

**PERSPEKTYWA –  
WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI**

**TOM 2**

## **Patronat**

JM Rektor Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu  
prof. dr hab. Andrzej Tretyn

Dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu  
prof. dr hab. Józef Stawicki

Samorząd Studencki Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

Narodowy Bank Polski o. w Bydgoszczy

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne o. w Toruniu

Radio „Sfera”



Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

**PERSPEKTYWA –  
WYZWANIA WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI**

**TOM 2**



WYDAWNICTWO NAUKOWE  
UNIwersYTETU  
MIKOŁAJA KOPERNIKA

Toruń 2016

Recenzenci

*Dariusz Piotrowski*

*Damian Walczak*

Redakcja naukowa

*Michał Buszko*

*Dorota Krupa*

*Agnieszka Drews*

Redakcja pomocnicza

*Monika Ronkiewicz*

*Dominik Sadłakowski*

*Aleksandra Sobczak*

Opracowanie redakcyjne i korekta

*Katarzyna Czerniejewska*

Projekt okładki

*Ewa Beniak-Haremska*

Printed in Poland

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika

Toruń 2016

ISBN 978-83-231-3604-0

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU MIKOŁAJA KOPERNIKA

Redakcja: ul. Gagarina 5, 87-100 Toruń

tel. 56 611 42 95, fax 56 611 47 05

e-mail: [wydawnictwo@umk.pl](mailto:wydawnictwo@umk.pl)

[www.wydawnictwoumk.pl](http://www.wydawnictwoumk.pl)

Dystrybucja: ul. Mickiewicza 2/4, 87-100 Toruń

tel./fax: 56 611 42 38

e-mail: [books@umk.pl](mailto:books@umk.pl)

Druk: Drukarnia Wydawnictwa Naukowego Uniwersytetu Mikołaja Kopernika

## SPIS TREŚCI

Wstęp . . . . .	7
KATARZYNA BROŻEK, JUSTYNA KOGUT Analiza liczby przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce polskiej w latach 2003–2013 . . . . .	9
PAWEŁ CEGLIŃSKI Zarys ewolucji i wykorzystania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach. . . . .	25
MARTA WYSOGLĄD Znaczenie i potencjał przedsiębiorstw działających na polskim rynku w zakresie innowacji . . . . .	37
MAGDALENA UJAZDOWSKA Poziom polskiej innowacji na tle krajów Unii Europejskiej . . . . .	55
AGNIESZKA DREWS Zróżnicowanie stref uprzywilejowanych we współczesnej gospodarce . . . . .	71
ZUZANNA TOMAL Efektywność wykorzystania zielonej energii na przykładzie farmy wiatrowej . . . . .	87
ANNA SOBIERAJ Rachunek kosztów jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem . . . . .	101

Paweł Cegliński

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## ZARYS EWOLUCJI I WYKORZYSTANIA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH

**Słowa kluczowe:** instrumenty planistyczne, otoczenie organizacyjne, planowanie strategiczne

### WSTĘP

Przydatność planowania strategicznego dla przedsiębiorstw od lat jest przedmiotem kontrowersji w naukach o zarządzaniu. Budzi ono skrajne emocje również wśród praktyków zarządzania. Kategoria ta nie jest jednorodna. Sam proces planistyczny jest wspierany setkami różnorodnych metod, technik czy też instrumentów zarządczych, dodatkowo modyfikowanych na potrzeby konkretnych organizacji. Nadal nie udało się jednoznacznie ustalić jego relacji z wynikami działalności. Nie zmienia to faktu, że planowanie strategiczne jest powszechnie i chętnie wykorzystywane w organizacjach na całym świecie. Prawdopodobnym, głównym motywem tego stanu rzeczy jest nowoczesne środowisko biznesowe, cechujące się niepewnością, którą plany strategiczne pomagają ograniczyć.

## CEL BADAŃ

Celem podjętych badań jest przedstawienie problematyki planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim zaprezentowano syntetycznie rozwój historyczny tej aktywności, omówiono dyskusję toczącą się od lat w naukach ekonomicznych na temat jej przydatności, zalet i wad. Treści teoretyczne uzupełniono wynikami globalnych badań empirycznych przeprowadzonych przez Bain & Company, które obrazują poziom wykorzystania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach w latach 2002–2014.

## METODY BADAWCZE I WYKORZYSTANE MATERIAŁY

W niniejszym artykule zastosowano metody badania źródeł wtórnych. Korzystano przede wszystkim z materiałów anglojęzycznych zawierających wyniki badań naukowców z ośrodków zagranicznych. W szczególności przeanalizowano literaturę przedmiotu i artykuły naukowe. Posłużono się ponadto raportami firmy konsultingowej Bain & Company. Miało to na celu uzupełnienie treści teoretycznych o wyniki globalnych badań empirycznych, których przedmiot stanowi m.in. wykorzystanie planowania strategicznego w przedsiębiorstwach.

## WYNIKI BADAŃ

Podwaliny planowania strategicznego zostały stworzone w latach 60. XX wieku, głównie przez Harry'ego I. Ansoffa, Russella L. Ackoffa i grupę z Harvardu: Kennetha R. Andrewsa, C. Rolanda Christiansena, Edmunda P. Learneda, Williama D. Gutha i Josepha L. Bowera<sup>1</sup>. Fundamentalną przesłanką tego podejścia było założenie,

---

<sup>1</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 60.

że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób<sup>2</sup>. Ogólnie można stwierdzić, że planowanie strategiczne w rozumieniu klasycznym to proces wyznaczania misji, głównych zadań, strategii i zasad, które wpływają na zdobycie i alokację zasobów służących osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.

W literaturze można spotkać wiele innych definicji. Przykładowo John M. Bryson określa planowanie strategiczne jako zdyscyplinowane podejście do tworzenia fundamentalnych decyzji i działań, które kształtują i wyznaczają to, czym jest organizacja, co ona robi i dokąd zmierza<sup>3</sup>. Marios I. Katsioloudes przez planowanie strategiczne rozumie proces, dzięki któremu organizacja utrzymuje konkurencyjność w swoim otoczeniu organizacyjnym przez ustalenie, gdzie ta organizacja obecnie się znajduje, dokąd chce dotrzeć i w jaki sposób chce tam dotrzeć<sup>4</sup>.

W klasycznym podejściu do planowania strategicznego szczególną rolę przypisuje się kierownictwu najwyższego szczebla. Modelowo grupa ta ma pełnić funkcję głównych planistów, a przynajmniej nadzorować proces planistyczny. Realizacja założeń tradycyjnej koncepcji niejednokrotnie wymagała od przedsiębiorstwa zatrudnienia planistów, których liczba często była na tyle duża, że tworzyli oni wyspecjalizowane komórki w przedsiębiorstwie. Plany strategiczne miały bardzo sformalizowany, szczegółowy charakter, a ich przedmiotem był całokształt działalności gospodarczej i wszelkie możliwe aspekty otoczenia organizacyjnego.

Z pierwszymi poważniejszymi głosami dezaprobaty systematyczne i formalne podejście do formułowania strategii zaczęło się spoty-

---

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> J. M. Bryson, *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco 2011, s. 111.

<sup>4</sup> M. I. Katsioloudes, *Strategic Planning for the Nonprofit Sector: Theory & Cases*, McGraw Hill, New York 1995, s. 4, [cyt. za:] N. Salo, *Strategic planning: Between shaping organization action and emerging from organizational action*, „Humanities and Social Studies” 2014, vol. 2, issue 3, s. 82.



kać już we wczesnych latach 80.<sup>5</sup> Kulminację krytyki datuje się zaś na początek lat 90. Wówczas tradycyjne podejście do planowania strategicznego i jego podstawowych koncepcji stało się obiektem silnych i zdecydowanie negatywnych ocen ze strony badaczy i praktyków biznesu<sup>6</sup>.

Wielu analityków argumentowało, że tradycyjne koncepcje i modele strategicznego planowania nie spełniają wymagań udanego planowania w dynamicznym, kompleksowym i coraz bardziej nieprzewidywalnym środowisku biznesowym<sup>7</sup>. Istotnie, nowoczesne otoczenie organizacyjne tworzy wyzwania, o których dawniej nie było mowy. Należy wskazać przede wszystkim na nasilające się trendy wzrostu konkurencyjności na rynkach, postępujący proces globalizacji oraz bezprecedensowy rozwój nowoczesnych technologii. Trzeba przy tym pamiętać, że występują istotne różnice w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw w zależności od branży czy też geograficznego obszaru aktywności. Uogólnień należy dokonywać ostrożnie, mimo generalnej tezy o wzroście turbulencji otoczenia organizacyjnego.

Niektórzy badacze dowodzili, że planowanie strategiczne może być dysfunkcyjne, jeśli wprowadza sztywność i pobudza nadmierną biurokrację<sup>8</sup>. Poniekąd jest to „skutek uboczny” przesadnej dążności

---

<sup>5</sup> R. M. Grant, *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, issue 6.

<sup>6</sup> B. Schwenker, T. Wulf, *Scenario-based Strategic Planning. Developing Strategies in an Uncertain World*, SpringerGabler, Wiesbaden 2013, s. 7. Tak m.in. H. Mintzberg, *Learning 1, planning 0: reply to Igor Ansoff*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, issue 6, s. 436–466; idem, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York 1994; C. K. Prahalad, G. Hamel, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994; R. Dye, O. Sibony, P. Viguierle, *Strategic Planning: Three Tips for 2009*, „McKinsey Quarterly” 2009, vol. 9, issue 1, s. 1–2.

<sup>7</sup> B. Schwenker, T. Wulf, op. cit., s. 7. Tak m.in. K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79, issue 1, s. 106–116; R. M. Grant, op. cit., s. 491–517.

<sup>8</sup> R. K. Bresser, R. C. Bishop, *Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, issue 4, s. 588–599.

do racjonalizacji procesu decyzyjnego, który zapewniłby ograniczenie ryzyka do minimum przez zmniejszenie niepewności w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wiara w wartość strategicznego planowania została w związku z tym dodatkowo zachwiana, co sprawiło, że wiele organizacji zaczęło sobie radzić bez „armii planistów”<sup>9</sup>, a w przypadkach skrajnych zrezygnowało z wykorzystywania planów strategicznych.

Utraconą reputację planowanie strategiczne zaczęło odzyskiwać mniej więcej pod koniec lat 90. i na początku XXI wieku. Przegląd piśmiennictwa wskazuje, że to właśnie w tym okresie powrócono do analizy potencjalnych pozytywnych skutków wynikających z tej działalności.

Frédéric Delmar i Scott Shane wskazują na trzy podstawowe korzyści wykorzystywania planów strategicznych przez przedsiębiorstwo:

- po pierwsze, planowanie pozytywnie wpływa na przyspieszenie procesu podejmowania decyzji przez rozpoznawanie brakujących informacji, co pozwala uniknąć zbędnego angażowania zasobów;
- po drugie, planowanie zapewnia instrumenty wspierające zarządzanie dostawami i popytem na zasoby w sposób, który zapobiega marnowaniu czasu;
- po trzecie, planowanie pozwala na wyznaczenie kroków do terminowego osiągnięcia szeroko ustalonych celów<sup>10</sup>.

Podobnie wskazuje Gordon E. Greenley, który formułuje kilka głównych przyczyn, dla których przedsiębiorstwa potrzebują strategicznego planowania. Zdaniem autora w pierwszej kolejności jest to możliwość bezpośredniej poprawy wyników działalności, m.in. dzięki wytyczaniu klarownych celów i kierunku działań. Poza tym strategiczne planowanie może doprowadzić pośrednio do poprawy wy-

---

<sup>9</sup> D. J. Collis, C. A. Montgomery, *Competing on resources: strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, July/August, s. 118–128.

<sup>10</sup> F. Delmar, S. Shane, *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, issue 12, s. 1165–1185.

ników działalności, wpływając pozytywnie na poziom efektywności zarządzania<sup>11</sup>.

Bezpośrednia relacja między strategicznym planowaniem a wynikami działalności przedsiębiorstwa jest niestety dyskusyjna i raczej zakłada się ją teoretycznie, bez empirycznej weryfikacji. Stanowi to przedmiot trwającej od lat dyskusji wśród naukowców<sup>12</sup>. Rzecz w tym, że planowanie strategiczne, o czym już wspomniano, to kategoria niejednorodna. Sposób jego wykorzystywania jest determinowany agregatem różnorodnych czynników, a badania empiryczne przynoszą skrajne wyniki. Mimo tych uwag można przyjąć, że występuje pozytywna relacja między strategicznym planowaniem a wynikami przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

Wyniki te niekoniecznie muszą być finansowe. Dowodzi się, że planowanie może prowadzić także do niefinansowych konsekwencji, które mogą przynieść korzyści przedsiębiorstwu<sup>14</sup>. Wskazuje się m.in. na wzrost udziału w rynku czy też wzrost satysfakcji pracowników. Wpływ planowania strategicznego na wyniki działalności może być pośredni, dostarcza ono bowiem potrzebnych informacji pozwalających na lepsze zrozumienie otoczenia organizacyjnego, co w konsekwencji zmniejsza niepewność.

Peter Brews i Devavrat Purohit piszą, że wzrost stopnia wykorzystania planowania strategicznego jest dodatnio skorelowany ze

---

<sup>11</sup> G. E. Greenley, *Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence*, „Scandinavian Journal of Management” 1994, vol. 10, issue 4, s. 383–396, [cyt. za:] K. W. Glaister, J. R. Falshaw, *Strategic Planning: Still Going Strong?*, „Long Range Planning” 1999, vol. 32, issue 1, s. 107–108.

<sup>12</sup> T. J. Andersen, *Strategic planning, autonomous actions and corporate performance*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33, no. 2, s. 184–200; S. Elbanna, *Strategic decision making: proces perspectives*, „International Journal of Management Reviews” 2006, vol. 8, issue 1, s. 1–20; G. E. Greenley, op. cit., s. 383–396.

<sup>13</sup> K. W. Glaister, J. R. Falshaw, op. cit., s. 107.

<sup>14</sup> C. C. Miller, L. B. Cardinal, *Strategic planning and firm performance: a synthesis of two decades of research*, „Academy of Management Journal” 1993, vol. 37, issue 6, s. 1649–1665; C. R. Schwenk, C. B. Schrader, *Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, vol. 17, issue 3, s. 53–64.

wzrostem niestabilności otoczenia<sup>15</sup>. Jest to zatem teza przeciwna do tej, którą przedstawiają badacze sceptycznie nastawieni do tych działań w przedsiębiorstwie. Krytycy, o czym już wcześniej była mowa, zakładali, że niestabilność otoczenia skutkuje bezcelowością tworzenia planów strategicznych.

W nauce zauważa się prawidłowość, zgodnie z którą plany strategiczne, w różnej formie, są rzadziej tworzone i wykorzystywane w małych przedsiębiorstwach. Wskazuje się m.in. na to, że w mniejszych organizacjach decyzje strategiczne są podejmowane autorytarnie przez ich właścicieli i to oni wytyczają i na bieżąco modyfikują kierunek rozwoju przedsiębiorstwa<sup>16</sup>.

Z praktycznego punktu widzenia istotne jest to, jak kilkudziesięcioletnia debata naukowa i doświadczenia wpłynęły na praktykę biznesu. W stosunku do tradycyjnych praktyk decyzyjnych zmieniły się dwie rzeczy. Po pierwsze, proces planowania przestał być odgórny i naczelne kierownictwo zaczęło przerzucać na jednostki biznesowe obowiązek formułowania i przedstawiania planów do zatwierdzenia. Po drugie, miejsce klasycznego planowania z zadanymi parametrami zajęło podejście zdecentralizowane, wymuszające znacznie większą aktywność średniego szczebla i jednostek biznesowych<sup>17</sup>.

Robert M. Grant wskazał, że strategiczne planowanie nadal jest procesem sformalizowanym, lecz przedsiębiorstwa przestały budować tak wyrafinowane prognozy oparte na analizie trendów i modelach ekonometrycznych jak dawniej. Plany strategiczne stają się krótsze, a uwaga koncentruje się w mniejszym stopniu na przygotowaniu prezentacji, w większym zaś na otwartej dyskusji<sup>18</sup>.

Szeroko zakrojone, cykliczne badania empiryczne uwzględniające strategiczne planowanie w przedsiębiorstwach są prowadzone przez Bain & Company. Ich wyniki od lat lokują planowanie stra-

---

<sup>15</sup> P. Brews, D. Purohit, *Strategic Planning in Unstable Environments*, „Long Range Planning” 2007, vol. 40, issue 1, s. 64.

<sup>16</sup> O. A. Gica, I. Pop, M. Bota, *Elements of strategic planning practices in Transylvanian SMEs*, „Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia” 2009, vol. 4, s. 141.

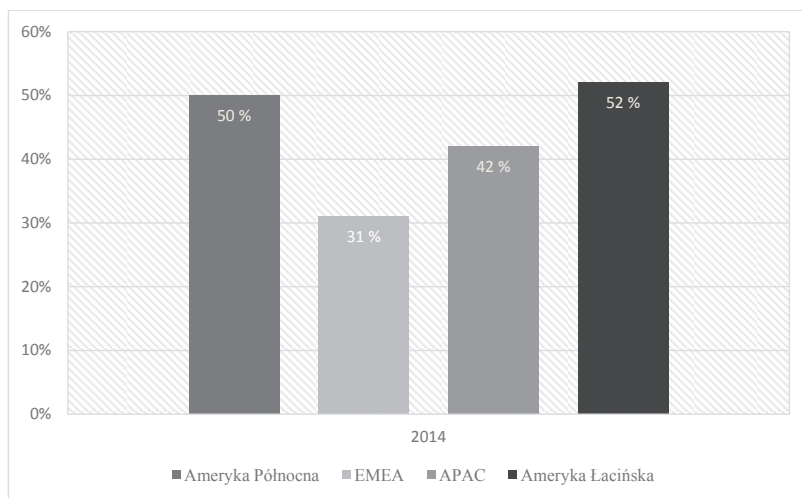
<sup>17</sup> K. Obłój, op. cit., s. 81 (na podstawie R. M. Grant, op. cit., s. 491–517).

<sup>18</sup> Ibidem.

tegiczne w czołówce najczęściej wykorzystywanych instrumentów zarządzania na świecie<sup>19</sup>.

Rezultaty badania Bain & Company w zakresie wykorzystania planowania strategicznego za 2014 rok przedstawiono z podziałem na cztery obszary geograficzne (wykres 1). Są nimi Ameryka Północna, EMEA, APAC<sup>20</sup> i Ameryka Łacińska. Zbliżone wyniki, na poziomie około 50% wykorzystania w przedsiębiorstwach, odnotowano w obu Amerykach. Najgorzej wypadł obszar EMEA, z tym że można mniemać, że wyniki zaniżają przedsiębiorstwa afrykańskie. Niestety nie przedstawiono osobnych badań dla Europy.

Wykres 1. Stopień wykorzystania strategicznego planowania w 2014 roku według obszarów geograficznych (w punktach procentowych)



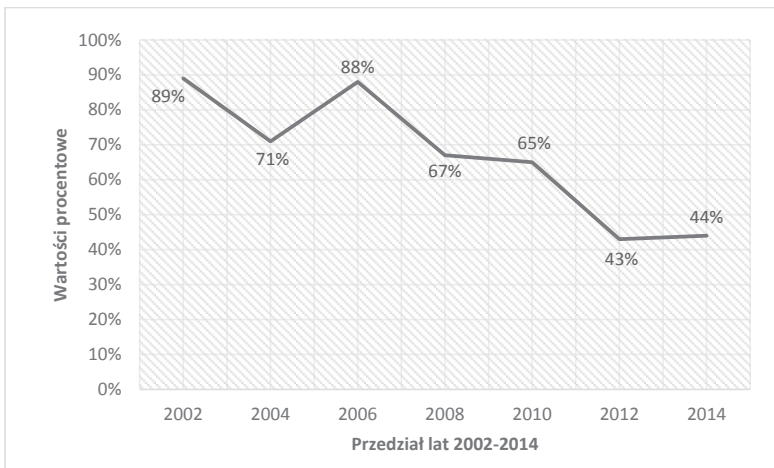
Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends 2015*, Bain & Company, 2015, s. 5.

<sup>19</sup> Pojęcie to jest traktowane zbiorczo bez analizy różnic między takimi kategoriami, jak koncepcje, metody, techniki czy podejścia. Samych klasycznych instrumentów można wskazać setki. Są one indywidualnie dostosowywane do specyfiki branży, w której działa przedsiębiorstwo, a niekiedy nawet dobierane nieświadomie i nieracjonalnie.

<sup>20</sup> Wykorzystane skróty: EMEA (Europe, the Middle East and Africa) – Europa, Bliski Wschód i Afryka; APAC (Asia Pacific) – Azja Pacyficzna.

Wykres 2 prezentuje globalny stopień wykorzystania planowania strategicznego przez przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Zarysował się wyraźny trend spadkowy. Niewielka korekta wystąpiła dwukrotnie, w roku 2006 w porównaniu z 2004 i w roku 2014 w porównaniu z 2012. Można sądzić, że jedną z przyczyn był światowy kryzys gospodarczy, który zmusił przedsiębiorstwa do okresowej reorganizacji ich modeli biznesowych. Firma konsultingowa prognozuje, że wykorzystanie planowania strategicznego będzie z czasem rosło. Prognozowany wzrost, już za rok 2015, ma wynieść aż 33 punkty procentowe<sup>22</sup> – nie opublikowano jeszcze raportu za ten okres.

Wykres 2. Globalne wykorzystanie planowania strategicznego w latach 2002–2014 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: raporty Bain & Company z lat 2005, 2007, 2009, 2011, 2013 i 2015; D. Rigby, *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*, „Strategy & Leadership” 2003, vol. 31, no. 5.

<sup>21</sup> W cyklicznych badaniach prowadzonych przez Bain & Company brało udział 13 000 respondentów z ponad 70 krajów z Ameryki Północnej, Europy, Azji, Afryki, Bliskiego Wschodu i Ameryki Łacińskiej. Baza ta jest poszerzana z każdą edycją badania.

<sup>22</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends 2015*, Bain & Company, 2015, s. 15.

## KONKLUZJA

Planowanie strategiczne było i nadal jest poddawane krytyce przez przedstawicieli nauki i praktyki biznesu. Znaczna część uwag ma charakter konstruktywny i pozytywnie wpływa na trwającą od kilkadziesiąt lat ewolucję planowania w przedsiębiorstwach.

Klasyczne, wysoce sformalizowane i niezmiernie szczegółowe plany strategiczne przestały pełnić swoją podstawową funkcję, którą pierwotnie miała być racjonalizacja procesu zarządczego. Nie neguje to jednak, jak wskazuje część autorów, sensu ich wykorzystywania w przedsiębiorstwach, a jedynie uzasadnia dokonywanie pewnych koniecznych modyfikacji. Na kształt procesów planowania strategicznego w konkretnych przedsiębiorstwach wpływa przede wszystkim nowoczesne, bardzo złożone i szybko zmieniające się środowisko biznesowe. Współczesne plany przestają być dokumentami jasno wyznaczającymi obligatoryjne kierunki działań, lecz stają się ogólną ramą, zespołem priorytetów i ograniczeń<sup>23</sup>.

Na koniec trzeba stwierdzić, że mimo immanentnych wad planowania strategicznego i dużych trudności w stosowaniu go przez decydentów jest ono powszechnie i chętnie wykorzystywanym instrumentem wspierającym zarządzanie w przedsiębiorstwach na całym świecie. Zauważalny jest nawet wzrost zainteresowania nim, co – jak się wydaje – wiąże się z rosnącą niepewnością zmian we współczesnym środowisku biznesowym.

## LITERATURA

Andersen T. J., *Strategic planning, autonomous actions and corporate performance*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33, no. 2.

---

<sup>23</sup> K. Obłój, op. cit., s. 81.

- Bresser R. K., Bishop R. C., *Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, issue 4.
- Brews P., Purohit D., *Strategic Planning in Unstable Environments*, „Long Range Planning” 2007, vol. 40, issue 1.
- Bryson J. M., *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.
- Collis D. J., Montgomery C. A., *Competing on resources: strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, July/August.
- Delmar F., Shane S., *Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, issue 12.
- Dye R., Sibony O., Viguerle P., *Strategic Planning: Three Tips for 2009*, „McKinsey Quarterly” 2009, vol. 9, issue 1.
- Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79, issue 1.
- Elbanna S., *Strategic decision making: proces perspectives*, „International Journal of Management Reviews” 2006, vol. 8, issue 1.
- Gica O. A., Pop I., Bota M., *Elements of strategic planning practices in Transylvanian SMEs*, „Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia” 2009, vol. 4.
- Glaister K. W., Falshaw J. R., *Strategic Planning: Still Going Strong?*, „Long Range Planning” 1999, vol. 32, issue 1.
- Grant R. M., *Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, issue 6.
- Greenley G. E., *Strategic planning and company performance: an appraisal of the empirical evidence*, „Scandinavian Journal of Management” 1994, vol. 10, issue 4.
- Katsioloudes M. I., *Strategic Planning for the Nonprofit Sector: Theory & Cases*, McGraw Hill, New York 1995.
- Miller C. C., Cardinal L. B., *Strategic planning and firm performance: a synthesis of two decades of research*, „Academy of Management Journal” 1993, vol. 37, issue 6.
- Mintzberg H., *Learning 1, planning 0: reply to Igor Ansoff*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, issue 6.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York 1994.



- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Prahalad C. K., Hamel G., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2007*, Bain & Company, Boston 2007.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2009*, Bain & Company, Boston 2009.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2011*, Bain & Company, Boston 2011.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2013*, Bain & Company, Boston 2013.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends 2015*, Bain & Company, Boston 2015.
- Rigby D., Goffinet F., *Management Tools: Global Survey Results*, Bain & Company, Boston 2005.
- Rigby D., *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*, „Strategy & Leadership” 2003, vol. 31, no. 5.
- Salo N., *Strategic planning: Between shaping organization action and emerging from organizational action*, „Humanities and Social Studies” 2014, vol. 2, issue 3.
- Schwenk C. R., Schrader C. B., *Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: a meta-analysis*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1993, vol. 17, issue 3.
- Schwenker B., Wulf T., *Scenario-based Strategic Planning. Developing Strategies in an Uncertain World*, SpringerGabler, Wiesbaden 2013.