

Załącznik 3

AUTOREFERAT

przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

dr inż. Aleksandra Sus

Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, 11 kwietnia 2019 r.

Układ treści:

1. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych	2
2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu	3
2.1. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
2.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w przedsiębiorstwach	4
2.3. Informacje o współpracy z podmiotami na podstawie umów cywilnoprawnych	4
3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. W Dz. U. z 2016 r. poz. 1311)	7
3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego	7
3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego	7
4. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych	22
5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej	36

1. Informacje o posiadanych dyplomach i stopniach naukowych

- **2005 r. – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie: nauki o zarządzaniu (obecnie dziedzina: nauki o zarządzaniu i jakości)**

Tytuł rozprawy doktorskiej: „Aplikacja i ewaluacja Systemu Zarządzania Ryzykiem w triadzie: jakość – ochrona środowiska – bezpieczeństwo i higiena pracy”, dyplom z dnia 08.07.2005 r.

Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów).

Praca wyróżniona przez Radę Wydziału Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) w dniu 2.12.2005 r.

Promotor: prof. dr hab. Rafał Krupski

Recenzenci: prof. dr hab. Bogdan Nogalski, prof. dr hab. Zdzisław Jasiński

- **2001 r. – tytuł zawodowy magistra inżyniera w zakresie zarządzania i inżynierii przemysłu spożywczego**

Tytuł pracy magisterskiej: „Możliwości wdrożenia systemu gwarantowanej jakości przy produkcji piwa w Browarze Piastowskim we Wrocławiu”, dyplom z dnia 21.05.2001 r., nr 5206

Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Przemysłu (obecnie Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny).

Praca wyróżniona przez Radę Wydziału Inżynieryjno-Ekonomicznego Przemysłu (obecnie Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) w dniu 15.11.2001 r.

Promotor: dr inż. Wiesław Ładoński

Ukończone kursy i szkolenia:

- 2001/2002 r. – studium pedagogiczne, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów).
- 2003 r. – studium podyplomowe „Zarządzanie Jakością”, świadectwo ukończenia studiów podyplomowych z dnia 26.04.2003 r., nr 552/2003, Politechnika Wrocławska, Wydział Mechaniczny.
- 25.08.2006 r. – szkolenie na audytora wewnętrznego Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000, organizator – Systemax Podemski, zaświadczenie z dnia 29.08.2006 r.
- 05-06.10.2010 r. – certyfikowane szkolenie: Auditor Wewnętrzny Systemu Zarządzania Jakością wg normy ISO 2001:2008, organizowane przez firmę Unitech Management Systems sp. z o.o., nr certyfikatu: 000112/10/AWSZJ/2010.
- 07-08.02.2011 r. – certyfikowane szkolenie pn. „Myślenie systemowe. Systemowe podejście do diagnozowania i rozwiązywania złożonych problemów ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych”, zorganizowane przez Centrum Rozwiązań Systemowych.
- 30.11.-07.12.2012 r. – certyfikowane szkolenie [nr D/1126/2012] *Metoda case study w dydaktyce*, w ramach projektu Kuźnia Kadr 2, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, nr projektu POKL.04.01.01-00-057/09.
- 08.-23.11.2018 r. ukończenie kursu z metod ilościowych organizowanego przez Centrum Obsługi Badań Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- 17.12.2018 r. ukończenie kursu z metod jakościowych organizowanego przez Centrum Obsługi Badań Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

2.1. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- Od 01.10.2006 r. – do chwili obecnej, jestem zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,
- Od 01.10.2005 r. do 30.09.2006 r. – byłam zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu).

2.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w przedsiębiorstwach

- Od 03.2005 r. – do chwili obecnej, praca na stanowisku Pełnomocnika Właściciela ds. Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2015 w firmie *Seal Silicon Rings* z siedzibą w Łanach. W trakcie pracy byłam odpowiedzialna za przygotowanie i wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001 w roku 2006. Do dziś sprawuję nadzór nad dokumentacją i realizacją założonych celów jakościowych w firmie oraz przygotowuję jednostkę biznesową do wdrożenia systemu IATF 16949.
- Od 05.2008 r. do chwili obecnej, zajmuję stanowisko Prezesa Stowarzyszenia Dolnośląski Instytut Doradczy. Jestem odpowiedzialna za zarządzanie zespołami osób zaangażowanych w realizowane projekty, a także za: pozyskiwanie środków od podmiotów publicznych oraz biznesowych, prawidłowe wydatkowanie pozyskanych środków finansowych, zatrudnianie osób, w tym także przygotowywanie umów z pracownikami, motywowanie, jak również kontrolę bieżących oraz zrealizowanych zadań.
- Od 05.2017 r. współpracuję z firmą *Global Business Services* przy wprowadzaniu firm zagranicznych na polski rynek, jak również identyfikacji potrzeb w obszarze innowacyjnych produktów i usług, w tym dla branży medycznej (zadania realizowane na rzecz Dolnośląskiego Centrum Onkologii we Wrocławiu).
- Od 10.2016 r. do 06.2017r. – tworzyłam strukturę formalno-prawną i byłam Członkiem Zarządu *Futurika sp. z o.o. spółka komandytowa*, innowacyjnego podmiotu biznesowego działającego w sektorze suplementów diety i nutraceutyków. Moja rola polegała na określeniu strategii rozwoju dla wskazanego podmiotu.

2.3. Informacje o współpracy z podmiotami na podstawie umów cywilnoprawnych

- 15-16.12.2018 r. – opracowanie i przygotowanie zajęć na Studiach Podyplomowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pt. *Podstawy zarządzania w jednostkach kultury oraz Podstawy zarządzania w jednostkach oświaty*.
- 20.04.2018 r. – umowa zlecenia nr RD-CKU-P-SPKL.04.A1.007.18 na przeprowadzenie cyklu wykładów pt. „Kultura innowacji” z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu w ramach Studiów Podyplomowych „Kierowanie ludźmi” ed. IV (wydział Zarządzania Informatyki i Finansów).
- 21.04.2017 r. – umowa zlecenia nr RD-CKU-P-SPKL.03.1.1.13.2017 na przeprowadzenie cyklu wykładów pt. „Kultura innowacji” z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu w ramach Studiów Podyplomowych „Kierowanie ludźmi” ed. III (wydział Zarządzania Informatyki i Finansów).

- 06-12.2017 r. – kierownik projektu *It's my time – vol. 4. Organizacja pokazu mody z udziałem osób z niepełnosprawnościami*, finansowanego ze środków PFRON, będących w dyspozycji Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu.
- 22.10.2016 r. – umowa o dzieło nr RD-CKU.330.ZPK.3.2016 z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu, przeprowadzenie cyklu wykładów pt. „Wprowadzenie do zarządzania” w ramach studiów podyplomowych „Zarządzanie placówkami kultury”, ed. 1.
- 06-12.2016 r. – kierownik projektu *It's my time – vol. 3. Organizacja pokazu mody z udziałem osób z niepełnosprawnościami*, finansowanego ze środków PFRON, będących w dyspozycji Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu.
- 1.12.2015 r. – umowa o dzieło nr IE-KRC.N2PO.1.3D.2015 z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu, przeprowadzenie cyklu wykładów pt. „Wprowadzenie do zarządzania” w ramach studiów podyplomowych „Nowoczesne zarządzanie placówkami oświatowymi”, ed. 1.
- 06-12.2015 r. – kierownik projektu „Integracja od Przedszkola – VII edycja”, kontynuacja idei projektu „Razem w pełni sprawni”, finansowanego ze środków Województwa Dolnośląskiego.
- 06-12.2014 r. – kierownik projektu „Integracja od Przedszkola – VI edycja”, finansowanego ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych znajdujących się w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, nr umowy DS-N/2131/14 z dnia 30.05.2014 r.
- 02-11.2014 r. – koordynator projektu „It's my time – vol. 2” finansowanego ze środków budżetowych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego, nr umowy DS-N/347/14 z dnia 17.02.2014 r.
- 08-10.2013 r. – kierownik projektu „It's my time” – organizacja pokazu mody z udziałem osób niepełnosprawnych” (nr umowy DS-N/2677/13, z dnia 06.08.2013r.) i „Organizacja koncertu i wystawy obrazów inspirowanych osobami niepełnosprawnymi na Dolnym Śląsku” (DS-N/2676/13 z dnia 06.08.2013r.) finansowanych ze środków budżetowych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego.
- 06-12.2013 r. – kierownik projektu „Integracja od Przedszkola – V edycja” finansowanego ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych znajdujących się w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego; nr umowy DS-N/2217/13 z dnia 16.06.2013 r.
- 06-12.2012 r. – koordynator zadania „Integracja od Przedszkola – IV edycja. Choroby, które zamykają w domu” finansowanego ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, nr umowy DS-N/1922/12 z dnia 01.06.2012 r.

- 11.2011-10.2013 r. – koordynator zadania w projekcie „Połączeni Sportem” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VII Promocja Integracji Społecznej, Działanie: 7.2. Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie: 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Numer umowy o dofinansowanie projektu: UDA-POKL.07.02.01-02-095/11-00.
- 10.12.2012 – umowa wydawnicza nr 3/12/2012/A z Wydawnictwem MARINA, dotycząca dzieła „Kluczowe cechy grupy jako determinanty efektywności mediatorów i negocjatorów”, w opracowaniu „Sztuka skutecznego prowadzenia negocjacji i mediacji”, A. Binsztok (red.).
- 06-12.2011 r. – koordynator projektu „Integracja od Przedszkola – III edycja” finansowanego ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, nr umowy DS-N/1378/11 z dnia 01.06.2011 r.
- 10.2010-09.2012 r. – partnerstwo na rzecz realizacji Projektu „Wortal Transferu Wiedzy” realizowanego w ramach Priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działania 8.2. Transfer wiedzy, Poddziałania 8.2.1. Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Numer umowy o dofinansowanie projektu: UDA-POKL.08.02.01-02-005/10.
- 11.2010-06.2011 r. – wykonawca w projekcie pn. „Być przedsiębiorczym – nauka przez działanie. Innowacyjny program nauczania przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych”, finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POKL), realizowanego przy współpracy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Wiedeńskiego i PWN.PL Sp. z o.o., którego celem było wypracowanie nowego sposobu nauczania przedmiotu Podstawy Przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych.
- 25.02.2010 r. – zawarcie umowy wydawniczej nr 7/2010 z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu na napisanie skryptu pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem – materiały do ćwiczeń”.
- 05-12.2009 r. – kierownik projektu „Integracja od Przedszkola”, finansowanego ze środków PFRON będących w dyspozycji Województwa Dolnośląskiego, nr umowy DS-N/1261/09 z dnia 15.05.2009 r. Również wykonawca realizowanych w projekcie badań, których celem była identyfikacja potrzeb wprowadzenia do przedszkolnego programu nauczania treści kształtujących postawy akceptacji, otwartości i tolerancji w stosunku do osób niepełnosprawnych.
- 12.2008-07.2009 r. – autor koncepcji projektu i kierownik projektu „Z uczelni do biznesu”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (POKL), którego celem było przygotowanie wybranej grupy studentów dolnośląskich uczelni do prowadzenia własnej

działalności gospodarczej. Numer umowy o dofinansowanie projektu: UDA- POKL.08.02.01-02-002/08-00.

- 09-12.2008 r. – kierownik projektu „Niemożliwe staje się możliwe. Kształtowanie aktywnych postaw osób niepełnosprawnych” finansowanego ze środków PFRON będących w dyspozycji Województwa Dolnośląskiego, umowa DN-Z.081-1681/08 z dnia 23.10.2008 r.
- 03.2006-03.2008 r. – współpraca z Wydawnictwem Wiedza i Praktyka Sp. z o.o. w zakresie autorstwa (umowa wydawnicza z dnia 07.07.2006 i 15.03.2007) i konsultacji (umowa p konsultację z dnia: 06.11.2006 oraz 20.07.2007 r.) tekstów z tematyki dotyczącej zarządzania jakością (z zakresu norm ISO, systemu HACCP, TQM).
- 6.11.2006 r.; 20.07.2007 r. – umowy o konsultacje tekstów z tematyki dotyczącej zarządzania jakością (z zakresu norm ISO, systemu HACCP, TQM), zawarte z Wydawnictwem Wiedza i Praktyka.
- 07-09.2005 r. – usługi doradcze w zakresie zarządzania ryzykiem biznesowym w firmie SIS Factor Sp. z o.o. we Wrocławiu.

3. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311)

3.1. Wskazanie osiągnięcia naukowego

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu artykułu 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2003 nr 650, poz. 595 ze zm.), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu, przedkładałam monografię mojego autorstwa – dzieło opublikowane w całości: Aleksandra Sus (2019), *Logika dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2019.

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin, prof. zw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
prof. zw. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

3.2. Omówienie osiągnięcia naukowego

Monografia pt. *Logika dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych* jest opracowaniem, które dotyczy ewentystycznego postrzegania przyszłości, tj. podejścia ukierunkowanego na wykorzystanie zmiennych warunków otoczenia i okazji wynikających z tych zmian. Motywem przewodnim publikacji

stało się zatem założenie o możliwościach związanych z asymetrycznym rozwojem przedsiębiorstw w wyniku wykorzystania pojawiających się okazji, ale również celowego ich inicjowania przez podmioty biznesowe. Przyjęte założenie o wzajemnym dopasowaniu okazji i strategicznych opcji realnych poprzedziłam badaniami literatury referencyjnej z zakresu zarządzania strategicznego, teorii podejmowania decyzji oraz analizy finansowej. W efekcie określiłam lukę badawczą, którą postanowiłam uzupełnić próbą połączenia (w rozumieniu możliwości dopasowania) okazji oraz strategicznych opcji realnych.

Za wspólny mianownik dopasowania uznałam logikę strategiczną, czyli sposób realizacji działań strategicznych, będący rezultatem wiedzy nagromadzonej w wyniku procesów poznawczych. Logikę określają także algorytmy zarządzania, w tym te związane z alokacją i konfiguracją zasobów. Opcje realne, w przeciwieństwie do opcji strategicznych (ustalanych na szczeblu domeny lub przedsiębiorstwa), mają charakter dynamiczny, co należy rozumieć przez pryzmat zmienności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. W tym ujęciu immanentną cechą przedsiębiorstwa staje się sekwencyjność decyzyjna i możliwość wprowadzania korekt do rozwoju firmy [Rudny, 2010, s. 13]. Zgodnie z modelem *phases and gates*, realizacja przedsięwzięcia podzielona jest na fazy (*phases*), między którymi zlokalizowane są punkty decyzyjne (*gates*). Po zakończeniu poszczególnych etapów przedsięwzięcia decyzyjnego, dokonywana jest identyfikacja czynników wpływających na realizację zadania (celu) i ich analiza. W danym przedsięwzięciu analizowane są zatem na bieżąco momenty (okazje), w których można podjąć decyzję o kontynuowaniu lub wycofaniu się albo opóźnieniu bądź też korekcie czy innych działaniach (opcje realne) [Grant, 2011, s. 62].

Mianem *okazji* określiłam sytuację, która może wystąpić w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa, ale także w jego wnętrzu, której rozpoznanie zależy od osób zaangażowanych w działalność podmiotu (a więc znających bardzo dokładnie jego specyfikę). Sytuacja ta jest dla firmy unikatowa, obecnie niezidentyfikowana, zaś jej wykorzystanie może wywołać pozytywne skutki – przykładowo w formie wytworzenia dóbr, które jeszcze nie istnieją, lecz które będą zaspokajać potrzeby klientów i w konsekwencji generować zyski. Są to sytuacje, których nie można ująć w planie przedsiębiorstwa, ani tym bardziej ignorować, bowiem szybkość, częstość i efektywność identyfikacji lub tworzenia okazji często warunkują kreowanie wartości przedsiębiorstwa [Hunter 2013, s. 134].

Poszukując zależności pomiędzy kategoriami okazji i opcji realnych (do opisu których w monografii przyjąłam przymiotnik „strategiczne”) i wykorzystując do tego celu przegląd integracyjny literatury tematu (*integrative review*), określiłam trzy logiki strategiczne, których atrybuty stanowią fundament zaproponowanego modelu badawczego. Do każdej z nich przyporządkowałam wyróżniki dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych według przyjętego w danej logice trzonu konceptualnego. Logikami tymi są: I. logika pozycjonowania (*logic of positioning*), II. wpływu kompetencji (*logic of leverage*) i III. wykorzystywania szans (*logic of opportunity*).

Pierwsza z przyjętych logik uzależnia rozwój firm od wyniku ich strategicznej pozycji rynkowej i stopnia wykorzystania tej pozycji poprzez zintegrowany system aktywności firm. Zajmowana pozycja uzasadnia unikatowość oraz wartość produktów i/lub usług, w tym osiągnięcie renty ekonomicznej. Nie wyjaśnia jednak, w jaki sposób firmy konstruują nieimitowalne systemy działania oraz jakie strategiczne zachowania pozwalają funkcjonować w dynamicznym, nie zrównoważonym i nieciągłym otoczeniu, w którym trwałość przyjętych pozycji może być niemożliwa do utrwalenia w długim okresie.

Logika wpływu kompetencji wiąże rozwój firm ze stopniem pozyskania i wykorzystania specyficznych, rzadkich i wartościowych zasobów i kompetencji, które mogą być zróżnicowane w różnych obszarach przedsiębiorstwa. Zasobowe mechanizmy kreują rentę ekonomiczną, kiedy firmy angażują ponadprzeciętne (i tańsze) informacje oraz wiedzę we wspieranie głównego rdzenia firmy (produkcja i/lub usługi).

Trzecia logika – poszukiwania szans, uzależnia budowę przewagi konkurencyjnej od ponadprzeciętnej wiedzy o rynku konkurentów bądź innych podmiotów zainteresowanych wejściem na dany rynek (potencjalnych rywali) i czynników technologicznych, społecznych, ekonomicznych lub kulturowych, w wyniku których odkrywano nowe szanse zagrażające istniejącym źródłom przewagi. Szczególnie istotne stają się zatem konsekwentne inwestycje w produkty i/lub usługi oraz czujność w monitorowaniu pojawiających się szans i przeciwdziałanie zagrożeniom (obie aktywności mogą stanowić źródło pojawiających się okazji).

Wskazane logiki zostały wyłonione na podstawie analizy literatury przedmiotu, która w przeważającej części opisuje podejście dominującej logiki, w kontekście: 1. uwarunkowań działań (*operant conditioning*) [Simon, 1979, s. 363-396], 2. paradygmatów (*paradigms*) [Kuhn, 1970], 3. procesów rozpoznawania wzorca (*the pattern-recognition*) [Baron, Ensley, 2006, s. 1332] i 4. błędów poznawczych (*cognitive biases*) [Prahalad, Bettis 1986, s. 489]. W perspektywie rozważań przedstawionych w opracowaniu, istotne stają się wnioski dotyczące procesu „oduczania się” dotychczasowych zachowań czy też przyjętych, standardowych procedur i tworzenia w ten sposób nowych map poznawczych. Decydują o tym przede wszystkim pojawiające się w otoczeniu okazje, które nie zawsze są przez przedsiębiorstwo zauważane, a tym bardziej wykorzystywane.

Analizy dopasowania okazji i zbioru wiązek strategicznych opcji realnych dokonałam w perspektywie 11 wymiarów dopasowania, zaś model koncepcyjny powstał w wyniku analizy literatury tematu (tabela 1).

Tabela 1. Model koncepcyjny wzajemnego dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych według logik: pozycjonowania, wpływu kompetencji i poszukiwania szans

Wymiary \ Logika	Pozycjonowania	Wpływu kompetencji	Poszukiwania szans
Podstawowy wyróżnik strategiczny	kształtowanie przewagi konkurencyjnej	własne zasoby ludzkie	koncentracja na okazjach
Determinanty procesu tworzenia strategii	metody analityczne	inwestycje w zasoby	realizacja wyzwań
	minimalizacja kosztów	zatrudnianie specjalistów	kreowanie okazji
	realizacja okazji w oparciu o minimalizację ryzyka	wykorzystywanie okazji w oparciu o posiadane zasoby	porównywanie okazji
Sposób podejmowania decyzji strategicznych	sprawdzone informacje rynkowe	informacje o stanie nadwyżek zasobów	założenia planistyczne
	w oparciu o zmiany	w oparciu o alokację zasobów	w oparciu o eksperymentowanie
Identyfikacja priorytetowych relacji	priorytet: otoczenie	priorytet: pracownicy	priorytety: otoczenie i pracownicy
	wyróżnik relacji: współpraca z otoczeniem	wyróżnik relacji: otoczenie jest zagrożeniem	wyróżnik relacji: obojętny stosunek do otoczenia
	cel relacji: wymiana informacji	cel relacji: lojalność klientów	cel relacji: identyfikacja i/lub generowanie okazji
	znaczenie relacji z otoczeniem: strategiczne	znaczenie relacji z otoczeniem: mniej istotne niż z pracownikami	otoczenie i pracownicy równie istotni
Strategiczny punkt koncentracji zasobów	plany i ograniczona liczba celów	ponadprzeciętna renta ekonomiczna	odkrywanie szans rynkowych
Kluczowe wyróżniki wnętrza	strategiczne uczenie i kontrola bieżących aktywności	zaufanie, lojalność i szczerść pracowników i przełożonych	techniki, procedury i inne uwarunkowania formalne
	unikatowość produktów i usług	łatwość imitacji produktów i usług	elastyczne formy produktów i usług
Mocne strony	unikatowa pozycja rynkowa	wykorzystywanie rzadkich i wartościowych zasobów	konsekwentne innowacje w produkty i usługi
Determinanty elastyczności strategicznej	dynamiczna aplikacja zmian	nadwyżki zasobów	szybkie zmiany w środowisku szans
Skutki efektywności	pozycja lidera w branży	efektywne lokowanie zasobów	realizacja krótkookresowych zadań
Koordinacja celów i inicjatyw	system celów	posiadane zasoby	okazje
Sposób wykorzystania okazji	dopiero po ewaluacji wpływu okazji na pozycję w stosunku do konkurencji	dopiero po identyfikacji nadwyżek zasobów	zawsze, niezależnie od posiadanych zasobów i możliwości firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lengnick-Hall, Wolff, 1999, s. 1109-1132; Reading, 2002, s.179-183; Obłój (red.), 2003; Rokita, 2009; Grant, 2011; Obłój, 2007; Rumelt, 1979, s. 196-212; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2007; Bingham, Eisenhardt 2007].

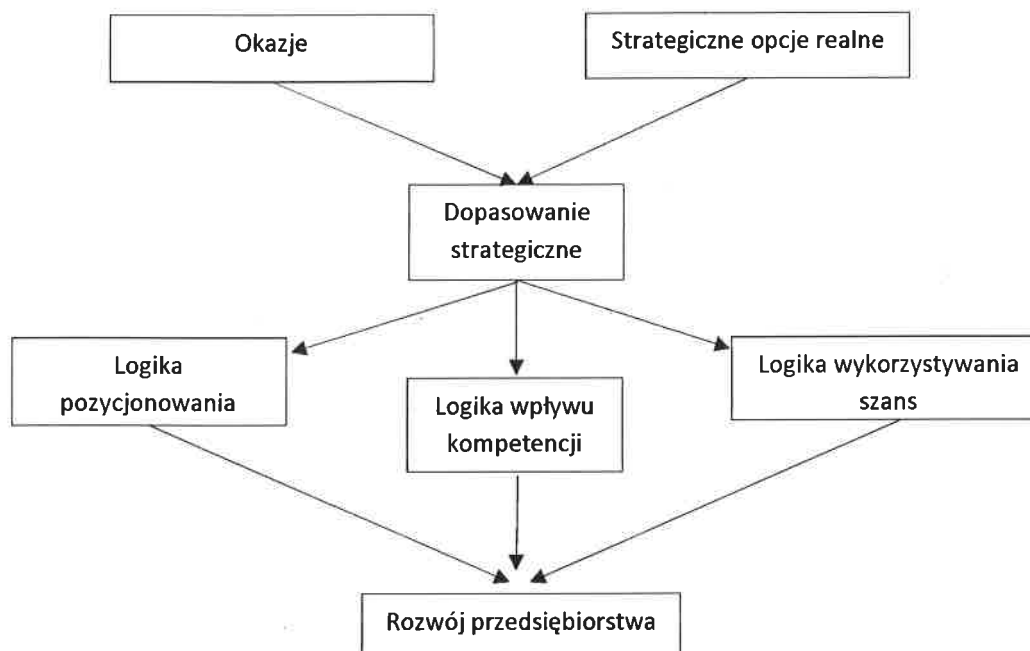
Zaprezentowany model nie jest kompletnym zapisem wymiarów logik strategicznych, lecz uwzględnia najważniejsze elementy, które w opracowaniu zostały opisane językiem okazji i strategicznych opcji realnych. Przy konstrukcji modelu uwzględniłam intencjonalny wybór zarówno fragmentów badanego obiektu [Sadowski 1964, s. 11], jak i zachodzących pomiędzy nimi zależności, łącznie z przypuszczeniami dotyczącymi ich istoty. Fragmentami, które zostały poddane analizie, były cechy wyróżniające opisane logiki strategiczne, zaadaptowane w kontekście dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych. Należy podkreślić, że proponowany model nie jest wolny od nieścisłości – wyszczególnione wymiary można bowiem przedstawić przy użyciu większej liczby bardziej zróżnicowanych charakterystyk. Taki zabieg wprowadziłby jednakże dodatkowe komplikacje złożonego

opisu analizowanego fragmentu rzeczywistości. W związku pominięciem wybranych elementów analizy, prezentowaną koncepcję uznać należy za model analogowy [Gasparski, 1967, s. 70-81].

Na podstawie przeglądu literatury polskiej i zagranicznej (głównie anglojęzycznej) zidentyfikowałam następujące luki uzasadniające wybór przedstawianej tematyki:

- **eksploracyjną** – która wynika z braku szczegółowego i holistycznego opisu okazji i strategicznych opcji realnych, tym samym brak jest opracowań, które łączą te dwie kategorie w całość; brakuje również opracowań, które podejmują tematykę identyfikacji atrybutów logik strategicznych w ujęciu okazji i strategicznych opcji realnych;
- **eksplanacyjną** – brak wyjaśnienia problemu logiki strategicznej w kontekście okazji i strategicznych opcji realnych;
- **taksonomiczną** – dotyczącą systematyzacji podstaw ontologicznych i epistemologicznych okazji, strategicznych opcji realnych i logiki strategicznej w kontekście analizowanych kategorii;
- **metodyczną** – związaną z brakiem modelu matrycy empirycznej procesu włączenia strategicznych opcji realnych w proces identyfikacji i/lub kreowania okazji według określonych wymiarów strategicznego dopasowania (symptomów logiki strategicznej);
- **empiryczną** – skupiającą się na rozpoznaniu wiodącej 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;
- **projektową** – której celem jest opracowanie modelu koncepcyjnego, łączącego okazje i strategiczne opcje realne, stanowiącego jednocześnie finalny wynik badań;
- **użyteczną** – bezpośrednio wskazującą korzyści dla praktyki biznesowej, wynikające z procesu scalenia okazji i strategicznych opcji realnych.

Przedstawione wyżej luki, jak również wnioski wynikające z realizacji własnej pasji, dotyczącej poszukiwaniem związków pomiędzy okazjami i innymi konstruktami w przedsiębiorstwach (wcześniejsze badania własne na różnych formach organizacyjno-prawnych i obserwacje praktyk gospodarczych), stanowiły przesłanki do podjęcia próby identyfikacji możliwości dopasowania okazji oraz strategicznych opcji realnych. Koncepcyjny model wykorzystany w opracowaniu przyjął formę zaprezentowaną na rysunku 1:



Rysunek 1. Model koncepcyjny przyjęty w monografii
Źródło: opracowanie własne.

Głównym celem monografii była identyfikacja wiodącej logiki wzajemnego dopasowania strategicznych opcji realnych i procesu rozpoznania lub kreowania oraz wykorzystania okazji. Eksploracje ograniczyłam do trzech logik strategicznych, które nie stanowią zamkniętego zbioru rozwiązań harmonizacji omawianych kategorii, jednakże wyznaczają podstawę do dalszych eksploracji empirycznych. Cel ten wiąże się z zagadnieniami związanymi z planowaniem przez okazje¹, które stanowią rozszerzenie klasycznego planowania strategicznego o świadome i aktywne procesy identyfikacji lub generowania oraz wykorzystywania okazji. Wpisanie okazji w działalność podmiotów biznesowych i prowadzenie działań systematycznej kontroli wnętrza i otoczenia przedsiębiorstw w celu ich rozpoznania otwiera firmom nowe możliwości rozwoju. Natomiast zastosowanie strategicznych opcji realnych umożliwia postrzeganie szerszego zbioru możliwości decyzyjnych (okazji), w tym generowanych w wyniku analizy dokonywanej w czasie rzeczywistym. Założenie to jest zgodne z

¹ Analizując literaturę tematu z okresu 1979-2018 w bazie Web of Science odnaleziono tylko jeden artykuł, który wprost ujmuje w tytule frazę: *planning by opportunity*, zob. D. Hudalah, H. Winarso, J. Woltjer, *Planning by opportunity: An analysis of periurban environmental conflicts in Indonesia*, Environment and Planning A: Economy and Space, Vol. 42, Issue 9, 2010; sporadycznie łączy się słowa w tytułach: *planning opportunities* czy *opportunity*, zakładając, że nie można zaplanować czegoś, co może, ale nie musi wystąpić (3/14 artykułów). Z kolei baza WoS identyfikuje 792 opracowania, które w obszarach rozważań uwzględniają wspomnianą frazę w kategorii *management*, z czego 511 opracowań dotyczy obszaru badawczego: *business economics*. Przyjmując założenie o chronologiczności pojawiającej się kategorii, szczegółowo przeanalizowano 69 abstraktów (48) lub publikacji (21) datowanych na 2017 rok. Artykuły te plasowały się w zagadnieniach: czynniki polityczno-prawne i ekologiczne wpływające na organizacje (13); ogólnie rozumiana rola planowania strategicznego w rozwoju organizacji (12), teoria planowanego zachowania i przedsiębiorczości (7); pozostałe obszary tematyczne dotyczyły strategii marketingowych, zrównoważonego rozwoju, zwinności organizacji (*agility*). D. Hillson sformułował kategorię *planning for opportunities*, której celem jest skoncentrowanie się na eliminacji ryzyka w wyniku procesu poszukiwania okazji. Warto zaznaczyć, że autor opiera się głównie na metodykach zarządzania projektami, zob. D. Hillson, *Effective strategies for exploiting opportunities*, Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN, Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2001.

wymogiem kierowania aktywności firm w stronę dynamicznych rozwiązań i przeniesienia akcentu z procesów planowania strategicznego na myślenie strategiczne [Platonoff, 2009, ss.13-14].

Wybrane logiki różnorodnie akcentują wyznaczniki strategicznych decyzji przedsiębiorstwa, stanowiąc tym samym trzy różne sposoby ogólnego wykorzystywania okazji (ich zróżnicowanie uwidacznia matryca empiryczna, w wersji analitycznej przedstawiona w tabeli 1). 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 dopasowania. Z kolei wspomniane wymiary to wybrane obszary – łączące okazje i strategiczne opcje realne w spójną całość, które warunkują rozwój przedsiębiorstwa. **Celem badawczym** była z kolei analiza przyjętego modelu badawczego oraz weryfikacja funkcjonujących typów przeważającej logiki strategicznej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania przez nie okazji i opcji realnych. Cel ten powiązałam z pytaniami badawczymi, które przyjęły formę: a) eksploracyjną (ustalenie faktów dotyczących przedmiotu badania) oraz b) klasyfikacyjną (ustalenie cech badanych obiektów). W procesie badawczym zastosowałam wnioskowanie redukcyjne, a w ujęciu szczegółowym – indukcję enumeracyjną, wykorzystywaną do wykrywania prawidłowości, czyli powtarzalności zjawisk i rzeczy. W tym rozumieniu badanie – prowadzone od zagadnień szczegółowych do twierdzeń ogólnych – polegało na poszukiwaniu racji (twierdzeń ogólnych) dla ich następstw (czyli konkretnych pytań badawczych). Należy jednak zaznaczyć, że miałam świadomość, iż indukcja jest rozumowaniem zawodnym, a uzyskane wnioski mają charakter jedynie prawdopodobny [Kuciński 2014, ss. 292-293]². Niemniej w obliczu zastanego stanu wiedzy w obszarze analizowanych zagadnień, jej skutki (wnioski) mogą stanowić istotne przesłanki teoretyczne i utylitarne.

Pytania badawcze (obserwacje) sformułowano następująco:

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 zostały skoordynowane cele i inicjatywy?
11. W jaki sposób organizacja wykorzystuje okazje?

² K. Kuciński (red.), *op. cit.*, s. 292-293.

Obserwacji nie rozpatrywałam w kategoriach spostrzegania zmysłowego, lecz jako zamierzone działanie – zaplanowane, jednakże bez założonych hipotez, którego cel jest czysto poznawczy, nastawiony na zdobywanie wiedzy. Uczyniłam to zgodnie z nurtem pozytywistycznym, według którego obserwacja jest fundamentem, z którego wyprowadzane są prawa naukowe [Sosenko, 2008, s. 63]. Pytania badawcze skonstruowałam zgodnie z zasadą brzytwy Ockhama, czyli w procesie wyjaśniania zjawisk kierowałam się prostotą, przyjmując minimalną liczbę założeń i pojęć [Kuciński, 2014, s. 265]. Badania przeprowadziłam w wąskim ujęciu, co oznacza, że dotyczyły one konkretnych czynności badawczych. Ich celem było przeprowadzenie określonych praktyk poznawczych obiektów, przedmiotów, zdarzeń, procesów czy faktów, będących fragmentem szerszej rzeczywistości [Apanowicz, 2003, s. 20].

Przyjęte cele oraz złożoność poruszanej w monografii problematyki zdeterminowały strukturę monografii i przyjętą logikę wnioskowania. Monografia składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia, stanowiącego podsumowanie rozważań.

W pierwszym rozdziale dokonałam wprowadzenia teoretycznego do zagadnień związanych z okazjami dla przedsiębiorstw. Przeprowadziłam conceptualizację pojęcia „okazja”, a także wykazałam istotne różnice pomiędzy okazją a szansą. Determinant okazji w rozdziale pierwszym poszukuję w kategorii niepewności strategicznej, wynikającej m.in. z relacji strategicznych: współpracy, kooperacji i konkurencji. W przypadku źródeł okazji istotną rolę odgrywa analiza SWOT okazji [Hunter, 2013, s. 155], która porządkuje podejście do źródeł okazji. Kolejna część pracy prezentuje rodzaje okazji, a głównym kryterium ich identyfikacji jest wnętrze i otoczenie przedsiębiorstwa. Rozważania w obszarze okazji pochodzących z wnętrza przedsiębiorstwa prowadzą do powiązania ich z rodzajami innowacji, które także przedstawiłam. W dalszych rozważaniach podjęłam próbę określenia różnic pomiędzy kreowaniem a odkrywaniem okazji. Z punktu widzenia istotności procesu wykorzystania okazji ważne były także stopnie ewaluacji zarządzania okazjami, a w przypadku procesów kreowania i/lub rozpoznania okazji – elementy wspomagające, których również opisano w opracowaniu. Wykorzystywanie okazji jest immanentnym elementem przedsiębiorczości strategicznej, a model tej przedsiębiorczości porządkuje uwarunkowania zarówno procesu wykorzystania, jak i identyfikacji oraz kreowania okazji [Hitt, 2011, s. 60]. Rozdział pierwszy miał na celu przybliżenie atrybutów okazji, jako jednego z głównych elementów opisywanych w pracy. Tę część opracowania kończy tabelaryczne podsumowanie związków pomiędzy okazjami i opcjami w poszczególnych podejściach strategicznych, co stanowi wprowadzenie do rozdziału drugiego.

W rozdziale drugim zaprezentowałam wybrane zagadnienia związane ze strategicznymi opcjami realnymi i opcjami. Opcje przedstawiłam jako możliwe ścieżki decyzyjne, integrując tym samym planowanie strategiczne i wykorzystywanie okazji. Zgodnie z literaturą, przyjęłam definicję opcji jako wiązki możliwych do podjęcia decyzji inwestycyjnych. Z kolei w optyce decyzji strategicznych

interpretowane są one jako działania dające uprawnienie, ale nie obowiązek, do podjęcia aktywności, którą jest strategiczne przedsięwzięcie gospodarcze [Obłój, 2007, s. 176], które w przeciwieństwie do opcji finansowych cechuje wolność wyboru. Ta właśnie fakultatywność stanowi o atrakcyjności opcji realnych dla decydentów podejmujących ryzykowne działania. Ponadto, jest to istotny czynnik determinujący postrzeganie opcji w kategoriach okazji [Wang, Barney, Reuer, 2003, s. 54], a interaktywne podejmowanie decyzji strategicznych z wykorzystaniem podejścia opcyjnego w literaturze określane jest budżetowaniem kapitału strategicznego [Micalizzi, Trigeorgis, 1999, s. 8]. Dzięki wykorzystaniu strategicznych opcji realnych w procesie podejmowania decyzji strategicznych optymalizowana jest elastyczność przedsiębiorstwa i minimalizowana jednocześnie niepewność. Oba aspekty prezentuję w rozdziale drugim – elastyczność jako skutek opcyjnego podejścia do okazji, zaś niepewność jako antecedencję opcji realnych.

Kolejnymi obszarami tematycznymi, które opisałam w rozdziale drugim, są decyzje strategiczne podejmowane w warunkach okazji i strategicznych opcji realnych. W rozdziale zaprezentowałam także trudności wynikające z zastosowania podejścia opcyjnego, których źródeł należy upatrywać w błędach identyfikacji wiązki opcji, w procesach mapowania niepewności, a także uruchomienia i komunikacji opcji [Brach, 2003, s. 292]. Świadomie nie nawiązałam do 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 powyższym, uwzględniłam teoretyczne próby wzajemnego dopasowania tego podejścia i planowania scenariuszowego – metody często stosowanej w zarządzaniu strategicznym.

Trzeci rozdział stanowi podsumowanie możliwości dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych w kontekście trzech logik: pozycyjnej, wpływu kompetencji oraz poszukiwania szans. W każdej z logik zidentyfikowałam możliwości wzajemnego dopasowania okazji i podejścia opcyjnego. Wymiary te znalazły odzwierciedlenie w macyry empirycznej, która stanowiła podstawę badań empirycznych.

W ujęciu szczegółowym teoretyczne rozważania umożliwiły uporządkowanie dotychczasowej wiedzy dotyczącej:

1. odróżnienia kategorii okazji i szans organizacyjnych,
2. niepewności w kontekście głównego czynnika wspólnego dla okazji i strategicznych opcji realnych,
3. typologii okazji dla przedsiębiorstw w optyce źródeł zewnętrznych i wewnętrznych, przy czym w przypadku tych drugich zaakcentowano poziom nieoznaczoności i ładunek innowacyjności, a także możliwości tworzenia wartości oraz potrzeby rynku,
4. różnic pomiędzy rozpoznawaniem a kreowaniem okazji,

5. procesów zarządzania okazjami w kontekście funkcji zarządzania oraz elementów wspomagających te procesy, identyfikując również trzy potencjalne miejsca ewaluacji okazji,
6. okazji w kontekście przedsiębiorczości według modelu strategicznej przedsiębiorczości,
7. analizy strategicznych opcji realnych w kontekście okazji dla przedsiębiorstwa, przy akcentowaniu poprawności prowadzonych rozważań scalających tematykę okazji i opcji realnych,
8. wskazania kolejnego głównego czynnika wspólnego dla okazji i strategicznych opcji realnych, za który uznano elastyczność strategiczną,
9. decyzji strategicznych w kontekście opcji i okazji,
10. trudności w stosowaniu koncepcji strategicznych opcji realnych w kontekście okazji organizacyjnych,
11. możliwości aplikacji opcji realnych w przedsiębiorstwie oraz w planowaniu strategicznym,
12. źródeł logiki w ujęciu okazji i strategicznych opcji realnych,
13. charakterystyk logik strategicznych w kontekście okazji i strategicznych opcji realnych.

W **rozdziale czwartym** przedstawiłam wyniki badań empirycznych, wnioski oraz rekomendacje w zakresie dalszych eksploracji teoretycznych i empirycznych. Badania zostały przeprowadzone w wąskim ujęciu. Oznacza to, że dotyczą konkretnych czynności badawczych, których celem jest realizacja określonych praktyk poznawczych: obiektów, przedmiotów, zdarzeń, procesów czy faktów, będących fragmentem szerszej rzeczywistości [Apanowicz, 2003, s. 20]. Pytania badawcze przyjęły formę: a) eksploracyjną (ustalenie faktów dotyczących przedmiotu badania) oraz b) klasyfikacyjną (ustalenie cech badanych obiektów). W procesie badawczym zastosowałam wnioskowanie redukcyjne, a w ujęciu szczegółowym – indukcję enumeracyjną, stosowaną do wykrywania prawidłowości, czyli powtarzalności zjawisk i rzeczy. W tym rozumieniu badanie – prowadzone od zagadnień szczegółowych do twierdzeń ogólnych – polegało na poszukiwaniu racji (twierdzeń ogólnych) dla ich następstw (czyli konkretnych pytań badawczych). Należy zaznaczyć, że indukcja jest rozumowaniem zawodnym, a uzyskane wnioski mają charakter jedynie prawdopodobny [Kuciński, 2014, ss. 292-293]. Niemniej w obliczu zastanego stanu wiedzy w obszarze analizowanych zagadnień, jej skutki (wnioski) mogą stanowić istotne przesłanki teoretyczne i utylitarne. Przeprowadzone badania empiryczne miały na celu identyfikację cech wyróżniających logikę wzajemnego dopasowania okazji i opcji realnych w wybranej grupie przedsiębiorstw.

Badania miały charakter sondażowy, pytania badawcze przyjęły charakter opisowy, a wnioski z badań wykorzystano do sformułowania tez indukcyjnych, stanowiących podstawę dalszych planów badawczych. Wybór metodyki badań zdeterminowały następujące warunki [Creswell, 2013, ss. 154-155]: a) typ stawianych pytań badawczych, które przyjęły formę eksploracyjną, prowadzącą do

opracowania hipotez i założeń do dalszej weryfikacji, b) brak wymaganej kontroli nad faktami behawioralnymi, c) koncentracja na współczesnych faktach.

Przyjęta procedura badawcza opierała się na kwestionariuszu ankiety, który rozesłałam do firm w dwójakiej formie, a mianowicie jako: a) badania pilotażowe – zrealizowane na grupie 20 celowo wybranych przedsiębiorstw oraz b) badania właściwe – obejmujące grupę 996 celowo wybranych przedsiębiorstw, pochodzących z bazy teleadresowej. Pierwszy etap zrealizowałam w listopadzie 2017 roku, a drugi na przełomie 2017 i 2018 roku (grudzień i styczeń). Badania właściwe zostały oparte na nomotetycznej metodyce, wykorzystującej celowy dobór próby i wystandaryzowane narzędzie badawcze (kwestionariusz ankiety). Technikami badawczymi, stanowiącymi trzon badań, były wywiady wspomagane komputerowo (*Computer Assisted Personal Interview – CAPI*) oraz wywiady realizowane za pośrednictwem Internetu (*Computer Assisted Web Interview – CAWI*) – 87% respondentów badania. Kwestionariusz skierowano do celowo dobranych 996 organizacji, uzyskując odpowiedź ze 147 podmiotów. Zasada celowości w przeprowadzonym postępowaniu badawczym dotyczyła wielkości przedsiębiorstwa. Przedmiotem postępowania była próba prezentacji wyników w quasi-warstwowym przekroju. Najliczniejszą grupę badanych organizacji stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, które są dominującą siłą polskiej gospodarki. Po udzieleniu odpowiedzi na pytanie filtrujące (weryfikujące dostęp respondenta do badań właściwych) w badaniu uwzględniono odpowiedzi pozyskane od przedstawicieli 121 przedsiębiorstw (jedna z firm mimo udzielenia pozytywnej odpowiedzi na pytanie weryfikujące dostęp, nie udzieliła odpowiedzi na pozostałe pytania z kwestionariusza ankiety). Strukturę próby badawczej przedstawiłam w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Wyróżnik	Liczba organizacji	%	Wyróżnik	Liczba organizacji	%
wielkość			udział kapitału zagranicznego		
mikro	56	46	nie	103	84
małe	42	36	tak	19	16
średnie	12	9	ogółem	122	100
duże	12	9	faza cyklu życia		
ogółem	122	100	stabilizacji, dojrzałości	71	58
profil działalności			szybkiego wzrostu	33	27
produkcja	38	31	wejścia na rynek	7	6
usługi	74	60	schyłkowa	3	2
handel	10	9	trudno określić	8	7
ogółem	122	100	ogółem	122	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

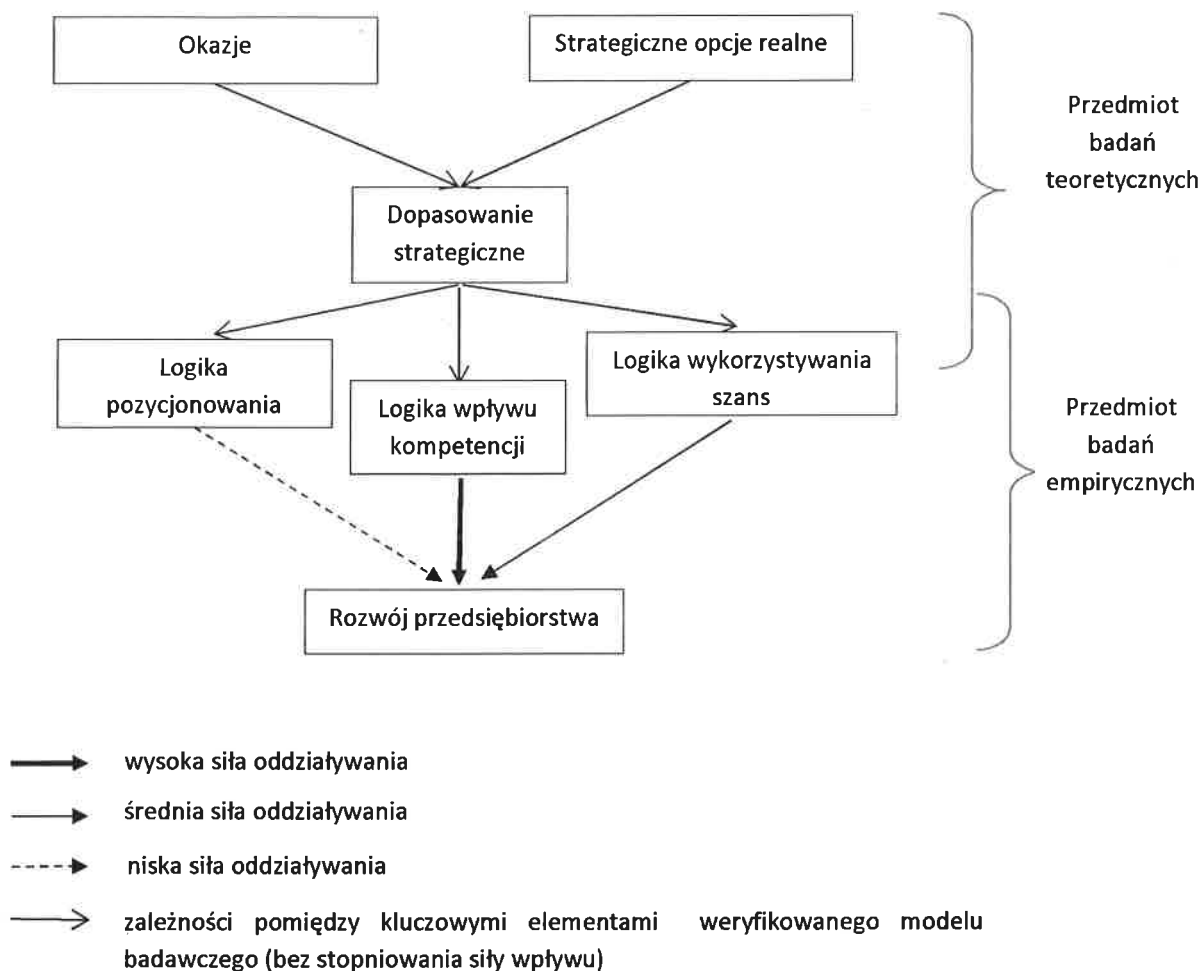
W kwestionariuszu ankiety sformułowano pytania zamknięte, dzięki którym wyznaczano siłę występowania wyróżników jedenastu obszarów diagnostycznych w skali porządkowej od 0 do 5. Wartość 0 była tożsama z brakiem występowania określonej sytuacji, z kolei ocena 5 oznaczała dokładnie taką formę aktywności, która całkowicie odpowiadała specyfice badanej firmy. Na potrzeby

postępowania badawczego dokonano agregacji wariantów badanych cech z sześciu do trzech stanów, a mianowicie: niskiego poziomu występowania danego wyróżnika (dotyczący wskazań wariantów 0 lub 1), średniego poziomu występowania określonej cechy (wartości 2 lub 3) oraz wysokiego poziomu identyfikowalności w organizacji danego wyróżnika (wartości 4 i 5). Do analizy wyników badań wykorzystałam program Statistica 13.1., zaś w celu określenia relacji pomiędzy wybranymi zmiennymi a cechami opisującymi poszczególne logiki – nieparametryczny test Manna-Whitneya (przy porównaniu przedsiębiorstw o różnych strategiach w relacji do koordynacji celów i wykorzystania okazji)³ oraz χ^2 . Z kolei do określania statystycznie istotnych korelacji między wyróżnikami strategicznymi a poszczególnymi logikami zastosowano współczynnik korelacji rangowej Spearmana. Spośród 121 badanych firm wyodrębniono dwie grupy, uwzględniając dwie przeważające logiki:

- a) 31 firm, w których przeważającą logiką strategiczną jest logika wpływu kompetencji (a logika poszukiwania szans jest stosunkowo słabo reprezentowana – ocena poniżej 4);
- b) 25 firm, w których przeważającą logiką strategiczną jest logika poszukiwania szans (a logika wpływu kompetencji jest stosunkowo słabo reprezentowana – ocena poniżej 4).

łącznie stanowiło to 56 organizacji, czyli 46% wszystkich spośród 121 analizowanych firm. Można dodatkowo wyodrębnić trzecią grupę, liczącą 40 firm, w których obie powyższe logiki stosowane są w podobnym zakresie (oceny stosowania obu logik powyżej 3 pkt). W konsekwencji wszystkie trzy grupy obejmują 96 firm, czyli 79% podmiotów uwzględnionych w analizie. Po zawężeniu materiału empirycznego do trzech grup przedsiębiorstw (A, B, C), w których stwierdzono owe dominanty, pozyskano odpowiedzi na 11 sformułowanych pytań badawczych. Proces testowania przyjętego modelu koncepcyjnego logiki wzajemnego dostosowania okazji i opcji jako najistotniejszy wskazał symptomy przeważającej logiki strategii wpływu kompetencji. Przedstawiony koncepcyjny model dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych przyjmuje w efekcie badań postać zaprezentowaną na rysunku 2.

³ Celowo zestawiono koordynację celów (działanie statyczne) z wykorzystaniem okazji (działania dynamiczne).



Rysunek 2. Model dopasowania okazji i strategicznych opcji realnych po weryfikacji empirycznej
Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, strategia współczesnych organizacji wykazuje symptomy logiki wpływu kompetencji, której podstaw należy upatrywać w podejściu zasobowym – co jest spójne z paradygmatem strategii w języku okazji autorstwa R. Krupskiego [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, s. 210]. Przedsiębiorstwo, strategicznie skoncentrowane na zasobach, identyfikuje bądź nawet tworzy, a następnie wykorzystuje pojawiające się okazje. Mechanizmami analizy i dynamicznego podejścia do strategii są strategiczne opcje realne. Zagadnienia te wpisują się w nurt badań RBV (*resource based view*), stanowiący teorię najczęściej wykorzystywaną do opisu zagadnień zarządzania strategicznego w ostatnich latach [Kenworthy, Verbeke 2015, ss. 179-190]. Zgodnie z założeniami tego nurtu najistotniejszymi elementami organizacji są zasoby i ich konfiguracje, dzięki którym możliwe jest kreowanie jej wartości [Suszyński, 2013, s. 84]. Dla rozwoju organizacji istotne stają się zatem takie wyróżniki zasobów, jak ich własność, unikalność oraz odpowiednia architektura [Urbanowska-Sojkin, 2013]. W efekcie zniwelować można w pewnym stopniu ograniczenia podejścia zasobowego w przewidywaniu zdarzeń w wysoce zmiennym otoczeniu [Suszyński, 2016, s. 25]. Warto zatem rozważyć problem dotyczący możliwości zakwalifikowania aplikacji procesu wykorzystywania okazji

identyfikowanych w oparciu o strategiczne opcje realne do wachlarza wyróżników zasobowych determinujących sukces organizacji. Wyniki badań wskazują, że jest to możliwe.

W wyniku wzajemnego dopasowania procesów identyfikacji lub kreowania i wykorzystania okazji przez przedsiębiorstwa, których istotny mechanizm stanowią strategiczne opcje realne, firmy stają się bardziej elastyczne, antycypacja przyszłych zachowań nie opiera się wyłącznie na danych historycznych, podmioty ulegają transformacji w organizacje uczące się, zaś kluczowych zasobów nie lokuje się jedynie w oparciu o opracowane wcześniej plany – co najczęściej przyjmuje postać cynicznej walki menedżerskiej o pozyskanie wsparcia korporacyjnego. Przedsiębiorstwo, które potrafi sprawnie wdrożyć wskazane mechanizmy, niezależnie od wiodącej logiki strategicznej – eliminuje problemy związane ze współczesnym planowaniem strategicznym. W takich uwarunkowaniach znaczenia nabiera strategiczne improwizowanie, które wymaga ciągłej uwagi i natychmiastowych decyzji oraz działań w zasięgu ustalonych zamierzeń strategicznych. Ponieważ każde przedsiębiorstwo jest w pewnym stopniu ograniczone w zakresie korzystania z zasobów, szybkość strategicznych ruchów i ich intensywność będą różnić się w zależności od poziomu dostępności, a nawet redundancji zasobów. Celem improwizacji strategicznej jest kumulacja maksymalnej wiedzy i – jako następstwo – zrozumienia błyskawicznie zachodzących zmian w otoczeniu, ich przyczyn i konsekwencji dla organizacji [Peery, 1993, ss. 6-7, 21-26].

Przedstawiona propozycja dopasowania strategicznych opcji realnych i okazji wykazuje ścisły związek z empirią, a jej legitymacja wynika z praktycznie zweryfikowanych doświadczeń. Poza tym reprezentuje wiedzę doświadczalną, opierającą się na indukcji (choć dane wejściowe pochodzą z wnioskowania dedukcyjnego), w związku z czym odnosi się do wielu funkcji zarządzania, zawiera strategiczne założenia i charakteryzuje ją „bliskość” praktycznego zastosowania. Wyróżniki te uprawomocniają ją do miana koncepcji zarządzania [Nowosielski, 2010, s. 16], choć zapewne na tym etapie analizy wykazuje wiele nieścisłości i niedociągnięć. Jest jednak propozycją, która – opierając się na twórczych i otwartych pomysłach, eliminując funkcjonowanie w określonych schematach myślowych – przeobraża statyczne przedsiębiorstwo w podmiot interaktywnie i stale poszukujący nowych wyzwań strategicznych. Należy jednak pamiętać, że nauki o zarządzaniu nie mają charakteru uniwersalnego, zatem nie można zakładać, że opisana w monografii koncepcja okaże się skuteczna we wszystkich przedsiębiorstwach, zwłaszcza że ich rozwój determinuje kontekst sytuacyjny [Zimniewicz 2009, s. 172].

Jako najważniejsze osiągnięcie naukowe związane z przedstawianą publikacją uznaję: a) opis skomplikowanej i niedookreślonej rzeczywistości współczesnych przedsiębiorstw w języku okazji i strategicznych opcji realnych, b) dopasowanie owych kategorii według zidentyfikowanych wyróżników trzech logik strategicznych (pozycjonowania, wpływu kompetencji, wykorzystywania szans) i c) przetestowanie możliwości interpretacji tych złożonych systemów według określonego zbioru

wyróżników. Wszystkie te elementy składają się na spójną wizję koncepcji teoretycznej, którą z powodzeniem wykorzystać można w rozmaitych obszarach praktycznej działalności gospodarczej.

Literatura:

1. Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2003.
2. Baron R.A., Ensley M.D., *Opportunity recognition as the detection of Meaningful Patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneur*, Management Science, Vol. 52, No. 9, 2006.
3. Bingham Ch.B., Eisenhardt K.M., *Position, leverage and opportunity: A typology of strategic logics linking resources with competitive advantage*, Managerial and Decision Economics, 29, November 2007.
4. Brach M.A., *Real Options in Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2003.
5. Gasparski W., *Modelowanie a eksperymenty w projektowaniu organizacyjnym produkcji*, Problemy Organizacji, 8, 1967.
6. Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
7. Hitt M.A. et al., *Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society*, Academy of Management Perspectives, May 2011.
8. Hunter M., A typology of entrepreneurial opportunity, Economics, Management, and Financial Markets, Vol. 8(2), 2013.
9. Kenworthy P., Verbeke A., Kenworthy T.P., Verbeke A., *The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing*, European Management Journal, 33, 2015.
10. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
11. Kuhn T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1970.
12. Kuciński K. (red.), *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
13. Lengnick-Hall C.A., Wolff J.A., *Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 12, 1999.
14. Micalizzi A., Trigeorgis L., *Project evaluation, strategy and real options*, [w:] L. Trigeorgis (ed.), *Real Options and Business Strategy. Applications to Decision-Making*, Risk Books, London 1999.
15. Nowosielski S., *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, [w:] M. Przybyła (red.), *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
16. Obłój K. (red.), *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
17. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
18. Peery L.T., *Real-Time Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Canada 1993.
19. Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
20. Prahalad C.K., Bettis R.A., *The dominant logic: A new linkage between diversity and performance*, Strategic Management Journal, 7, 1986.
21. Reading M.C., *Strategic business planning. A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage*, Kogan Page, Glasgow 2002.
22. Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
23. Rudny W., *Znaczenie organizacyjnych uwarunkowań opcji rzeczowych*, Przegląd Organizacji, 4, 2010.
24. Rumelt R.P., *Evaluation of strategy: Theory and models*, [w:] D.E. Schendel, C. Hofer (eds.), *Strategic Management*, Little, Brown, Boston, MA, 1979.
25. Sadowski W., *Teoria podejmowania decyzji. Wstęp do badań operacyjnych*, PWE, Warszawa 1964.
26. Simon H.A., *Information processing models of cognition*, Annual Review of Psychology, 30, 1979.
27. Suszyński C., *Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Warsaw School of Economic Press, Warszawa 2013.
28. Urbanowska-Sojkin E., P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
29. Wang H., Barney J.B., Reuer J.J., *Stimulating firm-specific investment through risk management*, Long Range Planning, 36, 2003.
30. Suszyński C., *Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Warsaw School of Economic Press, Warszawa 2013.
31. Suszyński C., *Nauka i praktyka zarządzania – perspektywy budowania tożsamości i użyteczności społecznej*, Przegląd Organizacji, 4, 2016.
32. Urbanowska-Sojkin E., *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, http://jmf.wzr.pl/pim/2013_4_1_30.pdf (11.02.2018).
33. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

4. Prezentacja rozwoju naukowego i obszarów badawczych

Dnia 15 maja 2001 r. ukończyłam z wynikiem bardzo dobrym studia dzienne na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Przemysłu (obecnie Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), uzyskując tytuł zawodowy magistra inżyniera w zakresie zarządzania i inżynierii przemysłu spożywczego. Pracę magisterską pt. *Możliwości wdrożenia systemu gwarantowanej jakości przy produkcji piwa w Browarze Piastowskim we Wrocławiu*, przygotowałam pod kierunkiem dra inż. Wiesława Ładońskiego. Podjęty w pracy magisterskiej temat – dotyczący zagadnień z zakresu zarządzania jakością oraz komplementarnych systemów – postanowiłam kontynuować w pracy doktorskiej. Stacjonarne studia doktoranckie rozpocząłam w dniu 1 października 2001 r. w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów) Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu). Moim opiekunem naukowym, promotorem i mentorem był prof. dr hab. Rafał Krupski. Podczas studiów doktoranckich uczestniczyłam w seminariach naukowych Katedry, podczas których prezentowałam własne przemyślenia, a następnie założenia naukowe pracy doktorskiej. Główna tematyka pracy doktorskiej oscylowała wokół zagadnień zarządzania ryzykiem w systemach zarządzania, m.in. jakością, ochroną środowiska i bezpieczeństwem oraz higieną pracy. Równolegle do studiów doktoranckich rozpoczęłam bowiem pracę na stanowisku Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością w firmie Seal Silicon Rings, a integracja systemowa w zakresie norm: ISO 9001, ISO 14001 i ISO 18001, stała się wymogiem narzuconym przez otoczenie rynkowe ówczesnych przedsiębiorstw.

Na podstawie koncepcyjnych i praktycznych prac rozpoznałam wspólny mianownik wspomnianych systemów, jakim jest ryzyko, z kolei praca doktorska zyskała charakter rozwiązania utylitarne, stanowiąc odpowiedź przede wszystkim na: a) potrzeby praktyki i b) lukę badawczą w obszarze integracji systemowej. Celem owej dysertacji była aplikacja i ewaluacja Systemu Zarządzania Ryzykiem rozpatrywanego w triadzie: jakość – ochrona środowiska – bezpieczeństwo i higiena pracy. Natomiast w ujęciu szczegółowym skupiono się na analizie w badanych firmach trzech kategorii ryzyka, a mianowicie zawodowego, ekologicznego i jakościowego oraz określeniu relacji pomiędzy tymi rodzajami ryzyka – ich siły i kierunku działania (do czego wykorzystano analizę sieciową). Następnie opracowano metodę integracji tych rodzajów ryzyka do jednego, ogólnego typu ryzyka – tzw. ryzyka zintegrowanego, którego minimalizację uznano za jeden z ważniejszych wyznaczników efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dokonano także wstępnej ewaluacji powstałego Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykiem i zbadano prawdziwość stwierdzenia, że bardziej efektywne dla przedsiębiorstwa jest rozpatrywanie elementów ryzyka poprzez zintegrowany system, aniżeli osobne

ich rozważanie i minimalizowanie. W dysertacji wyznaczono także przyszłe drogi badawcze podejmowanego zagadnienia.

Bezpośrednim rezultatem mojej pracy naukowej w trakcie trwania studiów doktoranckich (lata 2001-2005) było 11 autorskich publikacji⁴ naukowych, z których 4 zaprezentowałam na ogólnopolskich i międzynarodowych konferencjach naukowych:

1. A. Sus-Januchowska, *Rola tablic kompetencyjnych w określaniu funkcji organizacyjnych przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo* [w:] Najnowsze instrumenty opisu organizacji, ZN WWSZiP Nr (3) 2002, W. Cieśliński (red.), Wałbrzych 2002, ss. 53-59.
2. A. Sus-Januchowska, *Ryzyko i niepewność w działalności przedsiębiorstw* [w:] Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy, PN WWSZiP seria 14, W. Cieśliński (red.), Wałbrzych 2002, ss. 105-110.
3. A. Sus-Januchowska, *Ryzyko ekologiczne w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorcy* [w:] Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie: Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyka uniwersalne i specyficzne, J. Bizon-Górecka (red.), Wyd. Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2003, ss. 397-406.
4. A. Sus-Januchowska, *Wykorzystanie metody zarządzania ryzykiem przedsiębiorcy w sytuacjach kryzysowych* [w:] Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych, Wyd. Cornetis, J. Skalik (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, ss. 282-287.
5. A. Sus-Januchowska, *Zarządzanie ryzykiem a zarządzanie organizacją – wzajemne relacje* [w:] Management Forum 2020, Engelhard J., M. Trojak-Trzaskowska (red.), Wyd. Fundacji na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, ss. 79-85.
6. A. Sus-Januchowska, *Kompetencje i rola menedżera ryzyka* [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna, T. Listwan (red), PN nr 1032, Wrocław 2004, ss. 184-191.
7. A. Sus-Januchowska, *Ryzyko innowacji produktowych* [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji, J. Skalik (red), PN nr 1045, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2004, ss. 141-148.
8. A. Sus-Januchowska, S. Pierzchawka (obecnie Stańczyk), *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych* [w:] Innowacyjność we współczesnych organizacjach, A. Stabryła (red.), Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2005, ss. 237-246⁵.
9. A. Sus-Januchowska, Ł. Wawrzynek, *Ryzyko i kryzys. Próba określenia wzajemnych zależności* [w:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, J. Bizon-Górecka (red), Wyd. TNOiK, Bydgoszcz 2005, ss. 75-82⁶.
10. A. Sus-Januchowska, *Procedura zarządzania ryzykiem zintegrowanym – wyniki badań* [w:] Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 1092, Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania, J. Skalik (red.), Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2005, ss. 342-349⁷.
11. K. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Integracja systemów zarządzania jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy* [w:] Bezpieczeństwo, administracja i biznes w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej, WSAiB, Gdynia 2005, ss. 83-90⁸.

Pod kierunkiem prof. dra hab. Rafała Krupskiego przedstawiłam **rozprawę doktorską** pt. *Aplikacja i ewaluacja Systemu Zarządzania Ryzykiem w triadzie: jakość – ochrona środowiska – bezpieczeństwo i higiena pracy*, o tytule zbieżnym z realizowanym projektem badawczym, finansowanym przez Komitet Badań Naukowych w latach 2004/2005 r., jako **projekt badawczy promotorski** nr 1 H02D 015 27.

⁴ W tych latach publikowałam pod nazwiskiem: Sus-Januchowska.

⁵ Konferencja Naukowa pn. Management Forum 2020. Innowacyjność versus zachowawczość współczesnych organizacji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, Kraków – Osieczany 22-24 IV 2005.

⁶ Konferencja Naukowa pn. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, Akademia Techniczno-Rolnicza, Ciechocinek 23-25 października 2005.

⁷ Konferencja Naukowa pn. Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Kudowa Zdrój 25-27 listopad 2005.

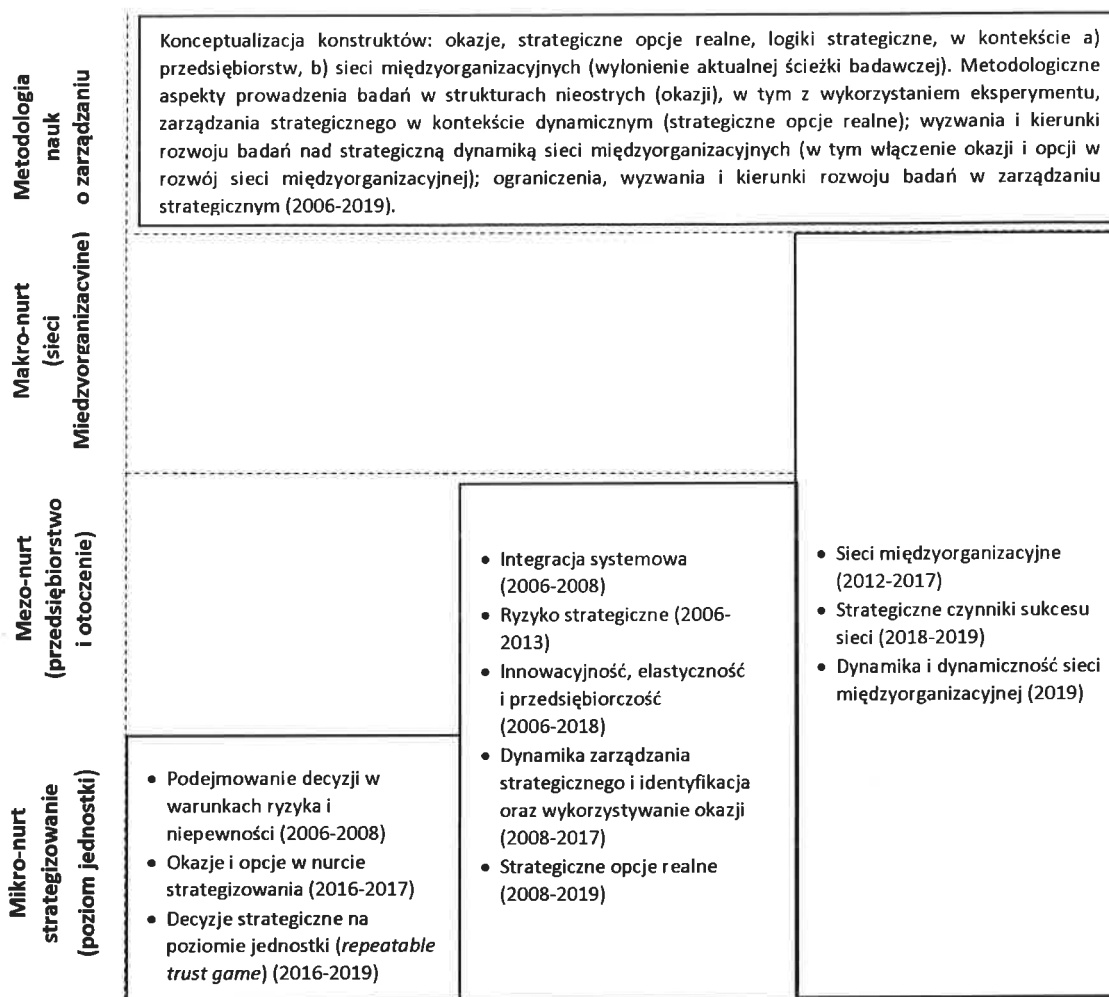
⁸ Międzynarodowa Konferencja Naukowa pn. Bezpieczeństwo, Administracja i Biznes w kontekście członkostwa w Unii Europejskiej, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Jurata 11-14 maja 2005.

Rozprawa była wynikiem analizy studiów literaturowych oraz badań empirycznych wstępnych i właściwych. Badania wstępne miały na celu określenie ogółu liczby przedsiębiorstw certyfikowanych w zakresie Zintegrowanego Systemu Zarządzania dotyczącego obszarów: jakości, bhp i ochrony środowiska w Polsce. Osiągnięcie tego celu było możliwe dzięki konsultacjom z pracownikami Działu Statystycznego Centrum Kształcenia i Promocji Jakości Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, w dużej mierze dzięki możliwości wykorzystania bazy danych tejże organizacji. W badaniach właściwych wykorzystano metodę studium przypadku, w ramach której analizie poddano 12 przypadków. Wyniki badań dostarczyły użytecznych wniosków i wskazały, że wykorzystanie metod i technik zarządzania ryzykiem w stosunku do elementów systemowych, prowadzi do integracji działań zarządczych w trzech sferach normatywnych, czyli jakości, ochrony środowiska i bhp. Ponadto ustalono, że współdziałanie strategicznych czynników w sferach: jakość – bhp – ochrona środowiska, tworzy system prewencyjny w przedsiębiorstwie, polegający na wczesnej identyfikacji zagrożeń i wynikających z nich potencjalnych konsekwencji dla danej organizacji.

Pracę doktorską obroniłam w dniu 15 czerwca 2005 r., uzyskując stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, nadany Uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu w dniu 7 lipca 2005 r. Za pracę doktorską otrzymałam dyplom uznania przyznany przez Radę Wydziału Zarządzania i Informatyki.

Od 1 października 2005 r. jestem pracownikiem naukowo-dydaktycznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów. Początkowo zostałam zatrudniona na etacie asystenta w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania, zaś od 1 października 2006 r. pracuję na stanowisku adiunkta w tej samej Katedrze. Moim bezpośrednim przełożonym był początkowo prof. dr hab. Rafał Krupski, później zaś prof. dr hab. Jerzy Niemczyk oraz prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, która obecnie pełni funkcję Kierownika Katedry Strategii i Metod Zarządzania.

Dla okresu od 1 października 2005 r. do marca 2019 r. (z przerwą na urlop zdrowotny w terminie 29 września 2014 – 16 lutego 2015 r.) mogę wyróżnić obszary badawcze, według nurtów i obszarów badawczych, które poddałam eksploracji. Należą do nich subdyscypliny naukowe – zarządzanie strategiczne oraz nurt metodologiczny. W zakresie zarządzania strategicznego szczegółowo wyróżnić można: a) nurt strategizowania (mikro-nurt), obejmujący analizę wyróżników strategicznych na poziomie jednostki, b) nurt strategiczny (mezo-nurt), który dotyczy zagadnień związanych z przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, c) nurt sieciowy (makro-nurt), analizowany w kontekście strategicznych czynników sukcesu sieci. Wyróżnione obszary syntetycznie prezentuje rysunek 3.



Rysunek 3. Podstawowe obszary i nurty badawcze w perspektywie głównego przedmiotu badań.
Źródło: Opracowanie własne.

Należy nadmienić, że przyjęta logika identyfikacji prawidłowości strategicznych w analizowanych obszarach, opiera się na indukcji enumeracyjnej, stąd analiza została przeprowadzona w układzie: **mikro – mezo – makro** strategicznych nurtów badawczych. Ponadto, wyróżnione obszary ulokowano w subdyscyplinie zarządzania strategicznego. Towarzyszący nurt metodologiczny stanowi wspólny mianownik analizowanych zagadnień. Poniżej przedstawione zostaną poszczególne obszary badawcze.

1 obszar badawczy: mikro-nurt – strategiczny poziom jednostki

Moja praca naukowo-badawcza w zakresie pierwszego obszaru badawczego była kontynuacją zagadnień związanych z obszarem zarządzania ryzykiem, również w kontekście jednostek w organizacji. Swoje rozważania prowadziłam na płaszczyźnie następujących zainteresowań:

- i. **Podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności** – jako wyróżników skuteczności strategicznej współczesnych przedsiębiorstw. Celem prowadzonych badań, była próba zrozumienia czynników, które mają wpływ na decyzje menedżerów. Złożoność zjawisk

towarzyszącym decyzjom na poziomie jednostki zaprezentowałam we wskazanych niżej opracowaniu:

- A. Sus-Januchowska *Niepewność i ryzyko w świetle teorii decyzji racjonalnych oraz psychologicznej teorii decyzji* [w:] *Metody badawcze w zarządzaniu – aspekt teoretyczny i praktyczny*, PN AE nr 1114, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2006, ss. 255-263.

Jest to pierwsza publikacja, którą napisałam po uzyskaniu stopnia naukowego doktora. Postulaty racjonalnego podejmowania decyzji (algorytmy decyzyjne) oraz ich skutki (deterministyczne/probabilistyczne), a także umiejscowienie ich w warunkach ryzyka i niepewności stanowią kamień milowy w dalszych eksploracjach teoretycznych i praktycznych w prowadzonej przeze mnie działalności naukowej. W trakcie prowadzonych rozważań ustalono bowiem, że ewentualne cenności skutków podjęcia określonej decyzji determinują wybór opcji działania przez decydentów, a kryteriami wyboru ścieżki decyzyjnej jest właśnie wiedza o ryzyku. Istniejący poziom niepewności raczej blokuje procesy decyzyjne, aniżeli je przyspiesza. Artykuł porusza psychologiczne aspekty procesów podejmowania decyzji, prowadząc do kolejnych publikacji, związanych z kompetencjami menedżerów ryzyka i zasobami niematerialnymi, a mianowicie:

- A. Sus-Januchowska, *Wpływ menedżera ryzyka na kształtowanie kompetencji przedsiębiorstwa* [w:]. *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck (red.), Uczelniane Wydawnictwo Naukowe – Dydaktyczne, Kraków 2006, ss. 429-435.
- A. Sus-Januchowska, *Rola menedżera ryzyka we współczesnych przedsiębiorstwach* [w:] *Problemy pracy kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. K. Krzakiewicza, Wydawnictwo Kreos, TNOiK Poznań 2008, ss. 65-71.

Wielopłaszczyznowość i różnorodność form ryzyka to czynniki, które nadają tej kategorii charakter fundamentalny w kształtowaniu skutecznego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Stąd próba prezentacji roli menedżerów ryzyka w kontekście koncepcji kompetencji przedsiębiorstwa autorstwa G. Hamela i C.K. Prahalada *versus* sprawności jednostek (wg R.L. Katza). Artykuł pt. *Rola menedżera ryzyka we współczesnych przedsiębiorstwach* był efektem badań prowadzonych w granice pt. *Współczesne narzędzia zarządzania* finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Informatyzacji jako projekt badawczy nr 0813/H03/2007/32⁹. Dotyczy to również wskazanego niżej opracowania:

- A. Sus-Januchowska, *Narzędzia zarządzania ryzykiem. Perspektywa strategiczna* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, PN Nr 1184, Wrocław 2007, ss. 219-225.

⁹ Kierownikiem był prof. dr hab. Rafał Krupski, pozostali wykonawcy to: prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, dr hab. Sylwia Stańczyk. Uwaga zespołu badawczego skupiła się na pięciu obszarach współczesnych narzędzi zarządzania, do których zaliczono: sieci, kulturę organizacyjną, wiedzę, modele biznesu i zarządzanie ryzykiem biznesowym. Moje prace wpisały się w obszar zarządzania ryzykiem biznesowym. Badania empiryczne zostały przeprowadzone na grupie 216 respondentów, a celem badań było uzyskanie odpowiedzi na pytania: a) w jakim zakresie współczesne narzędzia zarządzania są stosowane w praktyce gospodarczej?, oraz b) w jakim zakresie przynoszą one wymierne i jakościowe korzyści w ocenie badanych podmiotów? Analizy wyników dokonano w oparciu o metody statystyczne.

Celem artykułu było przybliżenie narzędzi zarządzania ryzykiem, do których w artykule zakwalifikowałam kalkulator ryzyka (*The Risk Exposure Calculator*) autorstwa R. Simmonsa, jak również zaprezentowaną po raz pierwszy koncepcję opcji realnych. Bezpośrednim impulsem do podjęcia tej tematyki, która w trakcie przyszłych badań ewoluowała w strategiczne opcje realne – były rozmowy i dyskusje z Profesorem Rafałem Krupskim, który zwrócił moją uwagę na szerokie funkcjonalności tej koncepcji. Nieocenioną rolę odegrały także twórcze zebrania Katedry Strategii i Metod Zarządzania, w trakcie których prezentowałam poszczególne etapy prac nad jej wykorzystaniem w zarządzaniu strategicznym.

Aspekt ryzyka w ujęciu szczegółowym (ryzyko informatyczne) analizowałam wspólnie z drem Łukaszem Wawrzyńkiem w opracowaniu:

- A. Sus-Januchowska, Ł. Wawrzynek, *Ryzyko realizacji projektów informatycznych* [w:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu, red. J. Bizon-Górecka, Wyd. Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, ss. 349-358.

Inspiracją do napisania tej publikacji były wyniki badań, według których 72% biznesowych oraz 50% rządowych projektów informatycznych kończy się niepowodzeniem (*Standish Group 2000/ Szwajcarski Urząd Kształcenia Zawodowego i Technologii*). Oprócz konceptualizacji ryzyka informatycznego dokonano także identyfikacji źródeł tegoż ryzyka (zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w praktyce). Celem było w tym przypadku wskazanie dwóch najważniejszych antecedenencji ryzyka informatycznego. Wspomniane trzy artykuły zostały zreferowane na Konferencjach Naukowych, zaś wnioski wynikające z przeprowadzonych dyskusji wpłynęły na dalszy rozwój mojej działalności naukowo-badawczej.

Prowadząc rozważania w kierunku kompetencji menedżerów ryzyka, zwrócono uwagę na ich unikatowość, rzadkość, imitowalność oraz zdolności organizacyjne, co skutkowało opracowaniem dotyczącym potrzeby pomiarów kompetencji pracowników i pozostałych zasobów niematerialnych, zaprezentowanych w publikacji:

- A. Sus-Januchowska, *Koncepcje pomiaru wartości zasobów niematerialnych* [w:] Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu, A. Binsztok, K. Perechuda (red.), PN AE nr 1132, Wyd. AE Wrocław 2006, s. 228-236.
- ii. Artykułem, który chronologicznie wybiega w przyszłość, ale bezpośrednio dotyczy okazji w nurcie **strategizowania** jest opracowanie:
 - A. Sus, *Strategizing in the context of opportunities*, Management, University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, 1/2016, ss. 211-224.

Publikacja stanowi próbę zwrócenia uwagi na relacje zachodzące pomiędzy wykorzystywaniem okazji przez podmioty organizacyjne, przy czym rozpatrywanym indywidualnie bytem staje się człowiek, a nie cała organizacja, a mikro-nurtem w zarządzaniu strategicznym. Rozważania uplasowano w kontekście

zmiennego otoczenia, w którym okazje stanowią podstawę strategicznych decyzji praktyków zarządzania. U ich podstaw znajdują się cechy indywidualne jednostek, realizowane z wykorzystaniem ścieżki decyzyjnej, opartej o czynną identyfikację okazji w otoczeniu organizacji. Publikacja była zaprezentowana na XVI Konferencji Naukowej pn. Nowoczesne Zarządzanie Przedsiębiorstwem, organizowanej przy współpracy Polskiej Akademii Nauk i Uniwersytetu Zielonogórskiego. Przedstawione zagadnienia kontynuowałam w trakcie współpracy z prof. drem hab. inż. Rafałem Krupskim i dr hab. Katarzyną Piórkowską w opracowaniu:

- R. Krupski, K. Piórkowska, A. Sus, *Organizational endogenous development: the micro-foundations, opportunities and real options perspective*, *Argumenta Oeconomica*, Wroclaw University of Economics, ISSN: 1233-5835, nr 1 (38), 2017, ss. 63-97, IF - 0, 222 (2012-2017)

W artykule poruszono temat zależności pomiędzy socjopsychologicznymi charakterystykami menedżera a endogenicznym rozwojem przedsiębiorstw w oparciu o okazje, wspomagane implementacją strategicznych opcji realnych. Publikacja płynnie przechodzi pomiędzy I a II wątkiem badawczym, dotyczy bowiem koncepcji mikrofundamentów i przedsiębiorstwa w ujęciu ogólnym.

Publikacja ta znajduje się w bazie **Journal Citation Reports (JRC)**.

- iii. Indywidualne postawy wobec wyzwań zarządzania znalazły odzwierciedlenie w pracach ramach międzyuczelnianego zespołu, które prowadzę wspólnie z prof. drem hab. Jackiem Mercikiem (Politechnika Wrocławska) i dr Anną Motylską-Kuźmą (WSB) od 2016 roku. Trzy lata wspólnych prac skutkowały publikacją pt.:

- A. Motylska-Kuźma, J. Mercik, A. Sus, *Repeatable trust game – preliminary experimental results*, *Intelligent Information and Database Systems*, Springer Proceedings, Part I, ss. 488-498, artykuł prezentowany na: 11th Asian Conference on Intelligent Information and Database Systems, 8-11 April 2019, Yogyakarta, Indonesia.

Celem rozpatrywanej w publikacji gry jest eksperymentalne badanie stosunku respondentów do okazji, z wykorzystaniem oprogramowania komputerowego. Zrealizowany eksperyment polegał na przeanalizowaniu przyczyn 173 decyzji par graczy (z początkowej liczby 1025 obserwacji), polegających na przekazywaniu sobie określonych punktów, następnie stosowaniu mnożników kwot, przy założonych liczbach rund gry. W ten sposób poddano empirycznej egzemplifikacji zrozumienie przez graczy kategorii okazji i działań związanych z ich identyfikacją i spostrzeganiem. Gra obrazuje charakterystyczne dla jednostek podejście do okazji, w eksperymencie zawężone do sytuacji, w której gracz nieprzekazuje punktów drugiemu graczowi: a) minimalizuje ryzyko i b) osiąga maksymalne możliwe korzyści w danym momencie. Zatem brak przekazania środków (brak inwestycji) przez gracza jest sytuacją tożsamą z okazją, w tym konkretnym eksperymencie. W badaniu interesujący jest sposób

postrzegania okazji, który zespół ujął jako minimalizację ryzyka. W efekcie dwie kategorie, pozornie wykluczające się definicyjnie, stają się tożsame.

II obszar badawczy: mezo-nurt – strategiczny poziom przedsiębiorstwa i otoczenia

W latach 2006-2008 prowadziłam dalsze rozważania poruszające wątek **integracji systemowej**. Kontynuacja prac związanych z zagadnieniami zintegrowanego systemu zarządzania dotyczyła jedynie publikacji wyników badań i kwestii priorytetowych z punktu widzenia luk badawczych oraz korzyści użytecznych. Do tych publikacji zaliczam:

- A. Sus-Januchowska, *Zintegrowany system zarządzania jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy* [w:] Gospodarka a środowisko. Zarządzanie środowiskiem – gospodarka przestrzenna – zarządzanie jakością, PN AE nr 1115, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2006, ss. 314-325.
- A. Sus-Januchowska, *Wykorzystanie analizy sieciowej w zarządzaniu ryzykiem zintegrowanym – wyniki badań* [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie; Wyd. AE Poznań, Poznań 2006, PN AE nr 81, ss. 564-571.
- A. Sus-Januchowska, *Trudności i korzyści aplikacji zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem i bhp – wyniki badań* [w:] Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia działania organizacji, red. T. Borys, P. Rogala, PN Nr 1177, Wrocław 2007, ss. 245-252.
- A. Sus-Januchowska, *Model systemu zarządzania ryzykiem zintegrowanym*, [w:] *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, K. Krzakiewicz (red.), ZN Nr 86, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, ss. 212-220.

Bezpośrednim skutkiem prac w obszarze ryzyka, uczestnictwa w pracach zespołu Katedry Strategii i Metod Zarządzania oraz współpracy z biznesem były publikacje związane z **ryzykiem strategicznym**. Stanowiło to jednocześnie przyszły powód zainteresowania kategoriami okazji oraz strategicznych opcji realnych. Efektem powyższego były następujące publikacje:

- A. Sus-Januchowska, *Ryzyko realizacji strategii błękitnego oceanu* [w:] Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego, Wyd. SGH, Warszawa 2006, ss. 85-93.
- A. Sus-Januchowska, *Zarządzanie ryzykiem strategicznym. Wybrane metody i techniki* [w:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – zarządzanie ryzykiem projektu, red. J. Bizon-Górecka, Wydawnictwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007, ss. 159-168.
- A. Sus-Januchowska, *Strategie zarządzania ryzykiem w mikro i małych przedsiębiorstwach*, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw, red. A. Bielawska, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, ZN nr 492, ss. 481-487.
- A. Sus, *Ryzyko biznesowe w mikro i małych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w:] Strategie Zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami, Mikrofirma 2010, Zeszyty Naukowe nr 585, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, ss. 503-510.
- A. Sus, *Predykcja zjawisk kryzysowych i przeciwdziałanie im*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu, Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 128, Wydawnictwo UE Wrocław, Wrocław 2010, ss. 163-169.
- A. Sus, *Strategiczny kontekst ryzyka w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, [w:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – komunikacja ryzyka, J. Bizon-Górecka (red.), Wydawnictwo TNOiK, Bydgoszcz 2011, ss. 363-374.
- A. Sus, *Zarządzanie ryzykiem biznesowym w polskich przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych*, [w:] Nauki o Zarządzaniu 7. Zarządzanie w praktyce, B. Olszewska (red.), PN UE we Wrocławiu nr 167, Wrocław 2011, ss. 149-155.

- A. Sus, *Ryzyko strategiczne w działalności współczesnych organizacji*, Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu, A. Czech, A. Szplit (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, ss. 245-255.

Z kolei bezpośrednim efektem twórczych dyskusji w gronie pracowników Katedry Strategii i Metod Zarządzania było zwrócenie mojej uwagi w kierunku **elastyczności i innowacyjności**, co w trakcie prac badawczych naturalnie połączono z **przedsiębiorczością**. Do publikacji związanych z tym nurtem naukowo-badawczym zaliczam:

- A. Sus-Januchowska, *Innowacyjność, przedsiębiorczość, elastyczność – triada nowoczesnego zarządzania* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), Wyd. AE, PN nr 1116 Wrocław 2006, ss. 167-171.
- A. Sus-Januchowska, *Czas jako determinanta elastyczności organizacji* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, PN AE nr 1141, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2006, ss. 53-59.
- A. Sus-Januchowska, *Determinanty przedsiębiorczości strategicznej*, [w:] *Przedsiębiorczość – innowacyjność – foresight. Aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne*, red. L. Woźniak, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, ss. 240-245.
- A. Sus-Januchowska, *Cechy współczesnych organizacji*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. A. Birski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2008, ss. 89-94.
- A. Sus, R. Banasiak, *Elastyczność w procesie podejmowania decyzji strategicznych*, [w:] *Nauki o zarządzaniu 4. Zarządzanie w teorii*, M. Przybyła (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, ss. 98-104.
- A. Sus, *Kluczowe czynniki sukcesu współczesnych organizacji. Perspektywa innowacji*, [w:] *Zarządzanie i finanse. Journal of Management and Finance*, vol. 11, nr 4, część 1, ss. 367-376.
- S. Stańczyk, A. Sus, *Intuicja w zarządzaniu*, [w:] *Zeszyty Naukowe Organizacja i zarządzanie* nr 52, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, ss. 5-14.
- A. Chrisidu-Budnik, A. Sus, *Contemporary Strategic Innovations in the Indian Medical Industry – a Descriptive Approach to Problem*, Wrocław Review of Law, Administration & Economics 2014, Vol 4, No 2, Issue 2, ss. 26-40.
- A. Chrisidu-Budnik, A. Sus, *Współczesne oblicza przedsiębiorczości w branży medycznej*, Przegląd Prawa i Administracji nr 103/2015, J. Gola, T. Kocowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2015, ss. 149-160.
- A. Sus, *Centres of Creativity as a Source of Business Ambiguity: To Explore, Not To Exploit*, w: *Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*, Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 2018 / Soliman Khalid S. (red.), ss. 6450-6459.

Artykuł pt. *Centres of Creativity as a Source of Business Ambiguity: To Explore, Not To Exploit*, został w 2018 r. nagrodzony certyfikatem przez Komitet Redakcyjny konferencji IBIMA 2018. Jest to praca ukazująca możliwości kształtowania oburęczności organizacji w kontekście eksploracji okazji, które tworzą się dla praktyki biznesowej w wyniku działalności Centrów Kreatywności (analiza empiryczna dotyczyła 86 *Creative Hubs* znajdujących się na terenie Europy).

Efektom tych prac jest skierowanie uwagi w stronę **dynamiki zarządzania strategicznego** oraz **identyfikacji oraz wykorzystywania okazji**. W tych obszarach dużą rolę odegrała współpraca z prof. drem hab. inż. Rafałem Krupskim, grant ze środków Ministerstwa Nauki i Informatyzacji¹⁰ (2010-2012)

¹⁰ Projekt badawczy nr 0212/B/H02/2010/39.

oraz dotacja celowa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na rozwój młodych naukowców (2012). Celem pierwszego projektu badawczego była identyfikacja problemów i zmian zachodzących we współczesnym planowaniu strategicznym w firmach branży telekomunikacyjnej. Badania składały się z dwóch etapów. Pierwszy z nich polegał na eksploracji przeprowadzonej za pomocą kwestionariuszy ankietowych oraz wspomagająco przy pomocy wywiadu kierowanego w organizacjach gospodarczych funkcjonujących w Polsce i pochodzących z branży telekomunikacyjnej. Ponadto, technikami pozyskiwania informacji były: obserwacja uczestnicząca i analiza dokumentacji organizacyjnej. Druga część badań koncentrowała się na pogłębionych badaniach terenowych w celowo dobranym przypadku. Procedurą badawczą było wielokrotne studium przypadku, czyli instrumentalne studium przypadku poszerzone do reprezentacji kilku przypadków. Natomiast narzędzia badawcze stanowiły: wnikliwa obserwacja, szczegółowa analiza dokumentacji organizacyjnej oraz standaryzowane wywiady.

Cel projektu finansowanego z dotacji celowej w 2012 r. pt. *Dynamiczne wyróżniki współczesnego zarządzania strategicznego* dotyczył identyfikacji wyznaczników dynamicznego zarządzania strategicznego, w tym m.in. spełnienia postulatów elastyczności strategicznej, dynamicznego spojrzenia na strategię oraz interaktywnego wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu. Przeprowadzone rozważania pozwoliły sformułować wniosek, że określone płaszczyzny naukowo-badawcze nie mają ostrych granic i trudno je całkowicie rozdzielić. Do analizowanego obszaru badawczego zaliczam następujące publikacje:

- A. Sus-Januchowska, *Wybrane metody planowania strategicznego* [w:] Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, red. A. Stabryła, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, tom 2, Kraków 2008, ss. 455-463.
- A. Sus-Januchowska, Krzysztof Łobos, *Zarządzanie strategiczne: małe versus duże przedsiębiorstwa* [w:] Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, praca zbiorowa pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydział ZIF, ss. 209-215.
- R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Wariacje na temat planowania strategicznego* [w:] Zarządzanie organizacjami opartymi na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji, praca zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK, Toruń, ss. 51-65.
- A. Sus-Januchowska, *Współczesne planowanie strategiczne* [w:] Zarządzanie i Marketing, z. 13, red. nauk. K. Rajchel, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, ss. 477-484.
- A. Sus-Januchowska, *Planowanie strategiczne w ujęciu dynamicznym* [w:] Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, ss. 31-37.
- A. Sus-Januchowska, *Współczesne zarządzanie strategiczne. Kierunek zmian* [w:] Skalik J. (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, ss. 227-233.
- A. Sus-Januchowska, *Planowanie strategiczne we współczesnych przedsiębiorstwach* [w:] Nauki o Zarządzaniu seria 1. Zarządzanie w teorii, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, ss. 58-66.
- R. Krupski, A. Sus-Januchowska, *Konfigurowanie scenariuszy* [w:] K. Zimniewicz (red.), Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Nowe kierunki, Zeszyty Naukowe nr 129, Poznań 2009, ss. 311-319.
- A. Sus, *Zarządzanie strategiczne – istniejące problemy i wynikające z nich kierunki zmian* [w:] Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami, Janina Stankiewicz (red.), Redakcja Wydawnictw Nauk Ścisłych i Ekonomicznych, Zielona Góra 2010, ss. 19-35.

- A. Sus, *Strategia, jako proces dynamiczny* [w:] *Podjęcie procesowe w organizacjach*, S. Nowosielski (red.), PN UE we Wrocławiu nr 169, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, ss. 170-177.
- A. Sus, *Przeobrażenia współczesnego zarządzania strategicznego* [w:] PN UE we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu. Management Science 8/2011, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, ss. 130-137.
- A. Sus, *Strategiczne uwarunkowania sukcesu współczesnych organizacji* [w:] *Strategie sukcesu organizacji*, J. Rybicki, T. Dryl (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011, tom 4/3 2011, ss. 181-188.
- A. Sus, *Strategic planning on the basis of heuristic forecasting* [w:] *Theory of Management* 5, S. Hittmar (red.), Scientific Papers, EDIS, Żylin 2012, pp. 40-43.
- A. Sus, *Przyczyny i skutki nietrafności prognoz we współczesnym planowaniu strategicznym* [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, A. Sopińska (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, ss. 307-315.
- A. Sus, *Dynamiczny system planowania strategicznego* [w:] *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, G. Bełz, S. Cyfert (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 276, Wrocław 2012, ss. 38-46.
- A. Sus, *A Dialectical Approach to Strategic Planning*, Management: Science and Education, 2013, Vol. 2, Nr 1.
- A. Sus, *Wybrane determinanty procesu wykorzystywania okazji w zarządzaniu strategicznym*, Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, nr 5, 2014, ss. 156-160.
- A. Sus, *Dynamika modeli biznesu*, Nauki o Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 1 (18), 2014, ss. 90-99.
- A. Sus, *Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm versus irracjonalizm* [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 2016, nr 420, ss. 309-323.
- A. Sus, *Mikro- i otwarta strategia. Kontekst ekosystemu*, Organizacja i Kierowanie, ISSN: 0137-5466, nr 2 (176), ss. 79-91.
- A. Sus, *Determinants of the Perception of Opportunity* [w:] *Transactions on Computational Collective Intelligence XXVII / Nguyen Ngoc Thanh, Kowalczyk Ryszard, Mercik Jacek (eds.), Lecture Notes in Computer Science*, vol. 10480, 2017, Springer, ISBN 978-3-319-70646-7, ss. 118-128.
- A. Sus, *Logiki strategicznej opcyjności*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, nr 496, ss. 161-170.

Ostatnim wątkiem naukowo-badawczym analizowanym *stricte* w obszarze przedsiębiorstwa są **strategiczne opcje realne**. Konstrukty strategicznych opcji realnych został przeze mnie poddany eksploracji w trakcie badań teoretycznych (od 2008 r.) oraz empirycznych (od 2011 r.). Badania empiryczne zostały przeprowadzone dzięki dotacji celowej MNiSW działalności naukowej związanej z rozwojem młodych naukowców (badania własne Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu). Celem projektu była identyfikacja: a) czynników determinujących wybór i wartość opcji strategicznych; b) wachlarza opcji strategicznych możliwych do implementacji przez współczesne organizacje oraz c) metod wyceny opcji strategicznych i możliwości ich zastosowania w firmach funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu, i przede wszystkim określenie barier w ich wykorzystaniu. Projekt jest efektem obserwacji zmian wewnątrz i otoczenia współczesnych organizacji, które marginalizują aspekt długoterminowych celów przedsiębiorstwa, a budowanie przewagi konkurencyjnej opiera się na umiejętnościach identyfikacji pewnego zbioru możliwych do realizacji opcji oraz – w zależności od warunków ograniczających – wybór takiej strategii, która jest optymalna w danym momencie.

Wyrazem m.in. tego projektu, jak i potrzeby identyfikacji roli narzędzia, jakie stanowią opcje realne w obszarze zarządzania strategicznego, są następujące publikacje:

- A. Sus-Januchowska, *Ryzyko i niepewność w koncepcji opcji realnych* [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, A. Bielawska (red.), ZN Nr 458, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, ss. 459-465.
- A. Sus-Januchowska, *Wykorzystanie opcji realnych w minimalizacji ryzyka projektów inwestycyjnych* [w:] *Ryzyko 2008: Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ryzyko przedsiębiorstwa a ryzyko projektu*, Red. J. Bizon-Górecka, TNOIK, Bydgoszcz 2008, ss. 345-354.
- A. Sus-Januchowska, *Opcje realne i możliwości ich aplikacji we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, praca zbiorowa pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydział ZIF, ss. 365-371.
- A. Sus-Januchowska, *Opcje realne i ich wykorzystanie w zarządzaniu ryzykiem* [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. Michał Trocki, Oficyna Wyd. SGH Warszawa, ss. 301-308.
- A. Sus-Januchowska, *Koncepcja opcji realnych w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *SERIA Zarządzanie 6, Zarządzanie – kontekst strategiczny i zasobowy*, M. Przybyła (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 234-242.
- A. Sus, *Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 219, Wrocław 2011, ss. 258-265.
- A. Sus, *Real options and their role in contemporary strategic planning*, [w:] *Special Conference Glasgow, Strategic Management Society*, <http://strategicmanagement.net/>.
- A. Sus, *The Real Options Approach – As the Modern Philosophy of Strategic Planning – the Results of Empirical Research*, *Management Trends in Theory and Practice*, S. Hittmar (ed.), Scientific Papers, EDIS, University Publishing House, University of Zilina, Zylina 2013, pp. 50-53.
- A. Sus, *Triada: okazje – strategiczne opcje realne – elastyczność organizacji w świetle dynamicznych zdolności współczesnych organizacji* [w:] *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw* / Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (red.), Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2017, ss. 227-238.

Artykuł pt. *Real options and their role in contemporary strategic planning* miałam możliwość prezentować na konferencji organizowanej przez **Strategic Management Society** (20-22 czerwca 2013 r.), gdzie został on poddany dyskusji, z której opinie i wnioski wykorzystałam w dalszej pracy naukowej.

W analizowanym obszarze mezo-nurtu mieści się także publikacja pt. *The attitudes of managers to organizing – theoretical state of art and practical evidence*, w której zaprezentowano wyniki badań w odniesieniu do realizacji funkcji organizowania w organizacjach litewskich i polskich. Przeprowadzona analiza porównawcza dotyczyła 502 organizacji polskich i 507 litewskich. Badania były prowadzone w ramach projektu badań międzynarodowych pt. *Managerial attitudes in the context of management process: Lithuania's and Poland's cases*. Realizacja projektu miała miejsce w latach 2009-2012 i obejmowała współpracę pomiędzy Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu (Katedra Strategii i Metod Zarządzania) a Uniwersytetem Wileńskim.

Strategiczny poziom przedsiębiorstwa i otoczenia, który opisuje moją działalność naukowo-badawczą w latach 2008-2018 wpłynął bezpośrednio na kształt publikacji pt. *Logika dopasowania okazji i*

strategicznych opcji realnych, którą zgłaszam jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311). Jest to efekt prac koncepcyjnych i empirycznych, do powstania którego przyczyniła się umiejętność identyfikacji, diagnozy i oceny związków zachodzących pomiędzy strategicznymi kategoriami, pozornie oddalonymi od siebie. Jednocześnie stanowi powód do dalszej egzemplifikacji empirycznej analizowanych w osiągnięciu naukowym kategorii, ale już z punktu widzenia **sieci międzyorganizacyjnych**. Analizą tych podmiotów badawczych zajmuję się od 2012 r. głównie dzięki inspiracji ówczesnego Kierownika Katedry – prof. dra hab. Jerzego Niemczyka oraz prac naukowo-badawczych prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet.

III obszar badawczy – makro-nurt: sieci międzyorganizacyjne

Klasyczne ujęcia sieci w kontekście zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w takich układach oraz wyróżniki **tradycyjnych układów sieciowych**, które opierają się na outsourcingu, prezentują dwie pierwsze publikacje z poniższej listy:

- A. Sus, *Zagrożenia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Wrocław 2012, ss. 92-96.
- A. Sus, *Sieci outsourcingowe* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Wrocław 2012, ss. 118-129.

Strategiczne czynniki sukcesu sieci międzyorganizacyjnej uwzględniają dwa kolejne opracowania. Pierwsze z nich jest pokłosiem współpracy z Fundacją Innowacji Medycznych w zakresie ekspertyzy strategicznej sektora suplementów diety i nutraceutyków w klastrze Nutribiomed. Ekspertyza została przeprowadzona na zlecenie Fundacji w ramach projektu *Działania wspierające rozwój klastra Nutribiomed – wsparcie inteligentnej specjalizacji w branżach biotechnologicznych*, finansowanego ze środków Województwa Dolnośląskiego. W badaniach wzięło udział 12 podmiotów spośród 23 budujących klastr (uznanych za najbardziej zaangażowane w jego rozwój), wskazanych przez Fundację WroVasc i koordynatora klastra – Wrocławski Park Technologiczny, jak również dwie firmy niewchodzące w skład klastra, ale funkcjonujące w sieci jako eksperci. Proces badawczy został oparty o analizę wyników wskazań uczestników analizowanego klastra. W celu zebrania kompleksowych danych wykorzystano procedurę triangulacji, która umożliwiła uzyskanie szerszego kontekstu badanego zjawiska. Etap preparacji badań przebiegł w oparciu o triangulację danych zastanych, który przyjął formę badań *desk research*. Badania właściwe przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz, który zawierał listę 55 czynników, celowo uszeregowanych w porządku alfabetycznym – by nie narzucać odpowiedzi i ukryć związki pomiędzy poszczególnymi elementami. Taki wybieg spowodował

utrzymanie koncentracji respondentów przez cały czas trwania badania i wysoki poziom jakościowy udzielanych odpowiedzi. Pierwotnym źródłem danych była także obserwacja uczestnicząca przeprowadzana w trakcie oficjalnych spotkań Rady Klastra. Wspomniana publikacja, jak również ta, w której omawiam kooperację transgraniczną, skierowały moją uwagę na fenomen sieci międzyorganizacyjnych. W dalszych pracach badawczych koncentruję się na badaniu dynamiki i dynamiczności sieci międzyorganizacyjnych. Tematykę tę eksploruję wspólnie z dr. Michałem Organą.

- A. Sus, Ł. Wawrzynek, *Determinanty rozwoju klastra suplementów diety i nutraceutyków na przykładzie klastra NUTRIBIOMED*, Przegląd Organizacji, 3/2015, ss. 27-33.
- A. Sus, *Endogeniczne wyróżniki kooperacji transgranicznej pomiędzy organizacjami pozarządowymi* [w:] Współpraca transgraniczna w administracji publicznej, R. Kusiak-Winter (red.), Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Seria: e-Monografie nr 70, 10, Wrocław 2015, ss. 109-119.
- A. Sus, M. Organa, *Exploiting opportunities in strategic business nets – the case study*, 31st IBIMA Conference: 25-26 April 2018, Milan, Italy.
- A. Sus, M. Organa, *Triangle of Dynamics Factors in inter-organizational networks*, International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering Vilno (w druku).
- A. Sus, M. Organa, *Dynamics and the dynamism of strategy in interorganizational network – research project assumptions*, Springer Proceedings in Business and Economics pt. Contemporary problems and challenges in cooperation and competition in the age of Industry 4.0 (w druku).

Z zagadnieniami dynamiki i dynamiczności sieci międzyorganizacyjnych, rozpatrywanych w triadzie: okazje – ryzyko – przywództwo (obszar badań dr Michała Organy), wiąże swoje **przyszłe kierunki badawcze i wyzwania naukowe**. Fenomen sieci międzyorganizacyjnych współcześnie nabiera istotnego znaczenia, a rozróżnienie stopni dynamiki strategii (zdolność organizacji do zmian), będącej konsekwencją jej dynamiczności (której upatrujemy we wskazanych wcześniej czynnikach), w zależności od stopnia centralizacji sieci – stał się dla mnie celem przyszłych eksploracji empirycznych.

Aspekty metodologiczne dotyczą takich zagadnień, jak konceptualizacja kategorii okazji, strategicznych opcji realnych, logik strategicznych – w kontekście a) przedsiębiorstw, b) sieci międzyorganizacyjnych (wyłonienie aktualnej ścieżki badawczej). Metodologiczne aspekty prowadzenia badań zaakcentowano w opracowaniach dotyczących struktur nieostrych (okazji), w tym z wykorzystaniem: eksperymentu, zarządzania strategicznego w kontekście dynamicznym (strategiczne opcje realne), wyzwań i kierunków rozwoju badań nad strategiczną dynamiką sieci międzyorganizacyjnych (w tym włączenie okazji i opcji w rozwój sieci międzyorganizacyjnej), a także ograniczeń, wyzwań i kierunków rozwoju badań w zarządzaniu strategicznym. Dzięki prowadzonej działalności naukowo-badawczej, a także szkoleniom¹¹, w których uczestniczyłam, miałam okazję poznać specyfikę badań jakościowych i ilościowych – szczególnie użytecznych w doktoracie i

¹¹ Certyfikowane szkolenie [nr D/1126/2012] Metoda *case study* w dydaktyce, w ramach projektu Kuźnia Kadr 2, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, nr projektu POKL.04.01.01-00-057/09. Kursy z ilościowych i jakościowych metod badań, organizowane przez Centrum Obsługi Badań Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (2018).

publikacjach przedstawionych w załączniku 5. Wykaz opublikowanych prac naukowych (po uzyskaniu stopnia doktora) wraz z określeniem wkładu w ramach prac wspólnych.

Wątki poboczne

Obok obszarów, które wskazałam jako kluczowe w mojej pracy naukowo-badawczej, mogę wyróżnić dwa wątki poboczne, tj. wątek związany ze zmianami sposobu nauczania zarządzania w Polsce, wynikający z prowadzonych zajęć dydaktycznych¹², który został odzwierciedlony w publikacji pt.:

- A. Sus, *Kierunki zmian w obszarze dydaktyki nauki o zarządzaniu w Polsce*, Blicharz Jolanta, Chrisidu-Budnik Agnieszka, Sus Aleksandra (red.), *Zarządzanie szkołą wyższą*, e-Monografie, nr 56, 2014, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, ISBN 978-83-61370-19-2, ss. 87-95.

Drugim wątkiem są cechy grupy i ich wpływ na efektywność pracy mediatorów i negocjatorów, zaprezentowany w poniższej publikacji, który wynika z własnych zainteresowań, jak i z działalności popularyzującej naukę. Artykuł nosi tytuł:

- A. Sus, *Kluczowe cechy grupy jako determinanty efektywności pracy mediatorów i negocjatorów* [w:] *Sztuka skutecznego prowadzenia mediacji i negocjacji. Zagadnienia psychologiczne i komunikacyjne*, A. Binsztok (red.), Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2013, s. 55-64.

5. Podsumowanie dorobku i osiągnięć

Rezultatem mojej pracy naukowo-badawczej jest dorobek publikacyjny obejmujący łącznie 87 publikacji naukowych, w tym 11 opracowań przed uzyskaniem stopnia doktora. Syntetyczne podsumowanie mojego dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej przed uzyskaniem stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Zestawienie dorobku naukowo-badawczego przed uzyskaniem stopnia doktora

Publikacje naukowe		Indywidualne	Współautorskie	Razem
I.	Publikacje naukowe w pracach i zeszytach naukowych	5	-	5
II.	Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych	3	3	6
Ogółem liczba publikacji naukowych		6	3	11
Udział w konferencjach naukowych				
Referaty wygłoszone na konferencjach		1	3	4
Projekt badawczy promotorski, finansowany przez Komitet Badań Naukowych, nr 1 H02D 015 27		1	-	1

Źródło: Opracowanie własne.

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, opublikowałam 74 prace, zredagowałam 2 opracowania zbiorowe oraz opublikowałam 3 podręczniki (2 we współautorstwie). Spośród opublikowanych prac, 1 znajduje się w bazie Journal Citation Reports (JCR), a 3 indeksowane są w bazie Web of Science (w tym dwie we współautorstwie). Biorąc pod uwagę publikacje w języku angielskim (14) – publikowałam w zagranicznych czasopismach (4), recenzowanych

¹² Załącznik 7.

międzynarodowych materiałach konferencyjnych (7) oraz rozdziałach w monografii wydawnictwa zagranicznego (3). W dorobku posiadam publikacje w takich wydawnictwach, jak: Organizacja i Kierowanie, Przegląd Organizacji, Management, Management Forum, Nauki o Zarządzaniu, Wrocław Review of Law.

Od 2005 r. brałam udział w 17 projektach o charakterze naukowo-badawczym. Uczestniczyłam w 45 konferencjach naukowych. Za osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej otrzymałam trzykrotnie nagrodę rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, wyróżnienie w finale konkursu na najlepszy artykuł na IX Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej z cyklu *Zarządzanie rozwojem organizacji*, organizowanej przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej, wyróżnienie za artykuł pt. *Centres of Creativity as a sources of Business Ambiguity: To Explore, Not to Exploit* opracowany na konferencję pn. 32nd International Business Information Management Association Conference (IBIMA) oraz postanowieniem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 22 listopada 2016 r., a ponadto zostałam odznaczona medalem brązowym za długoletnią służbę.

Zestawienie opublikowanych prac i osiągnięć naukowo-badawczych, po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Zestawienie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Część A. Dorobek naukowy publikacyjny			
Publikacje naukowe	Publikacje autorskie	Publikacje współautorskie	Razem
Monografie naukowe ¹³	1	0	1
Publikacje naukowe w czasopismach znajdujących się w bazie JCR ¹⁴	1	-	1
Publikacje naukowe w pozostałych czasopismach ¹⁵	5	5	10
Publikacje naukowe w pracach i zeszytach naukowych ¹⁶	24	4	28
Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych ¹⁷	25	3	28
Publikacje naukowe w recenzowanych międzynarodowych materiałach konferencyjnych ¹⁸	2	4	6
Ogółem: liczba publikacji naukowych	58	16	74
Redakcje monografii / opracowań zbiorowych ¹⁹	-	2	2
Podręczniki akademickie ²⁰	1	2	3
Udział w projektach naukowo-badawczych ²¹	4	13	17

¹³ Przedstawione w załączniku 5, tabela 2.

¹⁴ Przedstawione w załączniku 5, tabela 3.

¹⁵ Przedstawione w załączniku 5, tabela 4.

¹⁶ Przedstawione w załączniku 5, tabela 5.

¹⁷ Przedstawione w załączniku 5, tabela 6.

¹⁸ Przedstawione w załączniku 5, tabela 7.

¹⁹ Przedstawione w załączniku 5, tabela 8.

²⁰ Przedstawione w załączniku 5, tabela 9.

²¹ Przedstawione w załączniku 5, tabela 10.

Nagrody za działalność naukową ²²	5	-	5
Część B. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze			
Wykaz osiągnięć:	Indywidualne	Zespołowe	Razem
Udział w projektach naukowo-badawczych ²³			
- Projekty badawcze finansowane ze środków MNiI	1	1	2
- Projekty badawcze realizowane w ramach podstawowej działalności statutowej Katedry	3	9	4
- Projekty badawcze finansowane ze źródeł zewnętrznych	1	2	3
Nagrody za działalność naukową ²⁴	5	-	5
Udział w ogólnokrajowych konferencjach naukowych ²⁵	37	8	45
- Referaty wygłoszone na ogólnokrajowych konferencjach	22	4	26
Udział w zagranicznych konferencjach naukowych ²⁶	1	0	1
- Referaty wygłoszone na międzynarodowych konferencjach	1	0	1
Część C. Osiągnięcia w zakresie dorobku dydaktycznego i popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej			
Wykaz osiągnięć:	Osiągnięcia o zasięgu międzynarodowym	Osiągnięcia o zasięgu krajowym	Razem
Udział w programach naukowo-dydaktycznych ²⁷	3	4	7
Udział w komitetach organizacyjnych krajowych konferencji naukowych ²⁸	-	2	2
Nagrody i wyróżnienia w zakresie popularyzacji nauki ²⁹	1	2	3
Udział w projektach realizowanych we współpracy z naukowcami z innych ośrodków ³⁰	2	1	3
Opieka naukowa nad studentami ³¹	-	83	83
Opiekun jednostki naukowej ³²	-	1	1
Opiekun specjalności ³³	-	1	1
Opieka naukowa nad doktorantami w charakterze promotora pomocniczego	-	1	1
Wykonanie ekspertyz lub inne opracowania na zamówienie organów władzy publicznej i przedsiębiorców ³⁴	-	5	5
Udział w zespołach eksperckich i konkursowych ³⁵	-	1	1

²² Przedstawione w załączniku 5, tabela 11.

²³ Przedstawiony w załączniku 5, punkt 10.

²⁴ Przedstawione w załączniku 5, punkt 11.

²⁵ Przedstawiony w załączniku 8, tabela 1.

²⁶ Przedstawiony w załączniku 8, tabela 1.

²⁷ Przedstawione w załączniku 7, tabela 1.

²⁸ Przedstawione w części 3 załącznika 8.

²⁹ Przedstawione w załączniku 8 tabela 2 i w opisie w części 6.

³⁰ Opisane w załączniku 8, tabela 3.

³¹ Opisana w załączniku 7, punkt 4.

³² Opisana w załączniku 7, punkt 4.

³³ Opisana w załączniku 7, punkt 4.

³⁴ Opisane w załączniku 8, punkt 5.

³⁵ Opisane w załączniku 8, punkt 6.

Recenzowanie projektów oraz publikacji w czasopismach ³⁶	0	10	10
Część D. Wskaźniki dokonań naukowych (na dzień 11.04.2019)			
Liczba cytowań według SCOPUS:	1		
Indeks Hirscha:	1		
Liczba cytowań według Publish or Perish	45		
Indeks Hirscha:	4		
Liczba cytowań według Google Scholar	45		
Indeks Hirscha	4		

Aleksandra Sus

³⁶ Opisane w załączniku 8, punkt 7.