

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

Michał Kurzawski

Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego

DOJRZAŁOŚĆ STRATEGII JAKO PRZESŁANKA ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM ORGANIZACJI – ROZPOZNANIE WŚRÓD PRODUCENTÓW TECHNICZNYCH ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO

STRESZCZENIE: Zasadniczym celem niniejszej pracy jest próba odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji – kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych – strategii? W ramach projektu, w pierwszej kolejności podjęto badania, których celem ustanowiono rozpoznanie dezyderatów charakteryzujących strategię. Wymagało to sformułowania i zrealizowania zadań cząstkowych, do których zaliczono z jednej strony kwerendę literatury pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań (warstwa teoretyczno-projektowa), z drugiej zaś – celem ustalenia poziomu, zakresu i struktury formułowanych przez przedsiębiorstwa dezyderatów dojrzałości strategii – weryfikację empiryczną, co warunkowało zbudowanie modelu badawczego. Skompilowanie modelu będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów – na płaszczyźnie empirycznej – determinowało rozpoznanie poziomu dojrzałości strategii wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena wśród wytwórców technicznych środków transportu rolniczego). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dla realizowanych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostaną zaprezentowane w przedstawionym opracowaniu.

SŁOWA KLUCZOWE: samoocena dojrzałości strategii, zarządzanie strategiczne, weryfikacja modelu badawczego.

Maturity of the strategy as a premise for organizational safety management – recognition among producers of technical means of agricultural transport

ABSTRACT: The aim of this work is to attempt to answer the question about the level of maturity in the perception and implementation of strategies created by enterprises operating in the agricultural machinery sector. As part of the project, research was first undertaken to identify the desiderata characterizing the strategy. This required the formulation and implementation of partial tasks, which included, on the one hand, a literature search in direct relation to the research topic (theoretical and design layer), and on the other – in order to determine the level, scope and structure of the strategy maturity desiderata formulated by enterprises – empirical verification, which determined the construction of a research model. Compiling a model that is the result of literature exploration and discussions among deliberately selected experts – on an empirical level – determined the recognition of the level of strategy maturity among producers of the agricultural machinery sector (self-assessment among producers of technical means of agricultural transport). Specific explanations have become the substrate defining the right direction for the research work being carried out (verification of the research model), the results of which will be presented in the presented study.

KEYWORDS: self-assessment of strategy maturity, strategic management, verification of the research model.

Wstęp

W ostatnich latach można zaobserwować wiele zmian dokonujących się we współczesnej gospodarce. Zmieniły się warunki konkurencji, pojawiły się nowe sektory, co wynika z przechodzenia od społeczeństwa informacyjnego do kreatywnego (Fenea-Ivanovici 2013, s. 66). Specyfika tych nowych sektorów opiera się na komercyjnym wykorzystaniu działalności twórczej, czyli zdolności do tworzenia pomysłów i artefaktów, które są nowe, zaskakujące i cenne (Boden 2003, s. 1).

Podążając za prowadzonym dyskursem naukowym, można pokusić się o stwierdzenie, że dojrzała strategia i model biznesu są pojęciami współzależnymi. Głębsza treść zagadnień dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa wytwórczego związana jest nierozzerwalnie z dopasowaniem profilu produkcji adekwatnie do bieżących potrzeb rynku, co uzasadnia stosowanie nowych modeli biznesu i strategii zarządzania. Przy dynamicznym rozwoju portfela produktów, gwałtownym wzroście poziomu technologicznego zmieniające się warunki ekonomiczne produkcji ujawniają wiele niedociągnięć w zakresie wdrażania nowej strategii i związanej z nią organizacji. Główną przyczyną występowania tego zjawiska, w odczuciu autorów niniejszej pracy, jest niedocenicenie roli kreowania twórczej idei w całym procesie zarządzania, co jest wynikiem niedostrzeżenia konieczności kreowania i implementowania często niestandardowych rozwiązań.

Rynek, konsumpcja, mnogość wrażeń nie umożliwiają refleksyjnej internalizacji wzorców, lecz tworzą z podmiotu absorpcyjną powierzchnię przymuszaną do tożsamościowych wyborów (Kubiński 2008, s. 99). W tym miejscu zwraca się uwagę, że możliwe staje się kształtowanie strategii w kierunku atrakcyjnym dla przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że powstają warunki dla aktywności, jakich dotąd nie było. Oczywiście wymaga to odpowiedniego przygotowania i chociażby zmiany wspomnianego procesu socjalizacji, tak aby jednostki wprawiały się w refleksyjnym i świadomym podejściu do rzeczywistości i nie poddawały się kolejnym bodźcom, skazując się na permanentny kryzys tożsamości. Przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, powinno zdaniem Szymona Cyferta (2012, s. 42) precyzyjnie określić przyjętą domenę biznesu, co umożliwi jej realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w branży.

W nawiązaniu do powyższego zasadniczym celem niniejszej pracy ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji strategii kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych¹.

¹ Duża dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się w problematykę zarządzania bezpieczeństwem organizacji. Stała się ona wyzwaniem dla powiększającej się grupy badaczy, którzy próbują syntetyzować dorobek wielu dziedzin wiedzy, stwarzając podwaliny pod różnorodne wyjaśnienia zarówno przyczyn, jak i interpretacji skutków wystąpienia określonych zjawisk. W obszarze interesujących rozważań należy zwrócić uwagę,

W pierwszej kolejności podjęto badania, których celem ustanowiono rozpoznanie dezyderatów charakteryzujących strategię. Wymagało to sformułowania i zrealizowania zadań cząstkowych, do których zaliczono z jednej strony kwerendę literatury pozostającej w bezpośredniej relacji z tematem badań (warstwa teoretyczno-projektowa), z drugiej zaś – celem ustalenia poziomu, zakresu i struktury formułowanych przez przedsiębiorstwa dezyderatów dojrzałości strategii – weryfikację empiryczną, co warunkowało zbudowanie modelu badawczego. Skompilowanie modelu będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów – na płaszczyźnie empirycznej – determinowało rozpoznanie poziomu dojrzałości w konkretyzacji strategii wśród producentów sektora maszyn rolniczych (samoocena wśród wytwórców technicznych środków transportu rolniczego). Skonkretyzowane eksplikacje stały się substratem definiującym właściwy kierunek dla realizowanych prac badawczych (weryfikacja modelu badawczego), których wyniki zostały zaprezentowane w dalszej części opracowania.

O strategii raz jeszcze – punkt wyjścia

Powodzenie organizacji mierzonej stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym ów proces dostosowania nie ma wyłącznie charakteru jednokierunkowego oddziaływania (Cyfert, Bełz, Wawrzynek 2014, s. 15). Z poglądem tym w pełni utożsamiają się autorzy niniejszej pracy, według których sukces osiągają przedsiębiorstwa, które elastycznie dostosowują się do otoczenia, podejmują decyzje, często trudne i niepopularne, dzięki którym przekształcają zagrożenia w szansę na wzrost wartości ich przedsiębiorstw (za: Krawiec 2014, s. 37).

Prowadzenie biznesu w stabilnych warunkach makroekonomicznych stwarza możliwość długotrwałej eksploatacji zbudowanej koncepcji biznesu (Falencikowski 2013, s. 5). Natomiast w przypadku dużej zmienności owych warunków otoczenia koniecznością są zmiany w formie prowadzonego biznesu (por. Romanowska 2009, s. 32). Przeprowadzone rozważania jednoznacznie wskazują na znaczenie wykorzystania w procesie zarządzania ogólnej koncepcji formułującej ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność czy konkurencyjność (Nogalski, Niewiadomski, Szpitter 2017, s. 125-126).

W kontekście powyższego należy podkreślić, że rozwijają się ci, którzy współtworzą rzeczywistość, kreują oczekiwania oraz potrzeby klientów, zaspokajają je i myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości. W nowych uwarunkowaniach liderzy

że fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa organizacji, czego gwarantem może być dojrzała strategia.

powinni się zajmować identyfikacją okazji w otoczeniu i kreowaniu innowacyjnych rozwiązań pozwalających na wykorzystanie tychże okazji, bowiem dobra strategia zapewnia sukces, tworzy wartość dodaną przez skuteczne zastosowanie nowych pomysłów (Krzakiewicz, Cyfert 2013, s. 29).

Współcześnie funkcjonujący wytwórca, mający aspiracje rozwoju, musi wdrażać całkowicie nową lub udoskonalić realizowaną już strategię. Przeprowadzone przez autorów rozważania udowadniają sens i celowość takiego konstruowania strategii rozwojowych, w których za punkt wyjścia przyjmuje się perspektywę dopasowania rynkowego. Przy czym należy podkreślić, że nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku maszyn rolniczych na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym czy też w wymiarze międzynarodowym.

Przystępując do badań, przyjęto, że wiele trudnych i nieznacznych pojęć należy zrozumieć albo przez desygnat, albo przez analizowanie ich źródłosłowo i badanie, kto i w jakim celu je stworzył (Oblój 2007, s. 17-18). Takie działanie pozwoliło autorom ustalić, co zostało, a co zgubiono niejako „po drodze” z pierwotnego kierunku postrzegania strategii oraz co z czasem zostało do niego dodane. W kontekście takich działań możliwe było nakreślenie własnej wizji dojrzałej strategii, co w opinii autorów warunkowało cel realizowanych badań. Ponadto opracowany przez autorów model ma stanowić pewien punkt wyjścia do dalszej dyskusji na temat strategii i możliwych zmian w sposobach jej postrzegania oraz stymulowania postaw w kierunku szeroko rozumianej skłonności do jej kreowania.

Istotne jest zatem rozpoznanie, czy współczesne zarządzanie postrzegane jest tradycyjnie przez pryzmat strategii i wynikających z niej metod działania, dostosowanej do docelowych odbiorców, opartej na wiedzy i badaniach, osadzonej mocno w realiach rynkowych, czy może bardziej jako paradygmat, w którym punktem centralnym jest architektura procesów biznesowych, na którą składa się opis ich konceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych oraz modelowanie tych procesów, czyli model biznesu?

Strategia jest pochodną zasobów będących w dyspozycji wytwórcy oraz oczekiwań rynku, jak również zadań i warunków działania kadry menedżerskiej w organizacjach. Z kontekstu powyższych rozważań wyłania się konkretny ciąg zależności przyczynowo-skutkowych, istotny dla rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego. Jego rozwój wymaga permanentnego zaangażowania wszystkich pracowników i maksymalnej mobilizacji będących w jego dyspozycji zasobów. Należy zatem wdrożyć system zarządzania zasobami i dopilnować, by z niego korzystano. Taki stan usprawnia bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez wspólne debaty strategiczne oraz wspólne prace nad jego wizją. Trzeba bowiem na bieżąco określać priorytety, śledzić postęp, rozwiązywać dylematy.

Sukces przedsiębiorstwa przestał być wyłącznie zasługą umiejętnego lokowania i wykorzystywania kapitału. Wśród praktyków umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikatowym strategiom. W związku z powyższym zauważa się, że najcenniejszą umiejętnością współczesnych organizacji jest zdolność do dynamicznego kreowania i implementowania nieszablonowych strategii prowadzenia biznesu. Tym samym nie dziwi fakt, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat kwestia budowania strategii biznesowych ponownie skupiła uwagę wielu praktyków, a także badaczy. Ta eksplozja zainteresowań nastąpiła z powodu bezprecedensowego wystąpienia ogromnych obszarów niepewności i ryzyka, dodatkowo rozszerzonych przez ostatni, ciągle jeszcze tłący się, ogólny kryzys gospodarczy.

Od zdolności wprowadzania zmian, przeciwdziałania zagrożeniom, wykorzystywania szans, prowokowania okazji, zdobywania wiedzy i jej sprawnego rozpowszechniania w organizacji, zależy obecna i przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów czy racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów, metod, koncepcji bądź systemów zarządzania. W powiązaniu z odpowiednimi działaniami decydują one o kształcie strategii i związanych z nimi modelami biznesowymi (Brzóska 2009, s. 6).

Reasumując, należy podkreślić, że rozwiązanie problemu badawczego dotyczącego pojęcia, istoty i cech dojrzałej strategii jako atrybutu współczesnej organizacji – ze względu na rygory wydawnicze co do objętości tekstu – przedstawiono w postaci następujących wniosków o charakterze ogólnym:

- na przestrzeni wieków znaczenie strategii ulegało ewolucji, od zupełnego braku dostrzegania potrzeby jej kreowania po pojawienie się zainteresowania modelami biznesu²;
- pojęcie strategii nie było i do dzisiaj nie jest jednoznacznie zdefiniowane. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji strategii. Są to definicje ogólne i szczegółowe, opisujące tylko wybrane jej aspekty oraz odnoszące się do określonego zakresu i organizacji;
- mimo wewnętrznego zróżnicowania definicji, wymienić można następujące cechy strategii: wynika z konkretnego wyboru, zawsze dotyczy kogoś lub czegoś, ma określony obszar i poziom, wiąże się z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa, jest

2 Według autorów pojęcia modelu biznesu i strategii łączą pewne podobieństwa. Dotyczą kluczowych aspektów działania firmy, którym podporządkowane są mniej ważne aspekty. Zarówno model biznesowy, jak i strategia są raczej niezmiennie w krótkim okresie. Niemniej jednak nie są to pojęcia tożsame.

dynamiczna i tymczasowa, rozwija się w czasie, wzrasta lub zostaje przerwana, bazuje na doświadczeniach, jest związana z oczekiwaniami dotyczącymi przyszłości, jest fundamentem przeprowadzania zmian pozwalającym na ich uporządkowaną implementację, istnieje w środowisku niepewności i ryzyka, jest pojęciem o pozytywnym charakterze;

- strategia to pojęcie silnie skorelowane z podejściem zasobowym;
- w opozycji do strategii staje brak określenia sposobu i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa;
- ponieważ pomiędzy czynnikami determinującymi strategię organizacji zachodzi nieskończenie wiele relacji (trudnych do przewidzenia), stąd wszelkie próby klasyfikowania i porządkowania terminologicznego dezyderatów dojrzałej strategii są trudne i zawsze budzą kontrowersje.

Kierunek definiowania strategii stanowi ważny aspekt teoretycznego ujęcia modelowania czynników ją charakteryzujących (dezyderatów). Niemniej jednak nie sposób w tak krótkim opracowaniu przedstawić propagowane przez polskich i zagranicznych autorów ujęcia. Wobec tego w opracowaniu wyłącznie zasygnalizowano wybrane, odnoszące się do różnych obszarów sposoby postrzegania strategii.

Metoda badań

Badania prowadzono dwutorowo, tzn. podczas spotkań bezpośrednich organizowanych w ramach współpracy pomiędzy firmą Fortschritt i jej wybranymi kooperantami (29 ankiet, 37,66% ogółu badanych) oraz w trakcie spotkań organizowanych w ramach wystawy rolniczej Agro Show (badanie wśród 48 przedsiębiorstw; 62,34% ogółu badanych). W sumie badaniem objęto 77 przedsiębiorstw.

Interdyscyplinarność w naukach o zarządzaniu i jakości powoduje, że reprezentujący je badacze stosują różne podejścia badawcze. Jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety, czyli inaczej kwestionariusz do samodzielnego wypełniania. Dlatego w badaniach dojrzałości strategii postanowiono wykorzystać to narzędzie jako metodę samooceny. Technika badawczą, która została wybrana do zebrania danych pierwotnych zorientowanych na opracowanie modelu badawczego implikującego powstanie kwestionariusza samooceny, była rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu, pogłębiony wywiad indywidualny oraz burza mózgów³.

Autorzy świadomi są faktu, że zastosowanie metody samooceny może budzić pewne wątpliwości w kwestii prawdziwości wyników badań. Dlatego, przyjmując za Peterem Druckerem (2000, s. 172), że umiejętność samooceny słabych i mocnych stron jest

3 Szczegóły dotyczące realizacji badań przygotowawczych zorientowanych na skompilowanie katalogu dezyderatów mogących stanowić podstawę projektu narzędzia badawczego w postaci arkusza samooceny przedstawiono w pierwszym opracowaniu autorów pod tytułem: *Dezyderaty dojrzałej strategii – budowa modelu badawczego*.

kluczową kompetencją współczesnego menedżera, do badań zaproszono osoby, które są odpowiedzialne za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. Przyjęto, że respondent powinien być uprawniony do planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania zespołu, którym kieruje, oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji wyznaczonych zadań. Metoda samooceny, mimo swoich ograniczeń, może być wykorzystywana, gdy:

- badanie ma charakter oceny pozytywnej (nie służy decyzjom kadrowym, chodzi o rozpoznanie trendu);
- zachowywane są niezbędne warunki przeprowadzania badań społecznych;
- badania dotyczą grupy respondentów, która posiada potencjał intelektualny i wynikającą z tego umiejętność samooceny słabych i mocnych stron⁴.

Zastosowanie techniki doboru celowego oraz możliwość przeprowadzenia badań w czasie spotkań biznesowych niewątpliwie wpłynęły na wysoką skuteczność i rzetelność odpowiedzi w trakcie realizacji badania. Podejmując decyzję o doborze przedsiębiorstwa i reprezentującego go respondenta, istotnym kryterium była bezpośrednia jego znajomość z autorami badania poparta wieloletnią współpracą z firmą Fortschritt jako partnerem i stroną badań. Pozwoliło to na ustalenie, czy respondent będzie zainteresowany wyrażeniem swoich poglądów oraz czy ma wystarczającą wiedzę i doświadczenie w zakresie podejmowanego zagadnienia. Dodatkowo przyjęto szereg wymagań, których realizacja warunkowała zakwalifikowanie danej osoby jako „źródła wiedzy” – eksperta (tab. 1).

Tabela 1. Kryteria doboru respondenta – profil kwalifikacyjny

Lp.	Kryterium
Kr.[1]	Duża wiedza i praktyczne doświadczenie w zakresie modelowania strategii
Kr.[2]	Uznawany za eksperta w dziedzinie zarządzania (pozycja rynkowa przedsiębiorstwa)
Kr.[3]	Bezpośrednie zaangażowanie w realizację celów strategicznych firmy
Kr.[4]	Szerokie, holistyczne spojrzenie na problem, z którym przychodzi się zmierzyć
Kr.[5]	Niezależność w prezentowanych osądach i wydawanych opiniach
Kr.[6]	Zdolność przekazywania wiedzy w sposób umożliwiający jej wykorzystywanie przez innych
Kr.[7]	Zdolności komunikacyjne wzbudzające zainteresowanie słuchaczy
Kr.[8]	Przekazuje wiedzę w sposób rzetelny i sumienny
Kr.[9]	Etyka w postępowaniu i zachowaniu
Kr.[10]	Odpowiedzialność za przekazywaną wiedzę
Kr.[11]	Entuzjazm w przekazywaniu wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Zakłada się, że poddana badaniu kadra menedżerska jest „wyselekcjonowaną elitą zawodową”, która z racji wykonywanego zawodu (codzienne kontakty z otoczeniem i związane z tym sprzężenia zwrotne) ma wiele okazji do zdobycia wiedzy na temat własnej firmy.

Ponadto, biorąc pod uwagę bariery czasowe i komunikacyjne, do badań zaproszono osoby, z którymi autorzy mają dobry kontakt i tym samym mieli możliwość umówienia bezpośredniego spotkania.

Populację badanych podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne sektora maszyn rolniczych prowadzące działalność na terenie Polski. Biorąc pod uwagę rozkład ze względu na przeważający charakter produkcji, były to przedsiębiorstwa deklarujące produkcję masową lub wielkoseryjną (63,64%), produkcję krótkoseryjną (32,47%) lub produkcję jednostkową (3,90%). W przypadku 33,77% firm produkcja polega głównie na montowaniu komponentów zakupionych od zewnętrznych dostawców w wyroby gotowe, natomiast 66,23% przedsiębiorstw deklaruje proces produkcyjny obejmujący kilka faz, w ramach których powstają kolejno komponenty oraz wyroby gotowe.

Biorąc pod uwagę wskazane ograniczenia, respondentami byli wyłącznie właściciele (44,16%) i menedżerowie (55,84%) reprezentujący: mikro – 9 osób (11,69%), małe – 22 osoby (28,57%), średnie – 42 osoby (54,55%) oraz duże – 4 osoby (5,19%) przedsiębiorstwa, w tym 32,47% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 40 lat, 35,06% w przedziale wiekowym 41-50, 22,08% w przedziale 51-60 lat, natomiast 10,39% badanych miało powyżej 60 lat.

Biorąc pod uwagę grupę właścicieli, 47,06% spośród nich miało powyżej 50 lat, wiek 41,18% kształtował się w przedziale 41-50 lat, natomiast 11,76% właścicieli miało poniżej 40 lat. W przypadku menedżerów 20,93% badanych miało powyżej 50 lat, wśród 30,23% wiek kształtował się w przedziale 41-50 lat, 44,19% menedżerów miało pomiędzy 31. a 40. rokiem życia, natomiast 4,65% miało poniżej 30 lat. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek (N = 77)

Wiek	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	44,16%		55,84%		100%	
	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%
Do 30 lat	N = 0	0,00	N = 2	4,65	N = 2	2,60
Od 31 do 40 lat	N = 4	11,76	N = 19	44,19	N = 23	29,87
Od 41 do 50 lat	N = 14	41,18	N = 13	30,23	N = 27	35,06
Od 51 do 60 lat	N = 11	32,35	N = 6	13,95	N = 17	22,08
Powyżej 60	N = 5	14,71	N = 3	6,98	N = 8	10,39
Ogółem	N = 34	100,00	N = 43	100,00	N = 77	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych przeważała grupa osób mających średnie lub wyższe wykształcenie, z czego 67,65% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 20,59% średnim, 11,76% zawodowym. W przypadku menedżerów 72,09% legitymowało się

wykształceniem wyższym, 23,26% średnim, 4,65% zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie (N = 77)

Wykształcenie	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	42,86%		57,14%		100%	
	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%	Liczba uczestników	%
Zawodowe	N = 4	11,76	N = 2	4,65	N = 6	7,79
Średnie	N = 7	20,59	N = 10	23,26	N = 17	22,08
Wyższe	N = 23	67,65	N = 31	72,09	N = 54	70,13
Ogółem	N = 34	100,00	N = 43	100,00	N = 77	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji przyjęto pięciostopniową skalę opisującą poziom realizacji poszczególnych dezyderatów przez badane przedsiębiorstwa (tab. 4).

Tabela 4. Poziom istotności wybranych parametrów

Poziom	Deskrypcja
5	Funkcjonuje modelowo, np. w przedsiębiorstwie całkowicie wyeliminowano jakiegokolwiek zakłócenia w tym zakresie
4	Funkcjonuje dobrze; istnieją pewne możliwości i potrzeba doskonalenia
3	Funkcjonuje w praktyce, jednakże istnieją widoczne możliwości i potrzeba poprawy jego dojrzałości
2	Funkcjonuje wyłącznie w teorii; nie znajduje odzwierciedlenia w praktycznym działaniu
1	Praktycznie nie funkcjonuje, nie podjęto działań, których realizacja sprzyja doskonaleniu

Źródło: opracowanie własne.

Znajomość cech określających poziom dojrzałości strategii jest przejawem wysokiej kultury menedżerskiej. Ich implementację należy wiązać z określonym poziomem wiedzy z dziedziny zarządzania strategicznego, u podstaw której leży świadomość kadry zarządzającej o zasadności ich stosowania i konieczności wkomponowania w praktykę działań korygujących i ciągłego doskonalenia.

Kolejnym etapem postępowania badawczego, nakierowanego na weryfikację modelu badawczego, był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji.

Wyniki badań własnych

Pojawienie się nowych metod zarządzania, jak i rosnące wciąż zapotrzebowanie na model przedsiębiorstwa potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu mają swoje uniwersalne przesłanki związane z długookresową strategią. Rekomendacje będące

Tabela 5. Wynik badań własnych

Lp.	Dojrzała strategia	Poziom realizacji (% wskazań)					\bar{X}
		Wartość cechy					
		1	2	3	4	5	
1	Przystosowanie do zmian, urzeczywistniając równoległe różne opcje działania	–	2,0	5,0	43,0	27,0	4,23
		–	2,6	6,5	55,8	35,1	
2	Zdolność uzyskiwania oryginalnych rozwiązań	–	2,0	4,0	38,0	33,0	4,32
		–	2,6	5,2	49,4	42,9	
3	Konfiguracja zasobów do prowokowania i wykorzystywania okazji	–	1,0	3,0	34,0	39,0	4,44
		–	1,3	3,9	44,2	50,6	
4	Dopasowanie celów do warunków	–	3,0	4,0	39,0	31,0	4,27
		–	3,9	5,2	50,6	40,3	
5	Gotowość kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju	–	2,0	4,0	41,0	30,0	4,29
		–	2,6	5,2	53,2	39,0	
6	Motywacje do wprowadzania rozwiązań o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym	1,0	1,0	5,0	37,0	33,0	4,30
		1,3	1,3	6,5	48,1	42,9	
7	Zarządzanie procesem zmian	1,0	1,0	9,0	37,0	29,0	4,19
		1,3	1,3	11,7	48,1	37,7	
8	Postawy i zachowania powodujące akceptację wyznaczonych celów strategicznych	1,0	3,0	9,0	35,0	29,0	4,14
		1,3	3,9	11,7	45,5	37,7	
9	Zdolność do natychmiastowego reagowania na okazję	1,0	2,0	4,0	34,0	36,0	4,32
		1,3	2,6	5,2	44,2	46,8	
10	Wiedza i umiejętności leżące u podstaw przewagi konkurencyjnej	1,0	2,0	5,0	32,0	37,0	4,32
		1,3	2,6	6,5	41,6	48,1	
11	Przystosowanie do zmian zachodzących wewnątrz, a także w otoczeniu firmy	–	2,0	5,0	35,0	35,0	4,34
		–	2,6	6,5	45,5	45,5	
12	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech, wiedzy i umiejętności w celu realizacji celu strategicznego	–	2,0	6,0	37,0	32,0	4,29
		–	2,6	7,8	48,1	41,6	
13	Skuteczne, odpowiedzialne, energiczne, ekonomiczne i umiejętne zarządzanie całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych	–	2,0	9,0	39,0	27,0	4,18
		–	2,6	11,7	50,6	35,1	
14	Środki produkcji, przedmioty pracy i technologia, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów	–	2,0	4,0	40,0	31,0	4,30
		–	2,6	5,2	51,9	40,3	
15	Zdolności strategiczne umożliwiające działania trudne do naśladowania	1,0	3,0	6,0	37,0	30,0	4,19
		1,3	3,9	7,8	48,1	39,0	
16	Orientacja na stwarzanie i wykorzystywanie nowych szans	–	2,0	7,0	27,0	41,0	4,39
		–	2,6	9,1	35,1	53,2	
17	Dążenie do obniżenia kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję	–	1,0	3,0	28,0	45,0	4,52
		–	1,3	3,9	36,4	58,4	

18	Tworzenie sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej	–	1,0	2,0	31,0	43,0	4,51
		–	1,3	2,6	40,3	55,8	
19	Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej firmy	–	2,0	2,0	39,0	34,0	4,36
		–	2,6	2,6	50,6	44,2	
20	Zdolność do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego	–	2,0	9,0	31,0	35,0	4,29
		–	2,6	11,7	40,3	45,5	
21	Plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji	–	1,0	4,0	14,0	30,0	4,49
		–	2,0	8,2	28,6	61,2	
22	Implikuje istotną modyfikację organizacji	–	1,0	3,0	23,0	22,0	4,35
		–	2,0	6,1	46,9	44,9	
23	Wyraża się w dokonaniu korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni	1,0	2,0	3,0	17,0	26,0	4,33
		2,0	4,1	6,1	34,7	53,1	
24	Jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie cechuje się celowością	–	2,0	3,0	13,0	31,0	4,49
		–	4,1	6,1	26,5	63,3	
25	Ścieżka funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jako reakcja na zmiany	1,0	2,0	11,0	33,0	30,0	4,16
		1,3	2,6	14,3	42,9	39,0	

Źródło: opracowanie własne.

rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze (tab. 5) stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, w myśl którego warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest wdrażanie twórczych idei urzeczywistniających strategię.

Przybierająca na sile turbulencja otoczenia rynkowego, której przejawem jest m.in. wzrost nieprzewidywalności skutków podejmowanych działań, szybko zmieniające się wymagania nabywców itp., stawiają przed firmami coraz większe wyzwania (Baruk 2006, s. 12). Mamy do czynienia z procesami, które trwają od lat, nabierają coraz większego tempa i przez to stają się bardziej wyraziste (Kaleta 2013, s. 12). Istotnym warunkiem przetrwania i rozwoju firmy jest zatem zdolność elastycznego dostosowywania się do zmian zachodzących zarówno w jej wnętrzu, jak też w bliższym i dalszym otoczeniu⁵. Badane przedsiębiorstwa wyróżnia umiejętność przewidywania i wyprzedzania pojawiających się zmian, a nie tylko reagowania na już zaistniałe, a w związku z tym szczególnie istotne w tym obszarze jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą czy też, w węższym znaczeniu, przystosowanie przedsiębiorstwa

⁵ Umiejętność przystosowania się do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa a także w jego otoczeniu deklarują badane przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,34; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

do zmian rzeczywistniając równolegle różne opcje działania (średnia ocena 4,23; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem leży koncentracja na poszukiwaniu pojawiających się zmian, co pozwala na ich wykorzystanie w perspektywie pojawiających się okazji biznesowych. Zwraca się uwagę na wysoki poziom zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania zasobów implikujących umiejętność do prowokowania i wykorzystywania okazji rynkowych (średnia ocena 4,44; 50,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

W myśl powyższego zwraca się uwagę na odkrywanie, eksperymentowanie, rozwijanie, naśladowanie i adaptację nowych produktów, nowych procesów i sposobów organizacji zasobów (Reichert *et. al.* 2011, s. 15-25). Chodzi o podstawę uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, dlatego coraz częściej przedsiębiorstwa koncentrują się na permanentnym i świadomym poszukiwaniu nowych idei, pomysłów, wynalazków, sposobów postępowania, analizowaniu badań naukowych, opracowań teoretycznych. W przypadku badanych przedsiębiorstw wyraża się to w myśleniu prowadzącym do uzyskania oryginalnych i stosownych rozwiązań, zdolnością do tworzenia czegoś nowatorskiego (średnia ocena 4,32; 42,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Zwraca się uwagę na zmierzającą do lepszego wykorzystania istniejącego potencjału działalność imitatorską. Jest postrzegana jako alternatywa wobec wyidealizowanych rozwiązań, jednak o mniejszym ryzyku, bezpieczniejsza i zwykle mniej kosztowna dla przedsiębiorcy. Niezależnie od tego – odpowiednio implementowana – może także urzeczywistnić osiągnięcie celów biznesowych. Badane firmy potrafią prowadzić szeroko zakrojone poszukiwania dostępnych narzędzi, koncepcji czy metod zarządzania w czasie realnym, a także potrafią szybko i skutecznie realizować zaplanowane przedsięwzięcia, modyfikując je stosownie do zmieniających się warunków otoczenia (średnia ocena 4,27; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Wykazują się zatem znajomością uwarunkowań sytuacyjnych.

Na gruncie analizy literatury przedmiotu oraz w wyniku prowadzonej dyskusji i obserwacji uczestniczącej dostrzega się zależność pomiędzy strategią a gotowością kadry zarządzającej do intensywnego rozwoju firmy. Zależność ta przejawia się w strategicznym uwarunkowaniu kierunku rozwoju organizacji względem zachodzących w niej zmian. W wyniku realizowanego badania ustalono, że poddana samoocenie kadra menedżerska – poprzez realizację odpowiednio zaprojektowanych i dopasowanych zasobów – deklaruje gotowość do intensywnego rozwoju firmy (średnia ocena 4,29; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyrazem tego jest gotowość do wprowadzania rozwiązań o charakterze ewolucyjnym i rewolucyjnym (średnia ocena 4,30; 42,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Zmiana wywołana w organizacji zmienia samą organizację, bowiem zmiana to każda istotna modyfikacja jakiejś jej części. Dotyczy wielu aspektów funkcjonowania

organizacji i jej otoczenia, na które niewątpliwym wpływ mają przeobrażenia zachodzące w organizacji. Może pociągać za sobą skutki wykraczające poza obszar zmian, co idealnie wpisuje się w teorię elastyczności organizacji. Wprowadzenie zmiany wymaga systematycznego działania (Niewiadomski 2016, s. 73). Badani przedsiębiorcy (średnia ocena 4,19; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów) deklarują systematyczne dążenie przeprojektowania organizacji w taki sposób, aby ułatwić jej dostosowanie się do radykalnych zmian w otoczeniu i osiągnąć nowe cele. Szczególnie istotne w tym obszarze jest umiejętne i konsekwentne zarządzanie zmianą czy też, w węższym znaczeniu, zarządzanie procesem zmian. W prezentowanych poglądach zmiana postrzegana jest jako nowe wyzwanie dla firmy.

Zarządzanie zmianą ściśle powiązane jest z okazją. To właśnie okazje są sytuacjami sprzyjającymi osiągnięciu celów strategicznych firmy za pomocą dostępnych dla niej zasobów; zwłaszcza że doskonalenie firmy polega w pewnej mierze na wyszukiwaniu, chwyтaniu i tworzeniu okazji do rozwoju. W badanych przedsiębiorstwach leży u podstaw postaw i zachowań, które będą powodować akceptację wyznaczonych celów strategicznych, co w perspektywie posiadania przez nich zdolności dynamicznych implikuje możliwość uzyskania pozycji lidera w sektorze (średnia ocena 4,14; 37,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Umiejętność wyszukiwania okazji zależy od pozytywnej postawy mentalnej interesariusza. Często okazje pojawiają się pod pozorem problemów lub sytuacji, które na pierwszy rzut oka wydają się niezbyt obiecujące. To, co zauważalne w konfrontacji z nimi, zależy od sposobu percepcji zaangażowanej osoby oraz od przyjętego przez nią punktu widzenia. Pozytywna postawa pozwala dostrzegać okazję tam, gdzie inni mogą widzieć tylko problemy. Okazje są ściśle związane z momentem czasu i okresem. Pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają, zarówno w bliższym otoczeniu, dalszym, a także wewnątrz przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotna jest zdolność do natychmiastowego reagowania, co poprzez odpowiednio zharmonizowaną rekonfigurację zasobów w badanych przedsiębiorstwach stwarza możliwość ich wykorzystywania (średnia ocena 4,32; 46,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

W badanych firmach zauważa się ściśle powiązania kluczowych kompetencji z zasobami i możliwościami organizacji⁶. Cały obszar wiedzy wnosi istotny wkład w wartość postrzeganą przez otoczenie. Wiedza i kompetencje muszą być unikalne i wyjątkowe dla celów wyróżnienia się na tle konkurentów. Obecnie inwencja, talenty, zdolności twórcze i organizacyjne ludzi stają się cichą bronią w walce o pozycję i przewagę konkurencyjną (średnia ocena 4,32; 48,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Przedsiębiorstwa powinny stwarzać jak najlepsze warunki do budowania wiedzy i kompetencji samej

6 Uwzględnia się zasoby materialne, w tym środki produkcji, przedmioty pracy i technologie, które dzięki posiadanej wiedzy i umiejętności jej przełożenia na praktyczne rozwiązania, umożliwiają firmom realizację wyznaczonych celów strategicznych (15) (średnia ocena 4,30; 40,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

organizacji, jej pracowników i partnerów, w tym także kooperantów oraz kooperentów. Uwzględnia się tutaj zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnej realizacji wyznaczonego celu strategicznego (średnia ocena 4,29; 41,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Wymaga to od kadry menedżerskiej skutecznego, odpowiedzialnego, energicznego, ekonomicznego i umiejętnego zarządzania całością spraw, zasobów rzeczowych, kapitałowych, ludzkich oraz informacyjnych, mającego na celu ich realizację (średnia ocena 4,18; 35,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotną determinantę konkurencyjności stanowi odpowiedni i dobrze działający (zaprojektowany) system zarządzania. Zagadnienie systemu zarządzania samo w sobie jest bardzo pojemne, niemniej w holistycznym ujęciu obejmuje: strukturę organizacyjną, w tym kulturę organizacyjną; efektywne przywództwo, czyli sposób zarządzania; komunikację oraz zasoby ludzkie. System zarządzania poza standardowym zakresem powinien być zorganizowany według zasady systematycznej innowacji, czyli ciągłego poszukiwania wszystkich dostępnych źródeł okazji do innowacji (Drucker 1992, s. 44). Budowanie i realizacja innowacyjnych strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do wykorzystywania okazji, wymaga posiadania określonych zdolności strategicznych, które stwarzają mu możliwość wykonywania działań trudnych do naśladowania (średnia ocena 4,19; 39,0% wskazań dla oceny 5 punktów). Wobec powyższego wskazuje się na angażowanie w działalność, które w przedsiębiorstwie uznawane są za unikatowe zasoby (średnia ocena 4,39; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów) i obejmujące działania zorientowane na stwarzanie i wykorzystywanie szans. Wpływa na obniżenie kosztów, które utrudniają naśladowanie przez konkurencję (średnia ocena 4,52; 58,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Należy podkreślić, że rozwijają się te przedsiębiorstwa, które współtworzą rzeczywistość, kreują i wykorzystują okazje, zaspokajając oczekiwania klientów; myślą innowacyjnie w całym łańcuchu budowy wartości. Stąd poddane badaniu przedsiębiorstwa tworzą sieci więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej (średnia ocena 4,51; 55,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Przyczynia się to nie tylko do wzrostu ilościowego i jakościowego portfela produktów, lecz również do stosowania coraz bardziej zróżnicowanych i ekonomicznie efektywniejszych jej procesów kształtowania. Biorąc pod uwagę poziom dojrzałości w postrzeganiu i realizacji strategii kreowanych przez przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych, należy podkreślić orientację na kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa będące wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (średnia ocena 4,36; 44,2% wskazań dla oceny 5 punktów), które są ściśle skorelowane ze zdolnością przedsiębiorstwa do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania aktualnego potencjału zasobowego (średnia ocena 4,29; 45,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Treścią dojrzałej strategii jest plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji (średnia ocena 4,49; 61,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Menedżerowie podkreślają, że strategia wdrażana w przedsiębiorstwie zmienia samo przedsiębiorstwo. Implikuje istotną modyfikację w jakiejś części organizacji; dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, na które przeobrażenia zachodzące w organizacji mają niewątpliwy wpływ (średnia ocena 4,35; 44,9% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyraża się w dokonaniu korekty lub modyfikacji w relacji między celami, zadaniami, ludźmi, infrastrukturą techniczną w określonym horyzoncie czasowym i przestrzeni (średnia ocena 4,33; 53,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Jest procesem ciągłym, a jej wprowadzenie winno się cechować celowością, czyli założeniem realizacji w konsekwencji jej wprowadzenia określonego celu strategicznego (średnia ocena 4,49; 63,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Poddane badaniu przedsiębiorstwa deklarują wysoki poziom dojrzałości w konkretyzacji strategii, co (jak sądzą autorzy) świadczy o ich transformacji zgodnie z koncepcją zarządzania strategicznego. Przedstawiona w artykule metoda oceny dojrzałości strategii jest częścią kompleksowego podejścia do samooceny rozwoju przedsiębiorstw i wyjaśnienia mechanizmów zarządzania. Służy do wskazywania mocnych i słabych stron oraz do identyfikowania obszarów wymagających doskonalenia. Liczne opracowania literaturowe na temat realizacji strategii wskazują na pewną tendencję przedsiębiorstw do podążania w kierunku rozwiązań innowacyjnych, rozumianych jako szereg „nowych” działań. Tymczasem praktyczne doświadczenia autorów wskazują, że część przedsiębiorców podchodzi do zagadnienia strategii w stopniu ogólnym, zwykle intuicyjnym. Jest to najczęściej podejście reaktywne. Wynika z potrzeby wprowadzania strategii jako bezpośredniej konsekwencji dynamicznych zmian i ich wymuszania przez sytuację rynkową.

Podsumowanie

Wielowymiarowość oraz wieloaspektowość zagadnień związanych ze strategią organizacji, jej dojrzałością oraz wzajemne powiązania tych uwarunkowań stoją u podstaw założeń badawczych niniejszej publikacji. Teoria i praktyka zarządzania strategicznego pokazują, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej formuły dojrzałej strategii, niemniej należy zdawać sobie sprawę, że poszukiwanie jedynej i uniwersalnej wykładni nie wzbogaciłoby ani wiedzy, ani praktyki, a jednocześnie mogłoby doprowadzić do zawężenia pola badawczego. Przeprowadzenie studiów polskiej i zagranicznej literatury, podejmujących te aspekty na gruncie parametrów opisowych i czynnościowych, okazało się uzasadnione. Brak jednolitych i spójnych interpretacji, istniejące rozbieżności definicyjne i odmienne punkty widzenia wielu badaczy pozwoliły uwiarygodnić podjęte założenia pracy, głównie co do fragmen-

taryczności dotychczasowego dorobku oraz braku całkowitego rozpoznania istoty zagadnienia. W konsekwencji podjęto próbę usystematyzowania dostępnej wiedzy, a w efekcie tych rozważań opracowano model konceptualny wykorzystany w dalszych badaniach empirycznych.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Kluczowe w pracy było uchwycenie istotnej roli (zarówno stymulującej, jak i hamującej) strategii, a najważniejszą przesłanką dla dalszej eksploracji poruszonego w pracy problemu badawczego jest niewątpliwie potwierdzenie występowania silnych powiązań i wzajemnych zależności między strategią a biznesową pozycją przedsiębiorstw. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa wykazujące dojrzałość strategiczną cechują się podatnością i potencjałem uzyskiwania większego poziomu konkurencyjności w badanym sektorze. Istotną przesłanką dla teorii i praktyki jest potwierdzenie zasadności rozpatrywania rozwoju przedsiębiorstwa przez pryzmat wykorzystywanego zestawu materialnych i niematerialnych zasobów, kluczowych kompetencji, zdolności przedsiębiorstwa do prowokowania i wykorzystywania okazji czy innowacyjnego zorganizowania działalności jako determinanty konkurencyjnych przewag.

Główną enuncjacją w pracy jest potwierdzenie, że walka o bycie konkurencyjnym wymaga przemyślenia, zorganizowania i odpowiedniego wdrażania strategii w codziennej działalności firm. Wymaga to wielopoziomowych wdrożeń w obszarach wykonawczych oraz planowaniu i działaniach rozwojowych. Prowadzenie działalności wymaga obserwacji rynku i zależnie od dostrzeżonych potrzeb przeorganizowywania działań będących odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu zmiany, moderacje i ciągłe nowości.

Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji badania – dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii rozwojowych. Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „przydatnych” w praktyce zarządzania. Niezależnie od powyższego, autorzy dostrzegają potrzebę dalszych – jeszcze bardziej pogłębionych – badań w omawianym zakresie. Powinno to sprzyjać większej dojrzałości w zakresie podejmowanych strategii.

Bibliografia

- Baruk I.A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa.
- Boden M.A. (2003), *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, London.
- Brzóska J. (2009), *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6), s. 6.
- Cyfert Sz. (2012), *Granice organizacji*, Poznań.
- Cyfert Sz., Belz G., Wawrzynek Ł. (2014), *Wpływ burzliwości otoczenia na efektywność procesów odnowy organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A(159), s. 15.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI w.*, Warszawa.

- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Warszawa.
- Fenea-Ivanovici M. (2013), *Urban Revitalization in the Creative Economy and the Development of the Creative Society*, „Theoretical and Applied Economics”, vol. 10(587), s. 66.
- Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, Warszawa.
- Krawiec J. (2014), *Sukces = strategia + elastyczność*, „Harvard Business Review Polska”, s. 37.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz. (2013), *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, red. J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka, Wrocław.
- Kubiński G. (2008), *Narodziny podmiotu wirtualnego*, Kraków.
- Niewiadomski P. (2016), *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Poznań.
- Nogalski B., Niewiadomski P., Szpitter A. (2017), *Elastyczne modele biznesu przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych – próba oceny ich implementacji*, [w:] *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Problemy badawcze i praktyczne*, red. J. Rokita, Katowice.
- Oblój K. (2007), *Strategia organizacji*, Warszawa.
- Reichert F.M., Beltrame R.S., Corso K.B., Trevisan M., Zawislak P.A. (2011), *Technological Capability's Predictor Variables*, „Journal Technology Management and Innovation”, vol. 6, s. 15-25.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne*, Warszawa.