procesach rozpoznania lub kreowania i wykorzystania okazji i ich wzajemnego dopasowania. W rozdziale tym poruszono kwestie konieczności kontynuacji postępowań badawczych, zwłaszcza w kierunku uzyskania szczegółowych informacji o mechanizmach wykorzystania układu: okazje – strategiczne opcje realne, jak również ich wpływu na dynamikę procesów zarządzania strategicznego, w tym przede wszystkim konieczności uzupełnienia przedstawionego zestawu wniosków o wyniki badań empirycznych, będących skutkiem podejścia idiograficznego.

Wybór zarówno obiektów analizy, jak i przedmiotu badań determinuje ulokowanie niniejszej pracy w obszarze nauk o zarządzaniu. Nauka powinna spełniać określone funkcje, a mianowicie: deskryptywną, eksplanacyjną, prognostyczną i utylitarną<sup>46</sup>. Rozdziały pierwszy i drugi mają charakter deskryptywny i eksploracyjny, nie realizują zaś funkcji eksplanacyjnej ani eksplikacyjnej. Funkcję wyjaśniającą realizują rozdziały trzeci i czwarty, przy czym ten ostatni wpisuje się również w nurt modelowy i eksplikacyjny – bardziej prognostyczny niż deskryptywny czy też eksplanacyjny. W czwartym rozdziale zrealizowano również funkcję utylitarną, jednocześnie wskazując dalsze kierunki badań w obszarze dynamiki procesów planowania strategicznego, z którą utożsamia się wykorzystanie okazji w oparciu o podejście opcyjne.

Trzon pracy wyznaczyły efekty długoletniej współpracy z Profesorem Rafałem Krupskim, stąd wielokrotne odwołania do jego publikacji. Stanowi ona skutek nieformalnych dyskusji na tematy związane zarówno ze strategicznymi opcjami realnymi, jak i okazjami. Niemniej sposób wzajemnego dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych traktować należy jako autorską część opracowania, w której obecnie można zidentyfikować wiele nieścisłości. Pozwala to wyróżnić kolejne pola badawcze, rekomendowane w ostatniej części rozdziału czwartego.

Autorka pragnie podziękować Recenzentom za poświęcony czas i uwagę, Pani prof. dr hab. Ewie Stańczyk-Hugiet oraz Panu prof. dr hab. Jerzemu Niemczykowi za tworzenie atmosfery do pracy naukowej oraz Bliskim za cierpliwość i wyrozumiałość.

---

<sup>46</sup> H. Grabowski, *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013, s. 17.