



BOGDAN NOGALSKI

WSB Merito University in Gdańsk, Poland

ORCID iD: 0000-0003-0262-8355

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI

University of Zielona Góra, Poland

ORCID iD: 0000-0002-2805-4671

AGNIESZKA SZPITTER

University of Gdańsk, Poland

ORCID iD: 0000-0002-3571-7234

WIELOWYMIAROWA ANALIZA ORIENTACJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH SEKTORA MASZYN ROLNICZYCH – EKSPERCKI MODEL OCENY

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF THE STRATEGIC ORIENTATION OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE AGRICULTURAL MACHINERY SECTOR – AN EXPERT ASSESSMENT MODEL

ABSTRACT

Objectives: *The aim of this article is to identify factors and assess the level of strategic orientation of manufacturing companies operating in the agricultural machinery sector using a multidimensional model encompassing six areas: strategic planning, finance, innovation, production, product management, and sustainability.*

Material and methods: *The study was conducted on a sample of 81 domain and industry experts representing manufacturing companies in the agricultural machinery industry. An expert research method was used, based on a proprietary survey questionnaire and a five-point rating scale. The analysis included calculating mean values and synthetic indicators for individual dimensions of strategic orientation.*

Results: *The research results indicate that the surveyed companies are characterized by a dominant long-term, hybrid orientation. The highest levels of strategic orientation were observed in the areas of production and strategic planning, while the lowest were observed in the area of sustainable development. The results also revealed significant variation between the analyzed dimensions, indicating partial strategic inconsistency among the surveyed entities.*

Conclusions: *The research findings confirm the multidimensional nature of strategic orientation and the need for its integration across various areas of enterprise operations. The research model used provides a useful diagnostic tool, allowing for the identification of both the level and structure of strategic orientation in manufacturing companies.*

KEYWORDS: *strategic management, manufacturing companies, agricultural machinery sector, strategic orientation, multidimensional model*

STRESZCZENIE

Cel: *Celem artykułu jest identyfikacja czynników oraz ocena poziomu orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu obejmującego sześć obszarów: planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcję, zarządzanie produktem oraz zrównoważony rozwój. Dodatkowo podjęto próbę określenia dominującego typu orientacji strategicznej (krótkoterminowej, mieszanej lub długoterminowej) oraz identyfikacji różnic pomiędzy poszczególnymi wymiarami.*

Metoda: *Badania przeprowadzono na próbie 81 ekspertów dziedzinowo-sektorowych reprezentujących przedsiębiorstwa produkcyjne branży maszyn rolniczych. Zastosowano metodę badań eksperckich opartą na autorskim kwestionariuszu oraz pięciostopniowej skali ocen. Analiza obejmowała*

obliczenie wartości średnich oraz wskaźników syntetycznych dla poszczególnych wymiarów orientacji strategicznej.

Wyniki: *Badane firmy stawiają przede wszystkim na hybrydową orientację długoterminową. Wyniki analiz jednoznacznie potwierdzają tę tendencję. Najwyższy poziom orientacji strategicznej odnotowano w obszarze produkcji oraz planowania strategicznego, natomiast najniższy w obszarze zrównoważonego rozwoju. Analizowane wymiary okazały się istotnie zróżnicowane, co wskazuje na częściową niespójność strategiczną badanych podmiotów.*

Wnioski: *Wnioski z badań potwierdzają wielowymiarowy charakter orientacji strategicznej oraz potrzebę jej integracji pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zastosowany model badawczy stanowi użyteczne narzędzie diagnostyczne, pozwalające na identyfikację zarówno poziomu, jak i struktury orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych. Implikacje teoretyczne odnoszą się do potwierdzenia wielowymiarowego charakteru orientacji strategicznej, natomiast praktyczne wskazują na potrzebę integracji działań operacyjnych z długookresową strategią rozwoju. Ograniczenia badania wynikają z wykorzystania danych deklaracyjnych oraz zawężenia analizy do jednego sektora gospodarki.*

SŁOWA KLUCZOWE: *orientacja strategiczna, przedsiębiorstwa produkcyjne, sektor maszyn rolniczych, zarządzanie strategiczne, model wielowymiarowy*

WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian technologicznych (Núñez-López, Velasco-Hernández, Marquet, 2014, s. 3299–3317), rosnącej konkurencji (Vickers, 1995, s. 1–23) oraz wysokiej niepewności rynkowej (Handoyo, Suharman, Ghani, Soedarsono, 2023). W takich uwarunkowaniach szczególnego znaczenia nabiera orientacja strategiczna, rozumiana jako zestaw dominujących zasad i mechanizmów decyzyjnych determinujących horyzont czasowy działań organizacji, sposób alokacji zasobów oraz kierunki rozwoju (Deutscher, Zapkau, Schwens, Baum, Kabst, 2016, s. 849–861). Orientacja strategiczna stanowi istotny czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw oraz ich zdolność adaptacji i tworzenia przewagi w długim okresie (Covin, Miller, 2014, s. 11–44; Martens, Lacerda, Belfort, Freitas, 2016, s. 556–583).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że orientacja strategiczna ma charakter konstruktu wielowymiarowego (Hakala, 2011, s. 199–217), obejmującego m.in. planowanie strategiczne (Gierszewska, Olszewska, Skonieczny, 2013; Gierszewska, Romanowska, 2014), finanse, innowacyjność (Hurley, Tomas, 1998, s. 42–54), procesy produkcyjne, działania proekologiczne oraz zarządzanie produktem (Gatignon, Xuereb, 1997, s. 77–90). Wzajemne relacje pomiędzy tymi obszarami kształtują ogólny profil strategiczny przedsiębiorstwa, który może przyjmować formę orientacji krótkoterminowej, mieszanej lub długoterminowej. Jednocześnie wskazuje się, że poszczególne wymiary mogą w różnym stopniu determinować ten profil, co uzasadnia potrzebę ich zintegrowanej analizy.

Szczególne znaczenie w tym kontekście mają przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonujące w sektorze maszyn rolniczych, charakteryzujące się wysoką kapitałochłonnością, długimi cyklami inwestycyjnymi oraz silną zależnością od zmian technologicznych i rynkowych. Specyfika ta wymusza równoczesne uwzględnianie bieżącej efektywności operacyjnej oraz długookresowych działań rozwojowych, co czyni ten sektor szczególnie interesującym obszarem analizy orientacji strategicznej.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania strategicznego (Kaplan, 2011, s. 665–695), w literaturze nadal występuje luka badawcza dotycząca kompleksowej, wielowymiarowej oceny orientacji strategicznej w sektorach przemysłowych o wysokiej specjalizacji. W szczególności brakuje badań integrujących jednocześnie wszystkie kluczowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa w jednym modelu pomiarowym, umożliwiającym zarówno ocenę poziomu orientacji strategicznej, jak i analizę jej struktury wewnętrznej.

W związku z powyższym celem artykułu jest identyfikacja oraz ocena poziomu orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu obejmującego sześć obszarów: planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcję, zrównoważony rozwój oraz zarządzanie produktem. Dodatkowo celem badania jest określenie dominującego typu orientacji strategicznej (krótkoterminowej, mieszanej lub długoterminowej) oraz analiza zróżnicowania poziomu orientacji pomiędzy poszczególnymi

wymiarami. Przyjęte podejście badawcze pozwoliło na sformułowanie następujących pytań:

1. Jaki poziom orientacji strategicznej reprezentują przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonujące w sektorze maszyn rolniczych?
2. Które z analizowanych wymiarów w największym stopniu determinują orientację strategiczną?
3. Czy w badanych przedsiębiorstwach dominuje orientacja krótkoterminowa, mieszana czy długoterminowa?
4. Czy występują istotne różnice pomiędzy poszczególnymi wymiarami orientacji strategicznej?

Na tej podstawie przyjęto hipotezy badawcze zakładające, że przedsiębiorstwa charakteryzują się orientacją mieszaną lub długoterminową z przewagą tej drugiej, że najwyższy poziom orientacji długoterminowej występuje w obszarze innowacyjności, natomiast najniższy w obszarze zrównoważonego rozwoju, oraz że wymiary planowania strategicznego, innowacyjności i zarządzania produktem najsilniej determinują ogólną orientację strategiczną.

Z perspektywy teoretycznej badanie przyczynia się do rozwoju koncepcji orientacji strategicznej poprzez jej operacjonalizację w ujęciu wielowymiarowym oraz identyfikację wewnętrznej struktury tego konstruktu w specyficznym sektorze przemysłowym. Z perspektywy praktycznej wyniki mogą stanowić podstawę do doskonalenia procesów zarządzania strategicznego, w szczególności w zakresie integracji działań operacyjnych z długoterminowym rozwojem przedsiębiorstw oraz równoważenia różnych perspektyw czasowych w podejmowaniu decyzji. Ograniczenia badania wynikają przede wszystkim z zastosowania danych o charakterze deklaracyjnym oraz zawężenia analizy do jednego sektora gospodarki, co może ograniczać możliwość pełnej generalizacji wyników.

PRZEGLĄD LITERATURY

Orientacja strategiczna stanowi jedno z fundamentalnych pojęć w obszarze zarządzania strategicznego (Jantunen, Nummela, Puumalainen, Saarenketo, 2008, s. 158–170), odnoszące się do względnie trwałego systemu wartości,

założeń oraz mechanizmów decyzyjnych, które determinują sposób funkcjonowania organizacji w warunkach zmiennego i niepewnego otoczenia rynkowego (Gabrielsson, Gabrielsson, 2013, s. 1357–1373). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że orientacja strategiczna wpływa na logikę alokacji zasobów, strukturę priorytetów organizacyjnych oraz horyzont czasowy podejmowanych decyzji, stanowiąc tym samym jeden z kluczowych determinantów długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw.

Współczesne ujęcia teoretyczne odchodzą od jednowymiarowego postrzegania orientacji strategicznej, akcentując jej złożony i wielowymiarowy charakter (Lumpkin, Dess, 2001, s. 429–451). W tym podejściu orientacja strategiczna jest traktowana jako konstrukt złożony, obejmujący wzajemnie powiązane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, takie jak planowanie strategiczne, zarządzanie finansami, innowacyjność (O'Reilly, Tushman, 2008, s. 185–206), procesy produkcyjne i operacyjne, zarządzanie produktem oraz orientacja na zrównoważony rozwój. Wskazuje się, że poszczególne wymiary nie mają charakteru autonomicznego, lecz tworzą system wzajemnych zależności, który wspólnie kształtuje ogólny profil strategiczny organizacji.

Istotnym nurtem w literaturze jest również analiza orientacji strategicznej w wymiarze temporalnym, obejmującym rozróżnienie pomiędzy orientacją krótkoterminową a długoterminową. Orientacja krótkoterminowa koncentruje się na bieżącej efektywności operacyjnej, maksymalizacji wyników finansowych oraz szybkim zwrocie z zaangażowanego kapitału. Z kolei orientacja długoterminowa akcentuje znaczenie inwestycji rozwojowych, innowacji, budowania trwałych relacji rynkowych oraz kształtowania zrównoważonej przewagi konkurencyjnej. W literaturze coraz częściej podkreśla się, że w praktyce organizacyjnej rzadko występują modele czysto jednorodne, natomiast dominują konfiguracje mieszane, łączące elementy obu perspektyw czasowych (Grinstein, 2008, s. 115–134).

Szczególne znaczenie w analizie orientacji strategicznej przypisuje się przedsiębiorstwom produkcyjnym, których funkcjonowanie charakteryzuje się wysoką kapitałochłonnością, znaczną złożonością procesów technologicznych oraz długimi cyklami inwestycyjnymi. W tego typu organizacjach decyzje strategiczne wymagają równoczesnego uwzględnienia presji na efektywność bieżącą oraz konieczności budowania potencjału rozwojowego w długim horyzoncie czasowym (Jiang, Liu, Fey, Jiang, 2018, s. 46–57). W tym kontekście sektor

maszyn rolniczych stanowi szczególnie istotny obszar badawczy, ze względu na silne powiązanie z innowacjami technologicznymi, wysoką wrażliwość na cykle koniunkturalne w rolnictwie oraz dynamiczne zmiany w zakresie wymagań rynkowych i regulacyjnych (Jaworski, Kohli, 1993, s. 53–70).

Przegląd literatury wskazuje również, że poszczególne wymiary orientacji strategicznej mogą odgrywać zróżnicowaną rolę w kształtowaniu ogólnego profilu strategicznego przedsiębiorstwa (Frishammar, Andersson, 2009, s. 57–77; Zhou, Li, 2009, s. 224–231; Evers, Gliga, Rialp-Criado, 2019, s. 287–304). Planowanie strategiczne jest interpretowane jako mechanizm integracji celów organizacyjnych w czasie oraz narzędzie redukcji niepewności decyzyjnej. Innowacyjność stanowi kluczowy czynnik budowania przewagi konkurencyjnej, szczególnie w sektorach o wysokiej intensywności technologicznej. Zarządzanie produktem oraz jego cyklem życia nabiera znaczenia w warunkach skracających się cykli życia produktów i rosnącej presji konkurencyjnej. Z kolei zrównoważony rozwój staje się coraz istotniejszym elementem strategii przedsiębiorstw, wynikającym zarówno z presji regulacyjnej, jak i rosnących oczekiwań interesariuszy w zakresie odpowiedzialności środowiskowej (Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2006, s. 1661–1674).

Pomimo rosnącej liczby badań dotyczących orientacji strategicznej (Presutti, Fratocchi, Odorici, 2024, s. 811–841; Su, Xie, Wang, 2015, s. 228–248; Wales, 2016, s. 3–15; Wang, 2008, s. 635–657; Wiklund, Shepherd, 2005, s. 71–91), w literaturze nadal identyfikowana jest istotna luka badawcza. Dotyczy ona przede wszystkim braku zintegrowanych, wielowymiarowych modeli pomiaru, które umożliwiałyby jednoczesną analizę wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa w ramach jednego spójnego konstruktu badawczego. Istniejące podejścia koncentrują się najczęściej na wybranych fragmentach orientacji strategicznej, pomijając jej kompleksowy i systemowy charakter. Luka ta jest szczególnie widoczna w odniesieniu do sektorów przemysłowych o wysokim stopniu specjalizacji, takich jak sektor maszyn rolniczych, w których decyzje strategiczne mają charakter wieloaspektowy i silnie sprzężony.

W związku z powyższym uzasadnione jest zastosowanie podejścia wielowymiarowego, umożliwiającego jednoczesną analizę kluczowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, takich jak planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność (Knight, Cavusgil, 2004, s. 124–141), produkcja, zrównoważony

rozwój oraz zarządzanie produktem. Podejście to pozwala nie tylko na ocenę ogólnego poziomu orientacji strategicznej, lecz także na identyfikację jej struktury wewnętrznej oraz określenie relatywnej siły oddziaływania poszczególnych wymiarów.

Przyjęta perspektywa badawcza stanowi podstawę do empirycznej weryfikacji zróżnicowania orientacji strategicznej w badanych przedsiębiorstwach oraz umożliwia identyfikację dominującego typu orientacji (krótkoterminowej, mieszanej lub długoterminowej), co wypełnia istniejącą lukę badawczą i rozwija dotychczasowy dorobek literatury w obszarze zarządzania strategicznego.

ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADANIA

CEL PRACY

Celem artykułu jest identyfikacja czynników oraz ocena poziomu orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu pomiaru obejmującego następujące obszary: planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcję, zrównoważony rozwój oraz zarządzanie produktem.

Dodatkowym celem pracy jest określenie dominującego typu orientacji strategicznej przedsiębiorstw w badanym sektorze, tj. krótkoterminowej, mieszanej lub długoterminowej. Przeprowadzona zostanie także analiza zróżnicowania poziomu orientacji strategicznej pomiędzy poszczególnymi jej wymiarami, co pozwoli na identyfikację obszarów o najsilniejszej i najsłabszej orientacji długookresowej.

PYTANIA BADAWCZE

W związku z przyjętym podejściem badawczym sformułowano następujące pytania badawcze:

- P1.** Jaki poziom orientacji strategicznej reprezentują przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonujące w sektorze maszyn rolniczych?
- P2.** Które z analizowanych wymiarów (planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcja, ekologia oraz zarządzanie produktem) w największym stopniu determinują orientację strategiczną przedsiębiorstw?

- P3.** Czy w badanych przedsiębiorstwach dominuje orientacja strategiczna krótkoterminowa, mieszana czy długoterminowa?
- P4.** Czy występują istotne różnice pomiędzy poszczególnymi wymiarami funkcjonowania przedsiębiorstw w zakresie poziomu orientacji strategicznej?

SUPOZYCJA I HIPOTEZY

Badanie opiera się na przypuszczeniu, że orientacja strategiczna przedsiębiorstw ma charakter konstruktu wielowymiarowego, determinowanego przez wzajemnie powiązane obszary ich funkcjonowania. Każdy z analizowanych wymiarów może w różnym stopniu odzwierciedlać zarówno orientację krótkoterminową, jak i długoterminową, tworząc zróżnicowany profil strategiczny przedsiębiorstwa.

W związku z przyjętym podejściem badawczym sformułowano następujące hipotezy:

- H1.** Przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych charakteryzują się mieszaną lub długoterminową orientacją strategiczną, przy czym dominuje orientacja długookresowa.
- H2.** Najwyższy poziom orientacji długoterminowej występuje w wymiarze produkcji, innowacyjności i rozwoju technologicznego przedsiębiorstw.
- H3.** Najniższy poziom orientacji długoterminowej obserwowany jest w obszarze zrównoważonego rozwoju (ekologii).
- H4.** Wymiary: planowanie strategiczne, innowacyjność oraz zarządzanie produktem mają istotnie większy wpływ na ogólną orientację strategiczną przedsiębiorstw niż pozostałe analizowane obszary.

METODA BADAŃ

W pracy zastosowano podejście wieloetapowe, łączące analizę literaturową z badaniami eksperckimi, co umożliwiło zarówno opracowanie modelu teoretycznego, jak i jego wstępną weryfikację empiryczną. Przyjęta procedura badawcza miała charakter sekwencyjny i obejmowała trzy zasadnicze etapy: teoretyczny, teoretyczno-projektowy oraz empiryczno-weryfikacyjny.

W pierwszym etapie (teoretycznym) przeprowadzono krytyczny przegląd literatury przedmiotu dotyczącej orientacji strategicznej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem jej wielowymiarowego charakteru oraz zróżnicowania w ujęciu horyzontu czasowego. Analiza ta umożliwiła identyfikację kluczowych wymiarów orientacji strategicznej oraz określenie ich znaczenia w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych.

W drugim etapie (teoretyczno-projektowym) opracowano autorski model badawczy obejmujący sześć podstawowych wymiarów orientacji strategicznej: planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcję, zrównoważony rozwój oraz zarządzanie produktem. Każdy z wymiarów został poddany operacjonalizacji poprzez zestaw wskaźników diagnostycznych (predykatów), odzwierciedlających stopień ukierunkowania działań organizacji na perspektywę krótkoterminową lub długoterminową. Model stanowił podstawę konstrukcji narzędzia badawczego.

Na etapie projektowania narzędzia wykorzystano elementy metody eksperckiej, w tym technikę pisanej burzy mózgów (*brainwriting*), ukierunkowaną na generowanie i weryfikację wskaźników opisujących poszczególne wymiary modelu. Dobór ekspertów miał charakter celowy i uwzględniał ich wiedzę oraz doświadczenie w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi, ze szczególnym uwzględnieniem sektora maszyn rolniczych. Poziom kompetencji ekspertów został określony z wykorzystaniem współczynnika kompetencyjności, uwzględniającego samoocenę eksperta w skali 1–10, poddaną normalizacji poprzez zastosowanie współczynnika przeliczeniowego (0,1). Uzupełniającą uwzględniono analizę doświadczenia zawodowego, zakresu realizowanych działań oraz stopnia znajomości specyfiki sektora, co pozwoliło na ocenę wiarygodności i merytorycznego uzasadnienia formułowanych opinii.

W trzecim etapie (empiryczno-weryfikacyjnym) przeprowadzono właściwe badania eksperckie z wykorzystaniem metody punktowej oceny wpływu. Eksperti dokonywali oceny znaczenia poszczególnych wskaźników dla kształtowania orientacji strategicznej, wykorzystując pięciostopniową skalę ocen, gdzie wyższe wartości oznaczały silniejsze ukierunkowanie na orientację długoterminową. Na tej podstawie przeprowadzono analizę ilościową, obejmującą konstrukcję wskaźników syntetycznych dla poszczególnych wymiarów oraz całego modelu.

Uzyskane wyniki poddano interpretacji w kontekście praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze maszyn rolniczych, co umożliwiło określenie poziomu orientacji strategicznej oraz identyfikację różnic pomiędzy analizowanymi obszarami. Etap ten stanowił jednocześnie weryfikację empiryczną modelu oraz ocenę jego użyteczności jako narzędzia analizy strategicznej, wskazując na potencjalne możliwości jego zastosowania w praktyce gospodarczej.

BADANIA ZASADNICZE

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTÓW (EKSPERTÓW DZIEDZINOWO-SEKTOROWYCH)

Zasadniczy etap badań eksperckich został przeprowadzony w okresie od października 2025 r. do marca 2026 r. W celu pozyskania materiału empirycznego opracowano autorski kwestionariusz oceny, stanowiący narzędzie pomiaru wielowymiarowej orientacji strategicznej. Proces gromadzenia danych realizowano z wykorzystaniem techniki wywiadu bezpośredniego oraz w formule online, co pozwoliło na zwiększenie dostępności respondentów oraz dywersyfikację próby badawczej.

Łącznie w badaniu uczestniczyło 81 respondentów, posiadających wiedzę ekspercką w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych (gł. produkcja części i podzespołów). Dobór próby miał charakter celowy i opierał się na kryterium kompetencyjnym, obejmującym organizacyjno-zarządcze doświadczenie zawodowe oraz znajomość specyfiki branży.

Struktura badanej populacji z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw wskazuje na dominację podmiotów z sektora MŚP. Najlichnieszą grupę stanowili przedstawiciele przedsiębiorstw małych (38,27%) oraz średnich (33,33%), uzupełnioną przez podmioty mikro (22,22%) oraz przedsiębiorstwa duże (6,17%). Taka struktura próby odzwierciedla charakter badanego sektora, w którym dominują jednostki o relatywnie mniejszej skali działalności.

Uwzględniając charakter procesów produkcyjnych, respondenci reprezentowali przedsiębiorstwa prowadzące głównie produkcję krótkoseryjną (49,38%) oraz masową lub wielkoseryjną (44,44%), przy marginalnym udziale produkcji jednostkowej (6,17%). Z punktu widzenia organizacji procesu produkcyjnego 67,90% badanych podmiotów realizuje wieloetapowe procesy wytwórcze, obejmujące zarówno wytwarzanie komponentów, jak i finalnych wyrobów, natomiast 32,10% koncentruje się na montażu komponentów pozyskiwanych od zewnętrznych dostawców. W tej drugiej grupie dominują przedsiębiorstwa pełniące funkcję dostawców podzespołów na potrzeby pierwszego montażu.

Struktura demograficzna respondentów wskazuje na przewagę osób w wieku produkcyjnym o wysokim poziomie doświadczenia zawodowego. Najlichnieszą grupę stanowili respondenci w wieku 41–50 lat (32,10%), następnie w przedziale 31–40 lat (24,69%) oraz 51–60 lat (23,46%). Mniejszy udział odnotowano w grupie powyżej 60 lat (13,58%) oraz poniżej 30 lat (6,17%).

Analiza poziomu wykształcenia respondentów wskazuje na wysoki poziom kompetencji badanej grupy. Zdecydowana większość posiada wykształcenie wyższe (67,90%), natomiast 19,75% legitymuje się wykształceniem średnim, a 12,35% zasadniczym zawodowym. Struktura ta potwierdza ekspercki charakter próby badawczej oraz jej adekwatność do realizacji przyjętych celów.

Podsumowując, dobór respondentów zapewnił uzyskanie zróżnicowanego, a jednocześnie kompetentnego materiału empirycznego, umożliwiającego przeprowadzenie wiarygodnej analizy orientacji strategicznej przedsiębiorstw w badanym sektorze.

WYNIKI BADAŃ

Jakkolwiek celem opracowanego badania jest identyfikacja czynników oraz ocena poziomu orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych (z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu pomiaru obejmującego następujące obszary: planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcję, zrównoważony rozwój oraz zarządzanie produktem), to trzeba zaznaczyć, że przyjęte podejście badawcze umożliwia nie tylko syntetyczną ocenę orientacji strategicznej, lecz także analizę jej struktury wewnętrznej w układzie poszczególnych wymiarów.

Na podstawie zebranego materiału empirycznego możliwe było zatem określenie dominującego typu orientacji strategicznej przedsiębiorstw w badanym sektorze, tj. krótkoterminowej, mieszanej lub długoterminowej. W tym celu dokonano klasyfikacji wyników na podstawie wartości średnich uzyskanych na pięciostopniowej skali ocen (1–5), gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom realizacji danego działania, a 5 – bardzo wysoki. Przyjęto następujące przedziały interpretacyjne:

- 1,0–2,4 → orientacja krótkoterminowa;
- 2,5–3,4 → orientacja mieszana;
- 3,5–5,0 → orientacja długoterminowa.

Zastosowany podział wynika z charakterystyki skali ocen oraz potrzeby wyodrębnienia trzech jakościowo odmiennych poziomów orientacji strategicznej. Wartość środkowa skali (3,0) interpretowana jest jako punkt równowagi pomiędzy podejściem krótkoterminowym a długoterminowym, co uzasadnia wyodrębnienie przedziału pośredniego (2,5–3,4) jako orientacji mieszanej. Dolny zakres skali (1,0–2,4) odpowiada przewadze działań ukierunkowanych na bieżące cele operacyjne i krótkookresową efektywność, natomiast wartości powyżej 3,5 wskazują na dominację podejścia długoterminowego, obejmującego działania rozwojowe, inwestycyjne i strategiczne.

Dodatkowo przyjęte progi zapewniają odpowiednią czułość analityczną modelu, umożliwiając wyraźne rozróżnienie pomiędzy poszczególnymi typami orientacji, przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka nadmiernej klasyfikacji wyników granicznych. Takie podejście jest zgodne z praktyką badań

opartych na skalach porządkowych i sprzyja zachowaniu interpretacyjnej przejrzystości uzyskanych wyników.

W dalszym etapie badania przeprowadzona zostanie analiza zróżnicowania poziomu orientacji strategicznej pomiędzy poszczególnymi jej wymiarami, co pozwoli na identyfikację obszarów o najsilniejszej i najsłabszej orientacji długookresowej oraz określenie ich znaczenia w kształtowaniu ogólnego profilu strategicznego przedsiębiorstw. Wyniki badań przedstawiono w tabelach 1–6.

Tabela 1. *Planowanie strategiczne*

Gr.	DESKRYPTY	% ODPOWIEDZI					średnia
PLANOWANIE STRATEGICZNE	Strategia obejmuje okres dłuższy niż trzy lata	4,9	9,9	39,5	23,5	22,2	3,48
	Cele są stabilne w czasie	1,2	3,7	25,9	33,3	35,8	3,99
	Decyzje opierają się na analizach danych	-	1,2	23,5	30,9	44,4	4,19
	Regularnie analizowane jest otoczenie rynkowe	-	1,2	7,4	33,3	58,0	4,48
	Uwzględniane są trendy długoterminowe	-	3,7	30,9	30,9	34,6	3,96
	Działania są spójne z przyjętą strategią	2,5	4,9	24,7	33,3	34,6	3,93
	Planowanie ma charakter systematyczny	1,2	3,7	21,0	34,6	39,5	4,07
	Podjęmowane decyzje uwzględniają przyszłe skutki	1,2	3,7	19,8	39,5	35,8	4,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników badań w obszarze planowania strategicznego wskazuje na relatywnie wysoki poziom dojrzałości tego wymiaru w badanych przedsiębiorstwach sektora maszyn rolniczych. Średnia wartość syntetyczna dla analizowanych zmiennych kształtuje się na poziomie ok. 4,0, co – zgodnie z przyjętymi przedziałami interpretacyjnymi – pozwala zaklasyfikować ten obszar jako zorientowany długoterminowo.

Najwyższe wartości średnie odnotowano w przypadku regularnej analizy otoczenia rynkowego (4,48) oraz podejmowania decyzji na podstawie analiz danych (4,19). Wskazuje to na wysoki poziom świadomości strategicznej oraz stosowanie narzędzi analitycznych wspierających proces decyzyjny. Równie wysokie oceny uzyskały czynniki związane z systematycznością planowania (4,07) oraz uwzględnianiem przyszłych skutków decyzji (4,05), co potwierdza długookresowy charakter podejmowanych działań.

Nieco niższe, choć nadal wysokie wartości średnie dotyczą stabilności celów (3,99), uwzględniania trendów długoterminowych (3,96) oraz spójności działań z przyjętą strategią (3,93). Wyniki te sugerują, że choć przedsiębiorstwa deklarują orientację strategiczną o charakterze długoterminowym, w praktyce

może występować pewien stopień elastyczności lub adaptacyjności celów w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia.

Relatywnie najniższą wartość średnią uzyskał czynnik dotyczący horyzontu czasowego strategii (3,48), który – jako jedyny – mieści się w przedziale orientacji mieszanej. Może to wskazywać, że pomimo wysokiej dojrzałości procesów planistycznych, formalny okres obowiązywania strategii nie zawsze przekracza trzy lata, co może wynikać ze specyfiki sektora oraz niepewności otoczenia rynkowego.

Uzyskane wyniki w obszarze planowania wskazują na istotny wpływ tego wymiaru na ogólną orientację strategiczną przedsiębiorstw. Jednocześnie wysokie wartości średnie w większości analizowanych zmiennych wskazują na przewagę orientacji długoterminowej w badanym sektorze. Przeprowadzona analiza potwierdza, że planowanie strategiczne stanowi jeden z kluczowych obszarów kształtujących profil strategiczny przedsiębiorstw produkcyjnych, jednakże zróżnicowanie wyników w zakresie horyzontu czasowego strategii sugeruje współwystępowanie elementów orientacji mieszanej, co jest zgodne z obserwacjami prezentowanymi w literaturze przedmiotu.

Tabela 2. *Finanse i inwestycje*

Gr.	DESKRYPTY	% ODPOWIEDZI					średnia
FINANSE I INWESTYCJE	Inwestycje realizowane są mimo spadku bieżących zysków	3,7	9,9	43,2	23,5	19,8	3,46
	Wydatki inwestycyjne są planowane przy uwzględnieniu długiego horyzontu czasowego	3,7	9,9	25,9	32,1	28,4	3,72
	Utrzymywane są rezerwy finansowe	3,7	13,6	25,9	23,5	33,3	3,69
	Nadwyżki finansowe są reinwestowane	1,2	9,9	23,5	30,9	34,6	3,88
	Redukcja kosztów nie wpływa na jakość	1,2	2,5	19,8	35,8	40,7	4,12
	Podejmowane są inwestycje w nowe obszary	1,2	4,9	19,8	30,9	43,2	4,10
	Finansowane są działania rozwojowe o długim horyzoncie	1,2	9,9	24,7	29,6	34,6	3,86
	Spowolnienia nie powodują wstrzymania inwestycji	1,2	13,6	38,3	24,7	22,2	3,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników badań w obszarze finansów i inwestycji wskazuje na umiarkowanie wysoki poziom orientacji długoterminowej, przy jednoczesnej obecności elementów orientacji mieszanej. Średnia wartość dla analizowanych czynników wynosi ok. 3,8, co – zgodnie z przyjętymi progami interpretacyjnymi – pozwala zaklasyfikować ten wymiar jako zorientowany długoterminowo, choć mniej jednoznacznie niż w przypadku planowania strategicznego.

Najwyższe wartości średnie odnotowano dla czynników dotyczących jakościowego podejścia do zarządzania kosztami (4,12) oraz podejmowania inwestycji w nowe obszary działalności (4,10). Wyniki te wskazują, że badane podmioty nie koncentrują się wyłącznie na krótkoterminowej optymalizacji kosztowej, lecz podejmują działania sprzyjające długookresowemu rozwojowi i dywersyfikacji działalności. Relatywnie wysokie wartości uzyskały również wskaźniki związane z reinwestowaniem nadwyżek finansowych (3,88) oraz finansowaniem działań rozwojowych o długim horyzoncie (3,86), co potwierdza obecność mechanizmów wspierających trwały rozwój organizacji.

Nieco niższe, choć nadal zbliżone do poziomu orientacji długoterminowej, są wyniki dotyczące planowania wydatków inwestycyjnych w długim horyzoncie (3,72) oraz utrzymywania rezerw finansowych (3,69). Może to wskazywać na pewne ograniczenia w zakresie systemowego podejścia do zabezpieczania stabilności finansowej, co jest istotne w kontekście zmienności otoczenia rynkowego.

Najniższe wartości średnie uzyskały obszary odnoszące się do kontynuacji inwestycji w warunkach spowolnienia gospodarczego (3,53) oraz realizacji inwestycji mimo spadku bieżących zysków (3,46). Oba wskaźniki znajdują się na granicy orientacji mieszanej, co sugeruje, że w sytuacjach pogorszenia koniunktury przedsiębiorstwa wykazują większą ostrożność inwestycyjną i skłonność do dostosowań krótkoterminowych.

Uzyskane wyniki wskazują, że obszar finansów i inwestycji charakteryzuje się względną równowagą pomiędzy podejściem długoterminowym a krótkoterminową ostrożnością, co potwierdza występowanie orientacji mieszanej w tym wymiarze. Jakkolwiek wyniki badań wskazują na dominację orientacji długoterminowej, to jednak z wyraźnymi elementami adaptacyjnymi w warunkach niepewności. I choć finanse i inwestycje odgrywają istotną rolę w kształtowaniu orientacji strategicznej, ich wpływ jest mniej jednoznaczny niż w przypadku planowania strategicznego. Wynika to z konieczności równoważenia stabilności finansowej z realizacją celów rozwojowych, co prowadzi do bardziej hybrydowego charakteru tego wymiaru.

Podsumowując, obszar finansów i inwestycji stanowi ważny, lecz bardziej wrażliwy na zmiany koniunkturalne komponent orientacji strategicznej,

w którym współwystępują elementy podejścia długoterminowego oraz krótkoterminowej racjonalności ekonomicznej.

Tabela 3. Innowacyjność i technologia

Gr.	DESKRYPTY	% ODPOWIEDZI						średnia
INNOWACYJNOŚĆ I TECHNOLOGIA	Wdrażane są nowe technologie	-	4,9	11,1	33,3	50,6		4,30
	Prowadzone są działania badawczo-rozwojowe	2,5	9,9	25,9	33,3	28,4		3,75
	Zachęca się do tworzenia innowacji	-	7,4	18,5	39,5	34,6		4,01
	Testowane są nowe rozwiązania przed wdrożeniem	3,7	7,4	18,5	39,5	30,9		3,86
	Następuje szybka adaptacja technologiczna	3,7	7,4	22,2	38,3	28,4		3,80
	Wykorzystywane są rozwiązania cyfrowe	4,9	14,8	30,9	24,7	24,7		3,49
	Współpracuje się z ośrodkami badawczymi	4,9	14,8	30,9	27,2	22,2		3,47
	Innowacje mają charakter ciągły	4,9	12,3	24,7	30,9	27,2		3,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników w wymiarze innowacyjności i technologii wskazuje na relatywnie wysoki poziom orientacji długoterminowej, choć z wyraźnym zróżnicowaniem pomiędzy poszczególnymi czynnikami. Średnia wartość dla analizowanego obszaru kształtuje się na poziomie ok. 3,8, co – zgodnie z przyjętymi przedziałami interpretacyjnymi – pozwala zaklasyfikować ten wymiar jako zorientowany długoterminowo.

Najwyższą wartość średnią odnotowano dla wdrażania nowych technologii (4,30), co jednoznacznie wskazuje na silne ukierunkowanie badanych przedsiębiorstw na rozwój technologiczny oraz modernizację procesów produkcyjnych. Wysokie wartości uzyskały również czynniki związane z kształtowaniem kultury innowacyjnej, w tym zachęcanie do tworzenia innowacji (4,01), co świadczy o istnieniu sprzyjających warunków organizacyjnych dla generowania nowych rozwiązań. Istotne znaczenie mają także czynniki związane z testowaniem nowych koncepcji przed ich wdrożeniem (3,86) oraz zdolnością do adaptacji technologicznej (3,80), co wskazuje na rozwinięte mechanizmy ograniczania ryzyka innowacyjnego oraz względnie wysoką elastyczność organizacyjną. Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej (3,75) oraz ciągły charakter innowacji (3,63) również wpisują się w orientację długoterminową, choć ich poziom jest nieco niższy, co może sugerować występowanie barier zasobowych lub organizacyjnych.

Na szczególną uwagę zasługują czynniki o najniższych wartościach średnich, tj. wykorzystanie rozwiązań cyfrowych (3,49) oraz współpraca z ośrodkami

badawczymi (3,47), które znajdują się na granicy orientacji mieszanej. Wyniki te mogą wskazywać na ograniczony poziom rozwoju otwartych innowacji oraz niewystarczające wykorzystanie potencjału cyfryzacji jako narzędzia wspierającego transformację technologiczną.

Uzyskane rezultaty w znacznym stopniu potwierdzają, że innowacyjność i rozwój technologiczny stanowią jeden z najsilniejszych wymiarów orientacji długoterminowej. Jednocześnie zróżnicowanie wyników w obrębie analizowanych czynników wskazuje, że orientacja ta nie ma charakteru jednorodnego, a jej poziom zależy od stopnia rozwoju poszczególnych mechanizmów innowacyjnych. Wyniki badań wskazują, że innowacyjność stanowi istotny determinant ogólnej orientacji strategicznej przedsiębiorstw, jednak jej oddziaływanie jest częściowo ograniczane przez niższy poziom współpracy z otoczeniem naukowo-badawczym oraz umiarkowane wykorzystanie technologii cyfrowych.

Podsumowując, obszar innowacyjności i technologii odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu długoterminowej orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze maszyn rolniczych, jednak jego potencjał nie jest w pełni wykorzystywany, co wskazuje na potrzebę dalszego rozwoju w zakresie integracji innowacji, cyfryzacji oraz współpracy zewnętrznej.

Tabela 4. *Produkcja i operacje technologiczne*

Gr.	DESKRYPTY	% ODPOWIEDZI					średnia
PRODUKCJA I OPERACJE TECHNOLOGICZNE	Park maszynowy jest regularnie modernizowany	-	1,2	7,4	37,0	54,3	4,44
	Procesy produkcyjne są stale optymalizowane	-	1,2	8,6	33,3	56,8	4,46
	Kontrolowana jest jakość na każdym etapie	1,2	3,7	23,5	38,3	33,3	3,99
	Wdrażana jest automatyzacja	1,2	4,9	25,9	30,9	37,0	3,98
	Zasoby produkcyjno-logistyczne są wykorzystywane efektywnie	-	1,2	6,2	32,1	60,5	4,52
	System produkcyjny jest elastyczny	1,2	3,7	23,5	37,0	34,6	4,00
	Produkcja próbuje dostosowywać się do zmian popytu	-	-	6,2	25,9	67,9	4,62
	Minimalizowane są straty produkcyjne	1,2	3,7	13,6	29,6	51,9	4,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników w wymiarze produkcji i operacji technologicznych wskazuje na bardzo wysoki poziom orientacji długoterminowej w badanych przedsiębiorstwach. Średnia wartość dla analizowanych czynników kształtuje się na poziomie ok. 4,3, co jednoznacznie lokuje ten obszar w przedziale orientacji długoterminowej.

Najwyższe wartości średnie odnotowano w odniesieniu do zdolności dostosowywania produkcji do zmian popytu (4,62) oraz efektywnego wykorzystania zasobów produkcyjno-logistycznych (4,52). Wyniki te świadczą o wysokim poziomie zwinności operacyjnej oraz efektywności zarządzania zasobami, co stanowi istotny element budowania przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Bardzo wysokie wartości uzyskały również czynniki związane z optymalizacją procesów produkcyjnych (4,46) oraz modernizacją parku maszynowego (4,44), co wskazuje na systematyczne inwestycje w rozwój technologiczny oraz doskonalenie procesów operacyjnych.

Istotne znaczenie mają także działania ukierunkowane na minimalizację strat produkcyjnych (4,27), które wpisują się zarówno w logikę efektywności kosztowej, jak i długookresowej optymalizacji procesów. Wysokie wartości średnie odnotowano również dla czynników związanych z kontrolą jakości (3,99), wdrażaniem automatyzacji (3,98) oraz elastycznością systemu produkcyjnego (4,00), co potwierdza kompleksowe podejście do zarządzania procesami produkcyjnymi.

Wszystkie analizowane czynniki osiągnęły wartości charakterystyczne dla orientacji długoterminowej, co wskazuje na spójność i dojrzałość działań podejmowanych w tym obszarze. Brak istotnych odchyłeń w kierunku orientacji mieszanej lub krótkoterminowej sugeruje, że produkcja i operacje technologiczne stanowią jeden z najbardziej stabilnych i konsekwentnie rozwijanych wymiarów orientacji strategicznej.

Uzyskane wyniki wskazują, że analizowany obszar może być uznany za jeden z najsilniejszych komponentów orientacji długoterminowej. Jednocześnie wskazują na istotną rolę wybranych wymiarów funkcjonalnych w kształtowaniu ogólnej orientacji strategicznej przedsiębiorstw.

Podsumowując, obszar produkcji i operacji technologicznych stanowi kluczowy filar długoterminowej orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze maszyn rolniczych, charakteryzujący się wysokim poziomem spójności, efektywności oraz ukierunkowania na rozwój technologiczny i operacyjny.

Tabela 5. *Ekologia i zrównoważony rozwój*

Gr.	DESKRYPTY	% ODPOWIEDZI					średnia
EKOLOGIA I ZRÓWNOWAŻONY ROZWOJ	Ograniczana jest ilość odpadów	1,2	4,9	13,6	30,9	49,4	4,22
	Stosowany jest recykling	7,4	25,9	27,2	25,9	13,6	3,12
	Ograniczane jest zużycie energii	3,7	14,8	39,5	23,5	18,5	3,38
	Projektowanie uwzględnia wpływ na środowisko	7,4	18,5	34,6	24,7	14,8	3,21
	Stosowane są rozwiązania niskoemisyjne	8,6	18,5	34,6	22,2	16,0	3,19
	Uwzględniana jest gospodarka obiegu zamkniętego	6,2	19,8	37,0	18,5	18,5	3,23
	Analizowany i minimalizowany jest ślad węglowy	30,9	33,3	18,5	13,6	3,7	2,26
	Kryteria środowiskowe wpływają na decyzje	18,5	32,1	33,3	12,3	3,7	2,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników w wymiarze ekologii i zrównoważonego rozwoju wskazuje na relatywnie niski poziom orientacji długoterminowej w badanych przedsiębiorstwach sektora maszyn rolniczych. Średnia wartość dla analizowanych czynników kształtuje się na poziomie ok. 3,1, co – zgodnie z przyjętymi przedziałami interpretacyjnymi – pozwala zaklasyfikować ten obszar jako zorientowany mieszanie, z wyraźnym przesunięciem w kierunku podejścia krótkoterminowego w części analizowanych wymiarów.

Najwyższe wartości średnie odnotowano dla czynnika związanego z ograniczaniem ilości odpadów (4,22), co wskazuje na stosunkowo dobrze rozwinięte działania o charakterze operacyjnym, bezpośrednio powiązane z efektywnością procesów produkcyjnych. Wynik ten może sugerować, że działania proekologiczne są wdrażane przede wszystkim tam, gdzie są one zbieżne z redukcją kosztów i poprawą efektywności.

Pozostałe czynniki osiągają wartości charakterystyczne dla orientacji mieszanej. Dotyczy to w szczególności stosowania recyklingu (3,12), ograniczania zużycia energii (3,38), uwzględniania aspektów środowiskowych na etapie projektowania (3,21), stosowania rozwiązań niskoemisyjnych (3,19) oraz implementacji zasad gospodarki obiegu zamkniętego (3,23). Wyniki te wskazują na umiarkowany poziom wdrożenia praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, który nie ma jeszcze charakteru systemowego ani w pełni zintegrowanego ze strategią przedsiębiorstw.

Najniższe wartości średnie odnotowano dla czynników związanych z analizą i minimalizacją śladu węglowego (2,26) oraz wpływem kryteriów środowiskowych na decyzje strategiczne (2,51). W szczególności pierwszy z tych czynników znajduje się w przedziale orientacji krótkoterminowej,

co wskazuje na bardzo ograniczone wykorzystanie zaawansowanych narzędzi zarządzania środowiskowego oraz niewielką integrację aspektów klimatycznych z procesem decyzyjnym.

Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają, że obszar zrównoważonego rozwoju charakteryzuje się najniższym poziomem orientacji długoterminowej spośród analizowanych wymiarów. Jednocześnie rezultaty te wskazują na znaczącą dysproporcję pomiędzy działaniami operacyjnymi (np. redukcja odpadów) a strategicznym podejściem do zarządzania środowiskowego. W konsekwencji można stwierdzić, że wyniki badań dla tego obszaru osłabiają ogólną ocenę dominacji orientacji długoterminowej, wskazując na istotne ograniczenia w zakresie implementacji strategii zrównoważonego rozwoju.

Podsumowując, obszar ekologii i zrównoważonego rozwoju stanowi najsłabszy komponent orientacji strategicznej badanych przedsiębiorstw. Działania w tym zakresie mają w dużej mierze charakter fragmentaryczny i operacyjny, a ich integracja z długoterminową strategią pozostaje ograniczona. Wyniki te wskazują na istotny potencjał rozwojowy oraz konieczność wzmocnienia znaczenia aspektów środowiskowych w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych.

Tabela 6. *Produkt i rynek*

Gr.	DESKRYPTY	% ODPOWIEDZI						średnia
PRODUKT I RYNEK	Rozwijane i doskonalone są istniejące produkty	3,7	11,1	25,9	37,0	22,2	3,63	
	Produkty są projektowane z myślą o naprawie	3,7	16,0	38,3	30,9	11,1	3,30	
	Wydłużany jest cykl życia produktów	2,5	14,8	39,5	30,9	12,3	3,36	
	Wprowadzanie nowych produktów ma charakter planowy i ciągły (systematyczny)	1,2	8,6	25,9	40,7	23,5	3,77	
	Analizowane są przyszłe potrzeby klientów	1,2	1,2	7,4	40,7	49,4	4,36	
	Budowane są długoterminowe relacje z klientami	-	-	4,9	22,2	72,8	4,68	
	Oferta jest dostosowywana do trendów rynkowych	-	-	3,7	25,9	70,4	4,67	
	Zarządzanie produktem ma charakter ciągły	3,7	1,2	9,9	35,8	49,4	4,26	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników w wymiarze produktu i rynku wskazuje na wyraźnie ukształtowaną orientację długoterminową, przy jednoczesnym istotnym zróżnicowaniu poziomu poszczególnych czynników składowych. Średnia wartość dla analizowanego obszaru wynosi ok. 4,0, co – zgodnie z przyjętą skalą interpretacyjną – kwalifikuje ten wymiar do kategorii orientacji długoterminowej, przy czym struktura wewnętrzna wyników wskazuje na jego niejednorodny charakter.

Najwyższe wartości średnie uzyskano w odniesieniu do czynników związanych z orientacją rynkową, w szczególności budowaniem długoterminowych relacji z klientami (4,68) oraz dostosowywaniem oferty do trendów rynkowych (4,67). Równie wysoki poziom odnotowano w zakresie analizy przyszłych potrzeb klientów (4,36). Wysokie wartości tych zmiennych świadczą o silnej orientacji na przyszłość w wymiarze relacyjnym i rynkowym, co wpisuje się w koncepcję proaktywnego dostosowania przedsiębiorstw do zmian otoczenia oraz budowania trwałych relacji z interesariuszami.

Relatywnie wysokie wartości odnotowano również dla czynnika odnoszącego się do ciągłości zarządzania produktem (4,26), co wskazuje na rozwinięte podejście procesowe oraz integrację działań w ramach cyklu życia produktu. Umiarkowanie wysoki poziom osiągnął także czynnik dotyczący systematycznego wprowadzania nowych produktów (3,77), co sugeruje obecność zorganizowanych mechanizmów innowacyjnych, choć ich intensywność może być ograniczona.

W przeciwieństwie do powyższych wyników czynniki związane z trwałością produktu oraz jego projektowaniem w perspektywie cyklu życia osiągnęły wartości charakterystyczne dla orientacji mieszanej, tj. projektowanie z myślą o naprawie (3,30) oraz wydłużanie cyklu życia produktów (3,36). Wskazuje to na relatywnie niski poziom integracji zasad zrównoważonego rozwoju w procesie projektowania produktów oraz ograniczone uwzględnianie aspektów długookresowej użyteczności produktu. Podobny charakter ma czynnik związany z doskonaleniem istniejących produktów (3,63), który – mimo formalnej klasyfikacji w obszarze orientacji długoterminowej – pozostaje na jej dolnej granicy.

Zróznicowanie wartości średnich pomiędzy czynnikami wskazuje na dualny charakter analizowanego wymiaru. Z jednej strony widoczna jest silna orientacja długoterminowa w obszarze relacji rynkowych i adaptacji do zmian popytu, z drugiej natomiast – ograniczony rozwój działań związanych z zarządzaniem cyklem życia produktu w ujęciu trwałościowym i środowiskowym. Oznacza to, że orientacja długoterminowa ma w tym przypadku charakter selektywny, koncentrując się przede wszystkim na aspektach rynkowych, przy jednoczesnym niedostatecznym rozwinięciu komponentu produktowego w ujęciu zrównoważonym.

Uzyskane wyniki częściowo wskazują na istotne znaczenie zarządzania produktem jako jednego z wymiarów kształtujących orientację strategiczną. Jednocześnie analiza struktury wyników sugeruje, że wpływ tego wymiaru jest silnie zróżnicowany wewnątrz i zależy od specyfiki analizowanego czynnika.

W kontekście zaprezentowanych badań można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa wykazują przewagę orientacji długoterminowej w analizowanym obszarze, jednak jej zakres nie obejmuje w równym stopniu wszystkich elementów zarządzania produktem. Przedstawione wyniki wskazują również na istotną implikację badawczą – orientacja strategiczna w wymiarze produktu i rynku nie powinna być analizowana jako jednorodny konstrukt, lecz jako układ wzajemnie powiązanych, lecz różnie rozwiniętych komponentów. Szczególnie widoczna jest dysproporcja pomiędzy orientacją rynkową a podejściem do projektowania produktu w kontekście jego trwałości i cyklu życia.

Podsumowując, obszar produktu i rynku charakteryzuje się wysokim poziomem orientacji długoterminowej, jednak o wyraźnie asymetrycznej strukturze wewnętrznej, co wskazuje na potrzebę dalszej integracji działań rynkowych z podejściem *lifecycle-oriented* oraz zasadami zrównoważonego rozwoju.

DYSKUSJA I WNIOSKI

Uzyskane wyniki badań potwierdzają zasadność przyjęcia wielowymiarowego podejścia do analizy orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych. Analiza sześciu wyodrębnionych wymiarów wskazuje na istotne zróżnicowanie poziomu orientacji strategicznej zarówno pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonowania, jak i wewnątrz nich, co potwierdza złożony i niejednorodny charakter badanego konstruktów.

W odniesieniu do głównego celu pracy, jakim była identyfikacja czynników oraz ocena poziomu orientacji strategicznej, należy stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa wykazują ogólnie przewagę orientacji długoterminowej, jednak nie ma ona charakteru w pełni spójnego i jednorodnego. Wyniki wskazują na występowanie struktury hybrydowej, w której dominujące podejście długookresowe współlistnieje z elementami orientacji krótkoterminowej, szczególnie w wybranych obszarach funkcjonalnych.

Najwyższy poziom orientacji długoterminowej odnotowano w obszarze produkcji i operacji technologicznych, co można interpretować jako konsekwencję specyfiki działalności produkcyjnej, wymagającej długookresowego planowania inwestycji, modernizacji technologicznej oraz optymalizacji procesów. Wyniki te wskazują, że przedsiębiorstwa w sposób systematyczny rozwijają swoje zdolności operacyjne, traktując je jako fundament budowania przewagi konkurencyjnej.

Wysoki poziom orientacji długoterminowej zaobserwowano również w obszarach planowania strategicznego oraz produktu i rynku, co potwierdza rozwinięte podejście do zarządzania strategicznego oraz orientacji rynkowej. Szczególnie istotne jest silne ukierunkowanie na budowanie relacji z klientami oraz analizę przyszłych potrzeb rynkowych, co wpisuje się w koncepcję proaktywnego dostosowania do zmian otoczenia.

Kluczowym elementem orientacji strategicznej jest obszar innowacji i technologii. Choć ze swojej natury skupia się on na celach długoterminowych, wewnątrznie cechuje go duże zróżnicowanie. Wyniki wskazują na relatywnie wysoki poziom wdrażania nowych technologii oraz kształtowania kultury innowacyjnej, przy jednoczesnych ograniczeniach w zakresie współpracy z ośrodkami badawczymi oraz wykorzystania rozwiązań cyfrowych. Sugeruje to częściowo zamknięty charakter procesów innowacyjnych oraz niewykorzystany potencjał innowacji otwartych.

W przeciwieństwie do powyższych obszarów, wymiar finansów i inwestycji oraz ekologii i zrównoważonego rozwoju charakteryzuje się bardziej zrównoważonym lub wręcz obniżonym poziomem orientacji długoterminowej. W obszarze finansowym obserwuje się wyraźną tendencję do równoważenia działań rozwojowych z krótkoterminową ostrożnością, szczególnie w warunkach niepewności gospodarczej. Z kolei w obszarze środowiskowym wyniki wskazują na dominację działań o charakterze operacyjnym i reaktywnym, przy ograniczonej integracji aspektów zrównoważonego rozwoju z procesami decyzyjnymi na poziomie strategicznym.

Uzyskane rezultaty pozwalają na odniesienie się do postawionych hipotez badawczych. Hipoteza 1 została potwierdzona częściowo – przedsiębiorstwa wykazują przewagę orientacji długoterminowej, jednak z wyraźnym udziałem elementów mieszanych. Hipoteza 2 znajduje potwierdzenie w odniesieniu

do roli innowacyjności i rozwoju technologicznego, choć należy zaznaczyć, że jeszcze silniejszy charakter długoterminowy wykazuje obszar produkcji. Hipoteza 3 została jednoznacznie potwierdzona – zrównoważony rozwój stanowi najsłabszy wymiar orientacji strategicznej. Hipoteza 4 również znajduje potwierdzenie, przy czym analiza wskazuje, że największe znaczenie mają nie tylko innowacje, ale również planowanie strategiczne oraz produkcja.

W kontekście pytań badawczych należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwa reprezentują przede wszystkim orientację długoterminową o charakterze selektywnym i zróżnicowanym wewnętrznie. Najsilniej rozwinięte są obszary związane z działalnością operacyjną i rynkową, natomiast relatywnie słabsze pozostają obszary wymagające integracji strategicznej, takie jak zrównoważony rozwój czy współpraca innowacyjna.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że orientacja strategiczna przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze maszyn rolniczych ma charakter wielowymiarowy i wewnętrznie zróżnicowany. Uzyskane wyniki wskazują na dominację orientacji długoterminowej, jednak jej realizacja nie jest jednorodna i przyjmuje formę układu hybrydowego, w którym elementy długookresowe współlistnieją z podejściem krótkoterminowym. Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa koncentrują się na obszarach bezpośrednio związanych z efektywnością i konkurencyjnością, natomiast aspekty środowiskowe i długookresowe zarządzanie cyklem życia produktu pozostają niedostatecznie rozwinięte. Zastosowany model badawczy potwierdził swoją użyteczność analityczną, umożliwiając identyfikację struktury orientacji strategicznej oraz obszarów wymagających dalszego doskonalenia.

REKOMENDACJE I KIERUNKI DALSZYCH PRAC

Przeprowadzone badania wzmacniają podejście do orientacji strategicznej jako konstruktu wielowymiarowego, którego nie można redukować do jednego dominującego horyzontu czasowego. Wyniki wskazują, że orientacja strategiczna ma charakter strukturalny i zróżnicowany wewnętrznie, a poszczególne jej wymiary (planowanie, finanse, innowacje, produkcja, produkt oraz zrównoważony rozwój) wykazują odmienne poziomy ukie-
runkowania długoterminowego. Potwierdza to zasadność stosowania modeli

wielowymiarowych w analizie zachowań strategicznych przedsiębiorstw produkcyjnych.

Z perspektywy teorii zarządzania uzyskane rezultaty wspierają koncepcję współlistnienia orientacji długoterminowej i krótkoterminowej w ramach jednej organizacji, co wpisuje się w podejście hybrydowe do strategii. Szczególnie istotna jest ujawniona asymetria pomiędzy wymiarami operacyjnymi (produkcja, planowanie strategiczne) a wymiarem środowiskowym, który pozostaje relatywnie słabiej rozwinięty. Wskazuje to na potrzebę dalszej integracji zagadnień zrównoważonego rozwoju z klasycznymi modelami orientacji strategicznej oraz rozwijania teorii uwzględniających ich współzależność.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania wyniki badań wskazują na konieczność zwiększenia spójności strategicznej pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa. W szczególności rekomenduje się wzmocnienie integracji działań środowiskowych z procesami decyzyjnymi, rozwój innowacji otwartych oraz intensyfikację współpracy z jednostkami naukowymi i partnerami zewnętrznymi. Istotne znaczenie ma również dalsza cyfryzacja procesów oraz uwzględnianie perspektywy cyklu życia produktu, w tym projektowanie ukierunkowane na trwałość i efektywne wykorzystanie zasobów. W obszarze finansowym wskazane jest natomiast większe ukierunkowanie na inwestycje o długim horyzoncie czasowym, przy ograniczeniu dominacji krótkoterminowej optymalizacji.

Całościowo wyniki sugerują, że zwiększenie integracji pomiędzy wymiarami orientacji strategicznej może stanowić kluczowy czynnik poprawy długoterminowej konkurencyjności i odporności przedsiębiorstw na zmiany otoczenia rynkowego, technologicznego i regulacyjnego.

Z punktu widzenia dalszych badań zasadne jest rozszerzenie analizy o badania ilościowe na większej próbie przedsiębiorstw, co umożliwi weryfikację statystyczną zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami orientacji strategicznej. Warto również uwzględnić analizę porównawczą pomiędzy sektorami, co pozwoli na identyfikację uwarunkowań kontekstowych. Istotnym kierunkiem jest także zastosowanie metod bardziej zaawansowanej analizy statystycznej, takich jak analiza czynnikowa czy modelowanie równań strukturalnych, w celu pogłębienia wniosków dotyczących relacji pomiędzy badanymi zmiennymi.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania umożliwiły realizację celu pracy, którym była identyfikacja czynników oraz ocena poziomu orientacji strategicznej przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych z wykorzystaniem wielowymiarowego modelu pomiaru. Zastosowany model umożliwił kompleksową ocenę sześciu wymiarów orientacji strategicznej, potwierdzając swoją użyteczność w diagnozowaniu jej poziomu i struktury. Wyniki wykazały, że badane przedsiębiorstwa charakteryzują się hybrydowym modelem orientacji strategicznej, w którym dominuje podejście długoterminowe, uzupełniane elementami krótkoterminowej adaptacji.

Najważniejsze wnioski z badań są następujące:

- orientacja strategiczna badanych przedsiębiorstw ma charakter wielowymiarowy i obejmuje planowanie strategiczne, finanse, innowacyjność, produkcję, produkt oraz zrównoważony rozwój;
- najwyższy poziom orientacji długoterminowej odnotowano w obszarach produkcji i planowania strategicznego;
- innowacyjność oraz zarządzanie produktem i rynkiem charakteryzują się wysokim, lecz zróżnicowanym poziomem rozwoju;
- najsłabszym wymiarem pozostaje zrównoważony rozwój, który nie jest jeszcze w pełni zintegrowany z zarządzaniem strategicznym;
- zaproponowany model wielowymiarowy umożliwia identyfikację mocnych stron oraz obszarów wymagających dalszego rozwoju w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw.

•

REFERENCES

- Covin, J.G., Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44, <https://doi.org/10.1111/etap.12027>.
- Deutscher, F., Zapkau, F.B., Schwens, C., Baum, M., Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849–861, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005>.
- Evers, N., Gliga, G., Rialp-Criado, A. (2019). Strategic orientation pathways in international new ventures and born global firms-towards a research agenda. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 287–304, <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00259-y>.
- Frishammar, J., Andersson, S. (2009). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0031-9>.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>.
- Gatignon, H., Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90, <https://doi.org/10.2307/3152066>.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Warszawa: PWE.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2014). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa: PWE, 2.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 115–134, <https://doi.org/10.1108/03090560810840934>.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>.
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E.K., Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100039.

- Hurley, R.F., Tomas, M.H.G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54, <https://doi.org/10.2307/1251742>.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674, <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals – do they really matter?. *Journal of World Business*, 43(2), 158–170, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70, <https://doi.org/10.2307/1251854>.
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46–57, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.021>.
- Kaplan S. (2011). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665–695.
- Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. 35(2), 124–141. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Lonial, S.C., Carter, R.E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53, 94–113, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12054>.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3).
- Martens, C.D.P., Lacerda, F.M., Belfort, A.C., Freitas, H.M.R.D. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>.
- Núñez-López, N., Velasco-Hernández, J.X., Marquet, P.A. (2014). The dynamics of technological change under constraints: Adopters and resources. *Discrete and Continuous Dynamical Systems – B*, 19(10), 3299–3317, doi: 10.3934/dcdsb.2014.19.3299.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>.
- Presutti, M., Fratocchi, L., Odorici, V. (2024). The impact of strategic orientations on born globals' export performance: An ambidexterity approach. *Management International Review*, 64, 811–841, <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00552-6>.

- Su, Z., Xie, E., Wang, D. (2015). Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 228–248, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12069>.
- Vickers, J. (1995). Concepts of competition. *Oxford Economic Papers*, 47, 1–23.
- Wales, W.J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15, <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>.
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.
- Zhou, K., Li, C. (2009). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63, 224–231.