

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczuk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: e.sojkin@ue.poznan.pl

**ZARZĄDZANIE DLA PRZYSZŁOŚCI –
SYLOGIZM I SPEŁNIONE OCZEKIWANIA**

**MANAGEMENT FOR THE FUTURE,
SYLLOGISM AND FULFILLED EXPECTATIONS**

DOI: 10.15611/pn.2016.444.46

Streszczenie: Niezwykle złożone i zmienne otoczenie wymaga posiadania przez przedsiębiorstwa zdolności umożliwiających dostosowywanie się do nowych warunków działania, a także ich kreowania. Opracowanie zawiera analizę treści pojęcia „zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa” w literaturze, ponadto identyfikację zdolności w przedsiębiorstwach. Celem opracowania jest ustalenie zdolności dynamicznych przedsiębiorstw. Dane empiryczne potwierdzają przygotowanie się przedsiębiorstw do zmienności otoczenia przez tworzenie i wykorzystywanie tzw. zdolności dynamicznych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, otoczenie, zarządzanie, zdolności dynamiczne.

Summary: A highly complex and changeable environment requires from the company to possess capabilities to adjust to the new operating conditions and also to create them. The article provides an analysis of the term “company’s dynamic capabilities” based on a literature study; moreover, it identifies the capabilities of a company. The aim of the article is to determine the “dynamic capabilities” of companies. Empirical data confirm that companies prepare to the changeable environment through creating and applying the so called dynamic capabilities

Keywords: company, environment, management, dynamic capabilities.

1. Wstęp

Stwierdzenie, że przez zarządzanie tworzy się przyszłość przedsiębiorstwa, jest zarówno banalne, jak i niezwykle trudne do osiągnięcia, także dla naukowego zbadania i oceny. Zważywszy stosowane wnioskowanie pośrednie, chodzi o wykorzystanie rdzennych cech zarządzania przedsiębiorstwem i trwałych cech otoczenia oraz znaczenia, jakie mają dla zapewnienia jego bytu ekonomicznego. Popularyzator wyżej wyrażonej idei P. Drucker twierdził wprost, że trzeba doprowadzić do tego,

aby przedsiębiorstwo było efektywne w dniu dzisiejszym, rozpoznawać i wykorzystywać jego potencjał oraz przekształcać w inne przedsiębiorstwo dla innej przyszłości. Zatem problemem o podstawowym znaczeniu jest budowanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa oraz jego rozwój z otoczeniem i, co niezwykle ważne, tworzenie przyszłego otoczenia.

Hipotezy o związkach otoczenia i przedsiębiorstwa z perspektywy XXI w. nie są odkrywcze, a jednak mogą być pośrednio służebne w ewaluacji dojrzałości przedsiębiorstw do zmian wraz z otoczeniem i kształtowania otoczenia. Ramy teoretyczne rozważań w opracowaniu wynikają z podejścia zasobowego, w jego klasycznym i współczesnym rozumieniu. Wartość poznawcza artykułu jest produktem badań obejmujących reprezentatywną grupę przedsiębiorstw, a dotyczących paradoksów i deskryptorów rozwoju w perspektywie strategicznej. Celem opracowania jest wstępne rozpoznanie kompetencji dynamicznych przedsiębiorstw, identyfikacja procesów i praktyk ją wspierających¹. Tłem do rozważań stały się opracowania literaturowe inspirujące do zweryfikowania praktyki przedsiębiorstw działających w warunkach polskich.

2. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa

Jest oczywiste, że to, co istnieje, jest wynikiem poprzedniego czasu, przysłowiowego wczoraj z cechami przeszłości, a decyzje strategiczne powinny dotyczyć przyszłości, najczęściej diametralnie różnej od zaszłości i terażniejszości. Uprawnione jest stwierdzenie wynikające z ekonomicznej natury przedsiębiorstwa, że celem tego podmiotu jest trwanie i tworzenie przyszłości, realizowane przez dynamiczne tworzenie klienta i wyróżniającej wartości dla niego. Oznacza to trwałe, ale zmienne i różne w swej naturze relacje z otoczeniem, w których ziszcza się definicyjna służebność przedsiębiorstwa względem otoczenia.

Podjęcie temporalnej analizy powodów i przyczyn, dzięki którym przedsiębiorstwo nadąga za zmianami w otoczeniu i je współtworzy, pozwala dostrzec ewolucję poglądów na temat wzajemnych relacji przedsiębiorstwa–otoczenie [Urbanowska-Sojkin 2014], ale również proponowanych sposobów uzyskiwania przedmiotowej zbieżności, w szczególności rolę zdolności do innowacji i zdolności do zdobywania i wykorzystywania wiedzy. Podstawową wobec powyższego jest decyzja zarządzających dotycząca określenia przedmiotu działalności przedsiębiorstwa w zmiennym i złożonym otoczeniu.

Do pytań, dzięki którym możliwa jest ocena zasadności rozwoju przedsiębiorstwa w określonym obszarze działań gospodarczych i ocena tzw. okazji w rozwoju, kwalifikują się m.in. następujące:

¹ Projekt badań własnych: *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym 2015-2016 KZS UEP*, analiza dotyczy 269 przedsiębiorstw, w doborze losowym.

- w jaki sposób znajdować właściwy przedmiot działania i na nim koncentrować zasoby przedsiębiorstwa (za szczególnie uznaje się taki obszar i przedmiot działania, w którym niewielkie zwiększenie sprawności działań przyniesie efekty);
- jakie cechy powinna posiadać oferta przedsiębiorstwa, aby je wyróżniała na rynku i dawała podstawy do uznania za bardziej wartościowe od innych, konkurencyjnych.

Kwintesencja odpowiedzi na te pytania zawarta jest w decyzjach strategicznych wtórnych do celów strategicznych [szerzej na temat decyzji strategicznych zob. Urbanowska-Sojkin 2013], w znakomitym stopniu związanych z zapewnieniem kongruencji rozwoju przedsiębiorstwa ze zmianami w otoczeniu. Kontekst uwarunkowań działania przedsiębiorstwa przez otoczenie uczynił podejście procesowe podstawowym w sprzyjaniu elastyczności organizacyjnej, z założenia mającej zapewnić przynajmniej harmonijny rozwój wraz z otoczeniem [por. Senge 2006; Sattenberger 2013].

Wcześniejsze ustalenia Jakoba (dotyczące dualnej natury elastyczności strategicznej), ujęte przez Penrose'a i Barneya w kontekście zasobów ludzkich (których umiejętności pozwalają na konfigurację i rekonfigurację zasobów oraz korzystanie z skumulowanego doświadczenia w sprośtaniu zmianom w otoczeniu), przez Teece i innych zostały określone jako zdolności dynamiczne [Burmam, Meffert 2004, s. 44]. W dużym uogólnieniu dotyczą one zdolności do rekonfiguracji i replikacji zasobów, warunkowane procesem uczenia się przedsiębiorstwa [Burmam, Meffert 2003, s. 137-138].

Współczesna literatura przedmiotu ujmuje owe zdolności, wskazując na ich służebność względem zapewnienia działania w rytmie zmian w otoczeniu. Bardziej szczegółowa analiza definicji zdolności dynamicznych ujawnia szereg wątpliwości, pochodnych wobec nieprecyzyjnego języka wynikającego z tautologicznych wyjaśnień, stosowanych metafor i braku szczegółowych badań w praktyce z wykorzystaniem operacjonalizacji owych zdolności dynamicznych. Pomijając dysonans związany z rozterkami, czy autorom chodzi o „zdolności” dynamiczne, czy „umiejętności” przedsiębiorstwa, stwierdza się też brak jednoznaczności dotyczący przedmiotu zdolności dynamicznych. Wskazuje się bowiem na aktywa i zasoby, w odniesieniu do podmiotu, którym w opracowaniach jest organizacja w ogóle, przedsiębiorstwo, korporacja, ale i w potocznym rozumieniu firma. W dużym uogólnieniu istotą dynamicznych zdolności jest (na podstawie historycznych definicji) zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa wraz z otoczeniem w sposób zapewniający jego dalszy byt ekonomiczny.

Tabela 1 zawiera definicje sformułowane przez osoby kształtujące podstawy wiedzy o zdolnościach dynamicznych (organizacji, przedsiębiorstwa), uprawniające do sformułowania powyższych wniosków. Przegląd nie jest wyczerpujący, ale z uwagi na cytowanych autorów reprezentatywny dla nurtu dotyczącego zdolności dynamicznych.

Tabela 1. Autorskie definicje zdolności dynamicznych i sedno myślenia

Autor definicji	Definicja zdolności dynamicznych	Sedno myślenia autorów
Teece i in. 1997, s. 516	Zdolność (umiejętność) firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji, aby radzić sobie z gwałtownie zmieniającym się środowiskiem. Zdolności dynamiczne odzwierciedlają zdolność firmy do osiągania nowych i innowacyjnych form przewagi konkurencyjnej w powiązaniu ze ścieżkami rozwojowymi i pozycją (pozycjami) na rynku (rynkach).	Reakcja na zmiany w otoczeniu przez zmiany dotychczasowych zasobów i procesów organizacyjnych oraz rutyn. Kreowanie nowych zasobów, procesów i rutyn.
Eisenhardt / Martin 2000, s. 1107	Procesy firmy, które wykorzystują zasoby. Zwłaszcza procesy mające na celu integrowanie, rekonfigurowanie, uzyskiwanie i uwalnianie zasobów, tak aby były odpowiednie do zmian rynków lub też nawet kreowały jego zmiany. Stąd też są organizacyjnymi i strategicznymi rutynami (działaniami/ czynnościami rutynowymi), za pomocą których firmy osiągają nowe konfiguracje zasobów, wtedy gdy rynki się pojawiają, dzielą, rozwijają i umierają.	Generowanie nowych konfiguracji zasobów. Celem działań przedsiębiorstw jest zarówno reakcja na wysoką dynamikę otoczenia, jak i na kreowanie nowych rynków. Różnorodność zachowań przedsiębiorstw jest niewielka: zmiany są dokonywane dla generowania przewagi konkurencyjnej (wzrostu konkurencyjności), przede wszystkim w aspekcie czasu, na podstawie krytycznej oceny aktualnych informacji.
Zollo/Winter 2002, s. 339-340	Zrutynizowane działania skierowane na rozwój i adaptację działań operacyjnych. Zdolności dynamiczne są wyuczonym i stabilnym wzorcem kolektywnej działalności (działań), poprzez który organizacja systematycznie generuje w celu poprawy efektywności.	Kontynuowanie przez rutyny innowacyjności (ewentualnie ich poprawę) i zmian w zakresie wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa.
Zahra i in. 2006, s. 918	Zdolności do rekonfigurowania zasobów firmy i rutyn w sposób przewidziany i uznawany za odpowiedni przez głównych decydentów.	U podstaw rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa leżą dynamiczne zdolności, odpowiednie do różnych sytuacji różniących się w czasie i w związku z efektami ich stosowania.
Teece 2007, s. 1320	Unikatowe i trudne do naśladowania zdolności, które mogą być wykorzystane, aby nieprzerwanie (ciągle, stale) kreować, poszerzać, ulepszać, chronić i uważać za istotną unikatową bazę aktywów.	Dezagregacja zdolności dynamicznych w kontekście szans i zagrożeń, opanowywania zagrożeń, zarządzania zasobami (zasoby materialne i niematerialne).

Augier/Teece 2007, 2008, s. 1190	Termin odnosi się do szczególnej (nie do naśladowania) zdolności przedsiębiorstwa. Polega ona na kształtowaniu, zmienianiu, konfigurowaniu i rekonfigurowaniu aktywów po to, żeby reagować na zmieniające się technologie i rynki oraz unikać sytuacji <i>zero profit</i> . Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa odnoszą się do czujności, wychwytywania i adaptowania się do zmieniającego się otoczenia w taki sposób, aby tworzyć i eksploatować wewnętrzne i zewnętrzne kompetencje specyficzne dla danego przedsiębiorstwa.	Przewaga konkurencyjna realizowana przez kontynuowanie rozwoju i rekonfigurację aktywów specyficznych.
Helfat i in. 2007, s. 4	Dynamiczne zdolności to zdolności organizacji do celowego kreowania, poszerzania lub modyfikowania jej bazy zasobów.	Dynamiczne zdolności nakładają się wprost na sprawność.
Wang/Ahmed 2007, s.35	Behawioralna orientacja firmy, aby ciągle (stale) integrować, rekonfigurować, odnawiać i kreować na nowo jej zasoby i zdolności i, co najważniejsze, ulepszać i rekonstruować jej zasadnicze (główne, podstawowe) zdolności w odpowiedzi na zmieniające się środowisko po to, by osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną.	Dynamiczne zdolności nie są prostymi procesami. Wykształcają się w procesach, są punktem wyjścia do kształtowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej w różnych organizacjach.
Schreyogg/ Kliesch-Eberl 2007, s. 35	Nie podają definicji.	Trenowanie wykorzystania zdolności dynamicznych oraz ocena odpowiadającego ryzyka pozwala w istocie na wybór między z jednej strony określonymi zdolnościami, a z drugiej kompensującym ryzykiem.
Barreto 2010, s. 271	Zdolności dynamiczne to potencjał firmy do systematycznego rozwiązywania problemów, tworzonych przez jej skłonność do wyczuwania szans i zagrożeń, do podejmowania na czas decyzji zorientowanych na rynek i do zmiany jej bazy zasobów.	Zdolności dynamiczne jako wielowymiarowy konstrukt – koncepcja rozwiązywania problemu funkcjonowania w przyszłości.

Źródło: opracowanie na podstawie [Teece i in. 1997; Eisenhardt, Martin 2000; Zollo, Winter 2002; Zahra i in. 2006; Teece 2007; Augier, Teece 2007; Helfat i in. 2007; Wang, Ahmed 2007; Schreyogg, Kliesch-Eberl 2007; Barreto 2010; Schirmer; Ziesche 2010, 2012].

3. Wybrane zdolności dynamiczne przedsiębiorstw *post factum* – dojrzałość relacji z otoczeniem

Naukowa dyskusja dotycząca zdolności dynamicznych przedsiębiorstw toczy się od wielu lat. Jak wykazała wcześniej zawartość tabeli i komentarz, interpretacja zdolności dynamicznych, na tym etapie rozwoju wiedzy, jest wyzwaniem dla badacza, niełatwym ze względu na ujawnione cechy, kontekst, взгляд badawczy i szczególności praktycznego wykorzystania. Wymiana poglądów koncentruje się na tworzeniu i wykorzystywaniu zdolności dynamicznych w związku z koniecznością uwzględnienia zmian w otoczeniu, które wymagają od przedsiębiorstwa, paradoksalnie, eksploracji i eksploatacji oraz współwystępowania stabilizacji i dynamicznych zmian w przedsiębiorstwach. Paradoksy potwierdzone w praktyce inspirują do ustalenia sposobów koincydencji strategii i działań.

Badania relacji otoczenie–przedsiębiorstwo obejmują szerokie spektrum zagadnień. W niniejszym opracowaniu uwaga dotyczy dojrzałości przedsiębiorstwa do rozwoju wraz ze zmianami w otoczeniu i do kreowania zmian. Zostaną przedstawione jedynie wyniki o charakterze ogólnym, ujmujące zdolności dynamiczne bez uwzględniania wyróżnionych w projekcie szczegółowych i szczególnych w obszarach recepcyjnych. Modele dojrzałości to kategoria modeli stosowana w różnych obszarach zarządzania, zwłaszcza w zakresie procesów. Wymogiem formalnym jest skalowanie i ocena stopnia przygotowania do spełnienia modelowych oczekiwań. W opracowaniu wykorzystano ideę modelu dojrzałości skupionej na wykształconych zdolnościach dostosowania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu². Ocena dokonana przez strategów przedsiębiorstwa ujmuje stan oceniany z perspektywy współczesnej, co oczywiście, jest konsekwencją dotychczasowych wyborów i działań strategicznych.

Analiza wyników badań w części wstępnej przedstawia optymistyczną ocenę przez respondentów poziomu przygotowania przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu w ostatnich trzech latach. W opinii respondentów przedsiębiorstwa reprezentują znakomite (poziom powyżej średniej w sektorze) przygotowanie do zmian w otoczeniu, w szczególności w zakresie tworzenia oferty dla klientów, adaptacji zasobów i procesów do potrzeb wynikających z warunków działania. Najwyższe wskazania słabszego przystosowania się do zmian w otoczeniu niż konkurenci odnotowano w zakresie działań marketingowych oraz w zakresie wyprzedzania zmian w otoczeniu przez innowacje.

Zmiany dokonywane w przedsiębiorstwach pod wpływem otoczenia w zasadniczym zakresie dotyczyły celów strategicznych (59,1%), priorytetów (podobny

² Model CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). Wyróżniono fazy: początkową odpowiadającą w tabeli cesze – w najmniejszym stopniu; powtarzalną – działania dotyczące kształtowania zdolności mają charakter powtarzalnych, ale nie są jeszcze zsynchronizowane, cecha w małym stopniu; faza dojrzałości – zdefiniowane działania tworzące zdolności dynamiczną, cecha – w dużym stopniu; zarządzania – wykorzystywanie optymalizujące relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Tabela 2. Poziom dostosowania przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu

W zakresach:	Poziom dojrzałości:			
	niedostateczny	poniżej średniej w branży	powyżej średniej w branży	znakomity / wzorcowy
tworzenia wartości dla klienta	1,4%	5,7%	77,4%	15,6%
systemów informacyjnych i ich użyteczności	1,0%	21,4%	67,5%	10,2%
adaptacji zasobów wewnętrznych (materialnych, technologicznych, organizacyjnych)	1,4%	16,1%	72,5%	10,0%
adaptacji procesów (wytwórczych, logistycznych, sprzedaży) do warunków w otoczeniu	1,9%	16,5%	71,2%	10,4%
wyprzedzania zmian w otoczeniu przez innowacje (oferta, metody sprzedaży, promocji itd.)	3,9%	28,3%	55,6%	12,2%
kreowania zmian (popyt, oferta, warunki sprzedaży itd.)	2,4%	24,0%	59,1%	14,4%
pozostałych instrumentów oddziaływania marketingowego (komunikowania multimedialnego, oddziaływania cenowego itd.)	3,9%	31,6%	52,4%	12,1%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Zmiany w przedsiębiorstwie pod wpływem otoczenia w ostatnich 3 latach

Zmiany pod wpływem otoczenia w ostatnich 3 latach dotyczyły:	w najmniejszym stopniu	w małym stopniu	w dużym stopniu	w największym stopniu
celów strategicznych	5,6%	35,3%	46,5%	12,6%
priorytetów (rynkowych, finansowych, inwestycyjnych, technologicznych itd.)	3,3%	28,8%	52,1%	15,8%
zasad organizacji działalności przedsiębiorstwa	4,7%	38,3%	44,6%	12,4%
sposobu podejmowania decyzji strategicznych	4,7%	46,2%	36,0%	13,1%
podporządkowania organizacyjnego i form prawnych	7,1%	45,5%	38,9%	8,5%
obiegu dokumentacji gospodarczej	9,4%	47,4%	34,7%	8,5%
systemów informacyjnych i technologii informatycznej	6,6%	33,3%	45,5%	14,6%
metod i narzędzi motywowania pracowników	6,1%	42,9%	42,0%	9,0%
metod i narzędzi kontrolowania działań i wyników	4,2%	45,3%	40,7%	9,8%
sposobów kształtowania relacji z dostawcami, klientami i ich wykorzystywania	4,7%	27,9%	48,8%	18,6%

Źródło: opracowanie własne.

wskaźnik wynosi 67,9%), zasad i metod organizacji działalności (57,0%), systemów wspomagających procesy zarządzania (60,1%), sposobów kształtowania i wykorzystywania relacji z klientami i dostawcami (67,4%); w dalszej kolejności metod i narzędzi motywowania pracowników oraz kontrolowania działalności i jej rezultatów. Zadekretowana przez respondentów odpowiedź świadczy o tym, że rosną zdolności dynamiczne przedsiębiorstw (por. tab. 3). Jako rosnące zdolności w ostatnich latach wskazano te, które związane są *stricte* z dostosowywaniem się przedsiębiorstwa do otoczenia. Jednocześnie wskazania, że owe zdolności dynamiczne rosną zdecydowanie, są niższe i przyjmują wartości w przedziale od 7,2% (zdolności do zdobywania, konfiguracji i redundancji zasobów) do 23,8% (do kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości). W umownej koncepcji oceny kierunku i siły zmian zdolności dynamicznych przyjętej w opracowaniu należy stwierdzić dojrzałość do podejmowania i sprostania wymogom z otoczenia. Na uwagę zasługują przede wszystkim następujące rodzaje zdolności (cenne z omawianego punktu widzenia; tab. 4): do elastycznej współpracy z dostawcami i odbiorcami, do kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości, do zarządzania w kryzysie i do odnowy strategicznej, w dalszej kolejności do monitorowania rynków i budowania pozycji konkurencyjnej, do organizowania się i tworzenia relacji z otoczeniem, a także do zdobycia określonych rodzajów zasobów i ich odpowiedniej konfiguracji. Niepokojące są względnie

Tabela 4. Zdolności przedsiębiorstw do dostosowywania się do otoczenia

Zdolności ogólne do:	Poziom dojrzałości w zakresie zdolności:			
	zdecydowanie maleją	maleją	rosną	zdecydowanie rosną
zdobycia określonych rodzajów zasobów i ich odpowiedniej konfiguracji	0,5%	15,8%	73,2%	10,4%
organizowania się i tworzenia relacji z otoczeniem	0,0%	4,8%	84,5%	10,7%
do kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości	0,0%	8,5%	67,7%	23,8%
do monitorowania rynków i budowania pozycji konkurencyjnej	0,5%	11,6%	71,4%	16,4%
do elastycznej współpracy z dostawcami i odbiorcami	0,0%	7,1%	72,6%	20,3%
do współpracy z konkurentami	6,4%	25,4%	56,6%	11,6%
do budowania i zmiany domeny działania	6,4%	22,7%	62,2%	8,7%
do zdobywania, konfiguracji i redundancji zasobów	0,0%	21,6%	71,3%	7,2%
do zarządzania w kryzysie i odnowy strategicznej	0,6%	10,2%	69,9%	19,3%

Źródło: opracowanie własne.

nizsze wskazania odnoszące się do zdolności przedsiębiorstw do budowania i zmiany domeny działania oraz współpracy z konkurentami. W obu wyszczególnionych przypadkach odnotowano także potwierdzenie przez część przedsiębiorstw spadku tych rodzajów zdolności.

Jeden z nurtów opisujących przyszłą sytuację przedsiębiorstw omawia znaczenie relacji z podmiotami otoczenia i zdolności do „budowania relacji”. Zwraca się uwagę na budowanie relacji z właścicielami, podmiotami w łańcuchu gospodarczym, organami społecznymi, organizacjami publicznymi itd. Badanie ujawniło, że przedsiębiorstwa świadome roli owych relacji mozolnie je budują. Architekturę kompetencji relacyjnych w przedsiębiorstwach ilustruje zestawienie zawarte w tabeli 5.

Tabela 5. Zaawansowanie w tworzeniu różnych kategorii relacji z podmiotami otoczenia

Kompetencje relacyjne:	Poziom dojrzałości:	zdecydowanie nie	raczej nie	raczej tak	zdecydowanie tak
skłonność do współdziałania		0,0%	2,9%	61,9%	35,2%
uczenie się od partnerów		0,5%	6,2%	52,6%	40,7%
wcześniejsze doświadczenia współdziałania		0,0%	7,7%	58,7%	33,7%
rutyna międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy		4,8%	35,7%	53,6%	5,8%
umiejętność współdziałania		0,0%	4,8%	63,2%	32,1%
konfigurowanie zasobów tworzących wartość		0,5%	11,9%	66,3%	21,3%
budowa i wykorzystywanie kapitału społecznego		1,5%	23,3%	56,4%	18,8%
kospecjalizacja zasobów		1,8%	19,0%	69,0%	10,1%
inwestowanie dedykowane tworzeniu więzi z otoczeniem		4,6%	36,2%	44,9%	14,3%
uczenie się i transfer wiedzy		0,0%	7,7%	58,0%	34,3%
podejmowanie wysiłków na rzecz budowania wiedzy		0,5%	12,6%	58,3%	28,6%
wzajemne dopasowanie do partnerów		1,0%	8,3%	68,6%	22,1%
osadzenie organizacyjne w społeczności lokalnej		9,3%	27,9%	40,7%	22,1%

Źródło: opracowanie własne.

Spśród kompetencji relacyjnych poddanych sprawdzeniu w rzeczywistych warunkach, ich budowanie w mniejszym zakresie następowało przez podejmowanie inwestycji dedykowanych tworzeniu więzi z otoczeniem (ale jednak jest realizowane przez prawie 60% przedsiębiorstw), a także przez dokonywanie międzyorganizacyjnej wymiany wiedzy i budowanie relacji w społeczności lokalnej. Na uwagę zasługuje dojrzałość w zakresie budowania umiejętności współdziałania, uczenia się od partnerów, korzystania z wcześniej nawiązanych relacji i doświadczenia współpracy, organizacyjnego dopasowywania się do partnerów. Także spełnione są oczekiwa-

nia dotyczące podejmowania wysiłków na rzecz tworzenia wiedzy oraz, co ważne, wobec rdzennych kompetencji dynamicznych konfigurowania wspólnie z podmiotami w otoczeniu zasobów tworzących wartość finalną z punktu widzenia zainteresowanych interesariuszy.

4. Zakończenie

Wyniki badań wykorzystanych w opracowaniu są elementarną częścią większej całości ujmującej problematykę zarządzania strategicznego. Treść opracowania jest rezultatem konfrontacji ustaleń teoretycznych i praktyki gospodarczej w zakresie zarządzania strategicznego. Zdolności dynamiczne to pojęcie kluczowe używane dla podkreślenia niezmiennie wymaganego (współcześnie i w przyszłości) posiadania skonfigurowanych w zindywidualizowany sposób zasobów, relacji, umiejętności ludzi, systemów itd. i ich wykorzystywania w sposób pozwalający na rozwój z otoczeniem. Z badań wynika, że kadry kierownicze przystosowują przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, korzystając z różnych rodzajów zdolności dynamicznych.

Literatura

- Augier M., Teece D., 2007, *Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise, Penrose Insights and Omissions*, Management International Review, no. 47 (2), s. 175-192.
- Barreto I., 2010, *Dynamic Capabilities. A Review of Past Research and an Agenda for the Future*, Journal of Management, no. 36 (1), s. 256-280.
- Burmann C.H., Meffert H., 2004, *Strategische Flexibilität als Determinante des Marktwertes von Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Marketing ZFP, 26 Jg., no. 1, s. 44.
- Burmann C.H., Meffert H., 2003, *Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes*, [w:] Ringlstetter M.J., Henzler H.A., Mirow M., *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien – Konzepte – Anwendungen*, Gabler, Wiesbaden, s. 137-138.
- Eisenhardt K., Martin J., 2000, *Dynamic Capabilities. What are they?*, Strategic Management Journal, no. 23, s. 1095-1121.
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchel W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S., 2007, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change In Organizations*, Blackwell Publishing, USA UK Australia.
- Sattenberger TH., 2013, *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmenserfolg*, Auflage 3, Gabler, Wiesbaden.
- Schirmer F., Ziesche K., 2010, *Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive*, [w:] Barthel E., Hanft A., Hasebrook J., *Integriertes Kompetenzmanagement in Spannungsfeld von Innovation und Routine*, Münster Waxmann, s. 14-43.
- Schreyogg G., Kliesch-Eberl M., 2007, *How Dynamic Can Organizational be? Towards a dual Process Model of Capability Dynamization*, Strategic Management Journal, no. 28, issue 9, s. 913-933.
- Senge P.M., 2006, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa.
- Teece D., 2007, *Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, no. 28, s. 1319-1350.

- Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, no. 18 (7), s. 509-533.
- Urbanowska-Sojkin E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., 2014, *Skutki wyzwań z otoczenia dla zarządzania strategicznego*, STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA, nr 11.
- Wang C., Ahmed P., 2007, *Dynamic Capabilities. Review and Research Agenda*, International Journal of Management Review, no. 9 (1), s. 31-51.
- Zahra S., Sapienza H., Davidsson P., 2006, *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities. Model and Research Agenda*, Journal of Management Studies, no. 43 (40), s. 917- 955.
- Ziesche K., 2012, *Organisationen in Spannungsfeld von Stabilität Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmenserfolg und Dynamik*, Strategisches Management, Verlag Dr Kovac, Hamburg.
- Zollo M., Winter S., 2002, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, Organizational Science, no. 13 (3), s. 339-351.