

## Próba oceny dynamiki implementacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego – w kierunku teorii okazji

## Attempt to assess the manufacturing company implementation dynamics – towards the opportunity theory

Bogdan Nogalski

*Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, e-mail: bogdan.nogalski@ug.edu.pl*

Przemysław Niewiadomski

*Politechnika Poznańska, e-mail: niewiadomski@zpcz.pl*

### Streszczenie

Z punktu widzenia efektów działania przedsiębiorstwo elastyczne to takie, które wykorzystuje pojawiające się okazje. Nasuwa się zatem pytanie, jakie cechy przedsiębiorstwa decydują o jego dynamicznych zdolnościach implementacyjnych? W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono próbę oceny procesu dynamiki implementacyjnej wybranych przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze maszyn rolniczych. Aby zrealizować założony cel, w zamierzeniu autorów pozostaje: [1] Analiza literatury przedmiotu będąca w bezpośredniej relacji z podjętą tematyką; docelowo znajdzie to swój wyraz w konstruowanej metodzie oceny dynamiki implementacyjnej; [2] Praktyczne wykorzystanie zaproponowanej metody – wybranych wytwórców badanego sektora poddać ocenie eksperckiej.

*Słowa kluczowe:* teoria okazji, zdolności dynamiczne, produkcja małoseryjna, szczupłe wytwarzanie.

### Abstract

From the perspective of operation effects, a flexible company is the one which uses emerging opportunities. Therefore, the question is: what are the features of such a company that decide about its dynamic implementation abilities? In the context of the above, the research was undertaken, whose principal aim constituted the attempt to assess the implementation dynamics process of selected manufacturing companies operating in the agricultural machinery sector. In the context of implementation of the adopted objective, the authors' intention includes: [1] Analysis of the subject literature being in a direct relation to the undertaken subject matter; ultimately, it will be reflected in a constructed method of assessing the implementation dynamics; [2] Practical use of the proposed method – selected manufacturers of the tested sector should be subject to expert evaluation.

*Keywords:* opportunity theory, dynamic abilities, small-lot production, lean manufacture.

*Nigdy wcześniej nie było aż tylu okazji do robienia rzeczy,  
które kiedyś były niemożliwe*

Bill Gates

## Wstęp

Zarządzanie organizacjami gospodarczymi pozostaje pod silnym wpływem podwójnego układu sił, które z jednej strony tkwią w potencjale organizacyjnym przedsiębiorstw, z drugiej zaś są wyrazem oddziaływania różnorodnych zjawisk zachodzących w ich otoczeniu [Skalik 2016, s. 237]. Dynamika zjawisk zachodzących w otoczeniu kreuje dla organizacji nowe wyzwania, których konsekwencje obciążone są wysokim poziomem niepewności [Krzakiewicz, Cyfert 2016, s. 44]. Zmienność otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwo musi stale je monitorować i przewidywać przyszłe zdarzenia, procesy i zachowania podmiotów [Urbanowska-Sojkin 2016, s. 61]. Konieczne zatem staje się ciągle poszukiwanie innowacji jako czynnika budowania przewagi konkurencyjnej [Skalik, Wierzbic 2013, s. 94]. Podejmowanie inicjatywy z zakresu zarządzania innowacjami, a także wykorzystywane w przedsiębiorstwie metody i systemy zarządzania mogą znaleźć zastosowanie w większości przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Powinny zatem zyskać aprobatę producentów działających w sektorze maszyn rolniczych. W sektorze tym wymagania rynkowe, przejawiające się między innymi w zindywidualizowaniu potrzeb klientów oraz narastającej globalnej presji konkurencji pod względem kosztów i jakości, stwarzają sytuację, w której aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, a czasami wręcz przetrwać na rynku, musi posiadać zdolność efektywnego wytwarzania wyrobów w małych seriach produkcyjnych przy minimalnych kosztach wytwarzania<sup>2</sup>. Tym samym zasoby technologiczne wykorzystywane w procesie produkcyjnym muszą charakteryzować się z jednej strony dużą wydajnością, z drugiej zaś wysokim poziomem zdolności adaptacji do zmiennych zadań produkcyjnych. Kreatywność, kwalifikacja, podejście do biznesu, a także stosowane technologie i nowoczesne narzędzia odwołujące się do najnowszych zdobyczy nauki i techniki pozwalają firmie na realizację celu, jakim jest elastyczna produkcja. Zależy ona

w dużej mierze od zdolności dynamicznych<sup>3</sup> przedsiębiorstwa, rozumianych przez autorów niniejszej pracy<sup>4</sup> jako system wzajemnie powiązanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, cech, motywacji i inwencji jej członków oraz ich dostępu do informacji nakierowanych na sprawne i skuteczne implementowanie dopasowanych rynkowo produktów<sup>5</sup>. Elastyczna organizacja poprzez swoją strukturę i proces zarządzania aktywizuje szybko i płynnie swoje zasoby w celu generowania wartości dla klienta w warunkach pojawiających się okazji rynkowych [Trzecieliński 2011, s. 43 i nast.]<sup>6</sup>.

Najcenniejszą umiejętnością współczesnych organizacji staje się zatem zdolność do dynamicznego kreowania i implementowania nowych produktów i rozwiązań. Nasuwa się zatem pytanie, jakie cechy przedsiębiorstwa decydują o jego potencjale implementacyjnym?

Podjęte badania wskazują, iż zarówno w odniesieniu do teorii, jak i praktyki zarządzania istnieje ciągle wiele nierozwiązanych kwestii dotyczących teorii zdolności dynamicznych, a zwłaszcza sposobów oceny ich realizacji. Przyjmując, że nowe kierunki badań w naukach o zarządzaniu są niezbędne dla tworzenia trwalszych i efektywniejszych systemów zarządzania przedsiębiorstwem, zasadniczy cel niniejszej publikacji stanowi próba opracowania autorskiej metody oceny dynamiki implementacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego.

Aby zrealizować przyjęty cel, autorzy wyznaczyli następujące zadania:

- na płaszczyźnie teoretycznej i projektowej – przeprowadzić kwerendę literatury przedmiotu<sup>7</sup> pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań; znajdzie to swój wyraz w proponowanej metodzie oceny<sup>8</sup>,
- na płaszczyźnie empirycznej – wykorzystać zaproponowaną metodę – wybranych wytwórców sektora maszyn rolniczych poddać eksperckiej ocenie.

Założeniem przyjętym wobec koncepcji dynamicznych zdolności jest przekonanie o tym, że żadna kombinacja zasobów i kompetencji organizacji nie gwarantuje trwałej przewagi

<sup>1</sup> G. Bełz, P. Malinowski i Z. Olejczyk [2013, s. 22] postulują, że potrzebne są – i to bardzo pilnie – mechanizmy współpracy pomiędzy najszerzej rozumianymi środowiskami naukowymi i badawczymi, zapewniające transfer wiedzy do przedsiębiorstw. Pogląd ten podzielają autorzy niniejszej publikacji, czego wyrazem są prezentowane – prowadzone na potrzeby praktyki – badania.

<sup>2</sup> Przyjmuje się bowiem, że zdolność do osiągnięcia przewagi mają przedsiębiorstwa, które potrafią rozwijać się w tempie szybszym niż otoczenie [Krzakiewicz, Cyfert 2013, s. 28].

<sup>3</sup> Powodzenie organizacji, mierzone stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju, jest zależne – według S. Cyferta [2012, s. 123] – od umiejętności jej dynamicznego dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym podkreśla się, że ów proces dostosowania nie ma charakteru wyłącznie jednokierunkowego oddziaływania. Koncepcja potencjału dostosowawczego organizacji według G. Bełza [2011] bazuje na zastosowaniu trzech odmiennych perspektyw patrzenia na to, co jest ważne dla inicjowania, stymulowania i przeprowadzania zmian dostosowawczych.

<sup>4</sup> Zaprezentowana w artykule definicja jest zgodna z ramami teoretycznymi koncepcji dynamicznych zdolności, przedstawionymi przez K. Krzakiewicza i S. Cyferta [2016, s. 57-58]. Według autorów może być ona traktowana jako punkt odniesienia w realizowanych badaniach.

<sup>5</sup> Rozwój dynamicznych zdolności organizacji nie może nastąpić bez odpowiedniego obiegu informacji wewnątrz firmy, a także procedur nakierowanych na rozpoznawanie zmian zachodzących w otoczeniu [Mitręga 2016, s. 315].

<sup>6</sup> Ze względu na ograniczoną objętość prezentowanego artykułu autorzy pominięli dyskusję akademicką odnoszącą się do istoty dynamicznych zdolności jako konstruktów teoretycznych. Skoncentrowali się natomiast na głównych wyróżnikach dynamicznych zdolności implementacyjnych.

<sup>7</sup> Studia literatury przedmiotu odniesiono do wybranych prac polskich badaczy [wśród nich wyróżniono m.in.: Krzakiewicz, Cyfert 2016; Bełz 2011; Bratnicki 2011; Skalik 2016; Trzecieliński 2011; Mitręga 2016; Urbanowska-Sojkin 2016; Wójcik-Karpacz 2013] oraz prac anglojęzycznych, w tym: [Teece, Pisano, Shuen 1997; Fiol, Lyles 1985; Eisenhardt, Martin 2000; Teece 2007; Blyler, Cofa 2003; Fawcett i in. 2011; Hammervoll, Leif-Magnus, Beske 2012; Wilden, Gudergan 2015; Bruni, Verona 2009].

<sup>8</sup> Mające podłoże teoretyczne – przedstawione w publikacji – badania dla praktyków zarządzania mogą być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii oceny. Takie podejście potwierdza sens i celowość realizowanych przez autorów badań „użytecznych” w praktyce zarządzania.

konkurencyjnej. Powoduje to konieczność ciągłego poszukiwania przez organizację nowych, rzadkich zasobów i kompetencji (bądź nowych kombinacji zasobów i kompetencji) dostosowanych do zmiennych warunków otoczenia. Inaczej mówiąc, akceptacja strategicznej zmiany stanowi podstawę dynamicznych zdolności w każdej organizacji [Mitręga 2016, s. 315].

W związku z powyższym rekomendacje będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, że warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa wytwórczego jest ciągły rozwój jego dynamicznych zdolności implementacyjnych w postaci nowych, twórczych idei urzeczywistnianych konkretnymi wdrożeniami.

Niniejsza publikacja powstała jako efekt przemyśleń i poszukiwań jej autorów, ale przede wszystkim ich praktycznych działań w obecnej rzeczywistości gospodarczej.

## 1. Zdolności dynamiczne przedsiębiorstwa w teorii okazji

Każde przedsiębiorstwo aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie, potrzebuje nie tylko zmian, ale także nowych produktów, technologii oraz systemów organizacji i zarządzania, marketingu itp. Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorstwo działa w otoczeniu warunkowanym przez zdarzenia, które tworzą określone sytuacje [Grudzewski, Hejduk 2008, s. 309]. Sytuacje mogą sprzyjać podmiotowi, być dla niego obojętne lub zagrażać mu w osiągnięciu zamierzonych celów [Certo, Peter 1988, s. 46], uzyskaniu pożądanych efektów podjętego działania oraz zachęcać lub zniechęcać do stawiania celów i podejmowania działań, które miałyby przynieść mu jakąś korzyść. W kontekście powyższego można mówić o sytuacjach sprzyjających i niesprzyjających podmiotowi działania [Trzecieliński, Włodarkiewicz-Klimek, Pawłowski 2013, s. 23]. A zatem należy podkreślić, że otoczenie firmy stwarza zarówno możliwości, jak i zagrożenia.

Złożoność i dynamika otoczenia skutkuje pojawieniem się wielu okazji, które powinny być zidentyfikowane i wykorzystane przez przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Szybkiemu wykorzystywaniu okazji sprzyja zdaniem Kathleen M. Eisenhardt i Donalda N. Sullę [2001, s. 107-116] strategia w postaci prostych reguł (zasad) powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz – jak dodaje Krzysztof Obłój [2002, s. 61-74] – dominującej logiki kadry kierowniczej. Wymaga to budowania i realizacji innowacyjnych strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do wykorzystywania okazji. Jednak aby móc je wykorzystywać, potrzebne są nie tylko proste reguły, ale również redundancja zasobów (tworzenie

ich nadmiaru). Wyłoniła się zatem kolejna koncepcja strategii, określona jako strategia w języku okazji, rozumiana jako „długofalowy plan organizacji, zawierający m.in.: ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa będą identyfikowane jako okazje, zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, które umożliwią wykorzystanie okazji oraz rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”, tj. systemy procedur na różne okazje, generowanie pomysłów itp.

Szukanie okazji jest ściśle powiązane ze strategią firmy. Prezentują to m.in. koncepcje Jamesa C. Collinsa, Jerry'ego I. Porassa, Kathleen Eisenhardt i Donalda N. Sullę, poparte badaniami empirycznymi, z których wynika, że okazje są istotnymi impulsami rozwojowymi przedsiębiorstw. Podobne wnioski przedstawił w wynikach swoich badań Kazimierz Krzakiewicz [Guliński, Studziński 2008, s. 88]. U ponad połowy spośród zbadanych przedsiębiorstw dominuje podejście przedsiębiorcze, nakierowane na wykorzystywanie okazji bez ramowego ujęcia procesu planowania strategicznego.

Te i wiele innych przesłanek, o których mowa także w niniejszym opracowaniu, zapoczątkowało podjęcie intensywnych studiów w zakresie koncepcji dynamicznych zdolności implementacyjnych, gdyż – jak wskazują dotychczasowe wieloletnie badania autorów – dynamika to cecha, która warunkuje stabilne funkcjonowanie współczesnej firmy i jest głównym warunkiem jej rozwoju.

## 2. Koncepcja oceny dynamiki przedsiębiorstwa wytwórczego

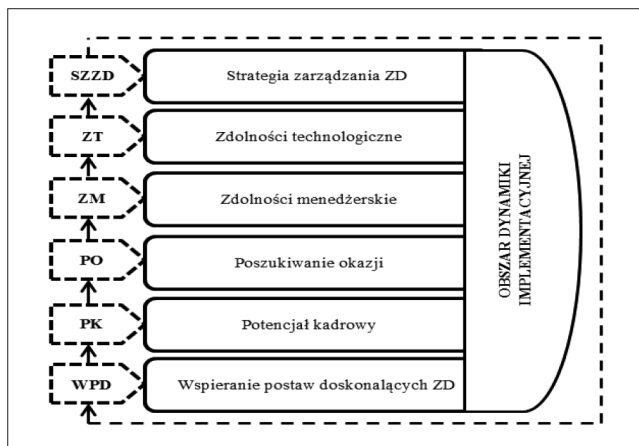
Jakie czynniki wpływają na dynamikę implementacyjną przedsiębiorstwa wytwórczego? Czy istnieje potrzeba jej pomiaru?<sup>10</sup> Zakładając, że im dynamiczniej realizowane są poszczególne procesy w przedsiębiorstwie, tym większa szansa na sukces i rozwój w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, odpowiedź jest twierdząca. Ocena poziomu dynamiki produkcji jest dosyć trudna, jednak w opracowaniu podjęto próbę jej przeprowadzenia. Dynamika implementacyjna stanowi jeden z kluczowych czynników decydujących o utrzymaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej. Zmiany w otoczeniu wymuszają zmiany w organizacji produkcji, co z kolei determinuje zmiany dotyczące zasobów, procesów i produktów (w ramach tzw. produktywności docelowej). Nie dziwi zatem, że na agendzie debaty dotyczącej elastyczności implementacyjnej staje coraz silniej kwestia zdolności dynamicznych.

Jak zauważają autorzy, z jednej strony menedżerowie muszą stworzyć warunki do działania i konkurowania, z drugiej zaś muszą zadbać o kwestie wpływające na szybkie uelastycznianie procesów wytwarzania.

<sup>9</sup> Zagadnienie dotyczące teorii okazji omawiają w swojej pracy m.in.: [Trzecieliński 2011, s. 43-74; Trzecieliński 2010, s. 296-300; Certo, Peter 1988, s. 46; Dess, Miller 1993, s. 11; Niewiadomski 2016, s. 64-93].

<sup>10</sup> Prowadzone przez autorów rozmowy i badania skłaniają ich do stwierdzenia, że podczas poszukiwań strategii rozwoju przedsiębiorstwa, dokonując oceny czynników wpływających na dynamikę implementacyjną, większość właścicieli czy menedżerów opiera się przede wszystkim na intuicji lub doświadczeniach innych wytwórców. Należy tu podkreślić stosunkowo niewielkie zainteresowanie praktyków wykorzystywaniem określonych metod i narzędzi do jakichkolwiek pomiarów, w tym do pomiaru poziomu dynamiki implementacyjnej. Czynnikiem determinującym możliwość przeprowadzenia oceny w praktyce była bezpośrednia znajomość autorów badań z wybranymi ekspertami, a także skłonność przedstawicieli danej organizacji do eksperymentowania.

Zaproponowana w pracy koncepcja oceny dynamiki obejmuje 49 pytań nawiązujących do sześciu obszarów zarządzania (rys. 1).



Rysunek 1. Obszary oceny dynamiki implementacyjnej – koncepcja arkusza badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wymienione pytania są jednokrotnego wyboru. Odpowiedzi zaznacza się na pięciopunktowej skali, w której: 1 – niedostateczny poziom spełnienia, a 5 – bardzo wysoki poziom realizacji wybranego obszaru. Poszczególne sfery zarządzania objęte diagnozą to:

- SZZD – strategia zarządzania dynamicznymi zdolnościami implementacyjnymi;
- ZT – zdolności technologiczne;
- ZM – zdolności menedżerskie;
- PO – poszukiwanie okazji;
- PK – potencjał kadrowy;
- WPDZ – wspieranie postaw doskonalących dynamiczne zdolności.

Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk, podejmowanych przez praktyków zarządzania, brak jest jednoznacznych wskazań w kwestii obszarów, cech czy też kategorii, według których należy mierzyć dynamikę implementacyjną. W związku z powyższym rodzi się pytanie, jak podjąć próbę stworzenia mechanizmu efektywnej kultury dynamicznej produkcji? Odpowiedź wydaje się prosta – poprzez stałe doskonalenie organizacji, w tym podnoszenie jakości procesów technologicznych, a także wzrost potencjału w zakresie projektowania

i wdrażania rozwiązań zorientowanych na ludzi. Do wątku, jak to robić, oraz do całościowego mierzenia efektów implementacji takich rozwiązań nie sposób odnieść się szczegółowo w tak krótkim wystąpieniu. Jednak w sposób dalece uproszczony przedstawiono obszary, które wymagać będą dalszych pogłębionych prac badawczych.

### 3. Poziom dynamiki implementacyjnej w praktyce przedsiębiorstw wytwórczych – badania eksperckie

#### 3.1. Przedmiot i podmiot badań

Badania opisane w niniejszej pracy prowadzono w okresie od 19 do 26 września 2016 roku<sup>11</sup>. W pierwszym etapie badań, stanowiącym badanie przygotowawcze, autorzy zastosowali metodę studiów literaturowych oraz konsultacje eksperckie. Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania właściwego, nakierowanego na ustalenie listy czynników determinujących dynamikę implementacyjną przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego w sektorze maszyn rolniczych. W wyniku badań przygotowawczych opracowano kwestionariusz wywiadu stanowiący narzędzie dla przeprowadzenia badania właściwego<sup>12</sup>.

W drugim etapie badań – stanowiącym badanie właściwe – przeprowadzono wywiady z 39 celowo dobranymi ekspertami – menedżerami (12 osób)<sup>13</sup> lub właścicielami (27 osób)<sup>14</sup> przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych<sup>15</sup>.

Podejmując decyzję o doborze ekspertów (dobór celowy), przyjęto, że dokonujący diagnozy przedstawiciel danego przedsiębiorstwa jest niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach, potrafi i chce przekazać wiedzę ekspercką innym uczestnikom rynku, jest etyczny i sumienny w swoim postępowaniu oraz posiada odpowiednią wiedzę i ugruntowane doświadczenie praktyczne w branży. Istotnym kryterium była także bezpośrednia znajomość eksperta z badaczami – poparta partnerską współpracą z Zakładem Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych „Fortschritt” jako partnerem badań.

<sup>11</sup> Warto zaznaczyć, że 36 wywiadów eksperckich przeprowadzono w dniach 23-26 września 2016 podczas Międzynarodowej Wystawy Rolniczej AGRO SHOW 2016.

<sup>12</sup> Ponieważ wprowadzenie dużej liczby zmiennych stanowczo komplikuje i uniemożliwia formułowanie wniosków, badania właściwe ograniczono wyłącznie do wskazanej liczby zmiennych. Pierwotnie przygotowaną listę składającą się z 46 składowych przedyskutowano wśród 9 celowo dobranych ekspertów (5 – właściciele, 2 – dyrektorzy, 1 – prezes zarządu, 1 – prokurent). W efekcie ograniczono ich liczbę do 32.

<sup>13</sup> W przypadku tych przedsiębiorstw ekspertami byli dyrektorzy lub kierownicy generalni – 7 osób, kierownicy produkcji – 4 osoby, główny technolog – 1 osoba. Do grona menedżerów autorzy zaliczyli osoby sprawujące funkcje zarządcze w firmie, ale nieposiadające więcej niż 10% udziału własnościowego. Jeżeli ktoś posiadał więcej, zaliczany był już do grona współwłaścicieli.

<sup>14</sup> W przypadku 17 podmiotów stanowiących przedsiębiorstwa rodzinne ankietę wypełniali przyszli sukcesorzy bądź współwłaściciele.

<sup>15</sup> Eksperti reprezentowali przedsiębiorstwa: mikro – 4 osoby (10,26%), małe – 12 osób (30,77%), średnie – 21 osób (53,85%) oraz duże – 2 osoby (5,13%). Ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa zajmują kluczowe miejsce w polityce społeczno-ekonomicznej wielu państw, a ich rozwój uznawany jest za jedną z miar wzrostu gospodarczego oraz przejaw zdrowej konkurencji rynkowej [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 5; Grudzewski, Hejduk 1998, s. 11], właśnie takie podmioty w grupie badanych stanowiły istotną większość.



### 3.2. Wyniki badań eksperckich

Obserwowane tendencje w gospodarce i polityce stwarzają przesłanki do sformułowania wniosku, że w drugiej dekadzie XXI wieku będzie znacznie wzrastać zainteresowanie – zarówno w sferze teorii, jak i praktyki zarządzania – wieloma aspektami strategii zarządzania dynamicznymi zdolnościami implementacyjnymi. Jest to interesujące i ważne z punktu widzenia obecnych i przyszłych menedżerów. Dynamiczne zdolności implementacyjne trzeba umieć zidentyfikować – pozwoli to właściwie nimi zarządzać. Dlatego też w realizowanej przez autorów diagnozie dużo uwagi poświęcono zagadnieniom dynamiki implementacyjnej, odnosząc ją do wybranych obszarów zarządzania. W kontekście powyższego wyróżniono sześć grup, w ramach których należało podjąć badania, które dawały odpowiedź na konkretne pytania. Wyniki oceny przedstawiono w tabelach od 1 do 6.

Tabela 1. Ocena strategii zarządzania dynamicznymi zdolnościami implementacyjnymi

Lp.	Strategia zarządzania dynamicznymi zdolnościami implementacyjnymi	Średnia
P-1	Nastawienie partnerskie, długookresowe; wzajemny szacunek i dążenie do porozumienia w ramach obustronnych relacji	4,54
P-2	Nastawienie na klienta – wszyscy menedżerowie i pracownicy w organizacji znają i przestrzegają zasad, że w obecnej gospodarce rynkowej firma istnieje jedynie dzięki swoim klientom; praca w rytmie zamówień klientów ( <i>takt time</i> )	4,44
P-3	Podstawą wzrostu organizacyjnego jest rozwój jakościowy – nastawienie na przestrzeganie norm i procedur projakościowych	4,26
P-4	Procesowy, systemowy, marketingowy i strategiczny sposób myślenia oraz percepcji organizacji	4,18
P-5	Istnieje szczupła kultura organizacyjna z ograniczoną liczbą stanowisk kierowniczych i komórek o charakterze doradczym	4,00
P-6	Przyjęta strategia rozwoju organizacji uwzględnia wykorzystywanie okazji w celach strategicznych przedsiębiorstwa. Polityka „okazji” jest najczęściej wpisana w podstawowe cele działalności przedsiębiorstwa	3,97
P-7	Przyjęta strategia w obszarze zarządzania okazją jest skutecznie i efektywnie realizowana	3,95
P-8	Przedsiębiorstwo posiada strategię w obszarze zarządzania elastycznością implementacyjną	3,85

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w ramach strategii zarządzania dynamicznymi zdolnościami implementacyjnymi wysokim poziomem odznacza się nastawienie partnerskie (średnia ocena – 4,54; 56,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Długookresowe relacje i wzajemny szacunek, nakierowany

na dążenie do porozumienia w ramach obustronnych relacji – w odczuciu autorów – istotnie determinują możliwości implementacyjne wytwórcy; zwłaszcza że „dochód z relacji” przybierać może charakter: uzyskania dostępu do nabywców, komplementarnych zasobów i możliwości (zdolności produkcyjnych) partnerów, możliwość uczenia się oraz akumulacji technicznej i organizacyjnej wiedzy, a także uzyskanie korzyści skali i zakresu działania [Nowak 2012, s. 9]. Autorzy poszczególnej koncepcji akcentują potrzebę kreowania długoterminowych i zyskowych więzi z klientami. Na uwagę zasługuje to, iż w większości prowadzonych wywodów poszczególni badacze akcentują konieczność współpracy producenta z klientem w procesie wspólnego tworzenia wartości produktu<sup>16</sup>. Klienci pragną otrzymywać oferty bardziej dostosowane do ich indywidualnych wymagań i potrzeb, oczekują coraz wyższej jakości wyrobów oraz troskliwej obsługi. Potwierdzają to wyniki badań, gdzie nastawienie na klienta odznacza się wysokim poziomem realizacji przez badanych wytwórców (średnia ocena – 4,44; 51,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Menedżerowie i pracownicy organizacji rozumieją, że w obecnej gospodarce rynkowej firma istnieje dzięki swoim klientom. W kontekście powyższego podstawą wzrostu organizacyjnego powinien być rozwój jakościowy; nastawienie na przestrzeganie norm i procedur projakościowych (średnia ocena – 4,26; 35,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotny poziom obserwuje się także w zakresie realizacji pozostałych zmiennych dynamicznych zdolności implementacyjnych, a mianowicie:

- Procesowy, systemowy, marketingowy i strategiczny sposób myślenia oraz percepcji organizacji (średnia ocena – 4,18; 35,9% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Istnieje szczupła kultura organizacyjna z ograniczoną liczbą stanowisk kierowniczych i komórek o charakterze doradczym (średnia ocena – 4,00; 28,2% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Strategia rozwoju organizacji uwzględnia wykorzystywanie okazji w celach strategicznych przedsiębiorstwa (średnia ocena – 3,97; 23,1% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Przyjęta strategia w obszarze zarządzania okazją jest skutecznie i efektywnie realizowana (średnia ocena – 3,95; 12,8% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Przedsiębiorstwo posiada strategię w obszarze zarządzania elastycznością implementacyjną (średnia ocena – 3,85; 17,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Każde poddane badaniu przedsiębiorstwo jest systemem wytwórczym. Jego elementy rzeczowe i osobowe są wykorzystywane do realizowania różnych procesów wytwórczych. Chcąc implementować nowy wyrób, menedżerowie muszą liczyć się, że zgromadzone zasoby systemu produkcyjnego mogą się różnić od zasobów niezbędnych do realizacji procesu wytwarzania. Przedsiębiorstwo przestaje być wówczas dynamiczne, tzn. rekonfiguracja i integracja procesu wytwarzania nie stwarzają

<sup>16</sup> Rozmowy prowadzone podczas realizacji badań utwierdzają autorów w przekonaniu, że włączanie klientów w proces projektowania i usprawniania oferty asortymentowej okazuje się dzisiaj koniecznością. Pożądana jest współpraca z klientami w dookreślaniu ich potrzeb i lepszym dopasowaniu do nich oferty implementowanych produktów.

możliwości wykorzystania okazji, czyli szybkiej implementacji wyrobu gotowego. W kontekście powyższego w tabeli 2 przedstawiono ocenę stopnia dopasowania przymiotów technologicznych implikujących dynamikę implementacyjną. Prezentowana metoda korzysta z odpowiednio dobranych pytań stanowiących wycinek narzędzia oceny dynamiki implementacyjnej od kompetentnego obserwatora (oceniającego).

Tabela 2. Ocena dynamicznych zdolności technologicznych

Lp.	Dynamiczne zdolności technologiczne	Średnia
P-9	Nieustanna poprawa jakości procesu produkcyjnego – stałe doskonalenie	4,72
P-10	Możliwość wykonania oprzyrządowania we własnym zakresie – firma ma zasoby technologiczne umożliwiające takie działania	4,64
P-11	Przedsiębiorstwo posiada zdolności kooperacyjne wspomagające zdobywanie nowych możliwości implementacyjnych	4,59
P-12	Dbłość o sprzęt produkcyjny (zasada prewencji) i wysoki poziom jego bezawaryjności. Nastawienie na zapobieganie, kontrola wbudowana w proces	4,56
P-13	Krótkie czasy przebrojeń maszyn i urządzeń zapewniające większą elastyczność implementacyjną niż w tradycyjnych systemach wytwarzania	4,56
P-14	Poziom wiedzy w zakresie stosowanych nowoczesnych rozwiązań technologicznych – zakupy nowych maszyn i ich oprzyrządowania wynikają ze świadomej wiedzy i potrzeby	4,56
P-15	Czyste, uporządkowane stanowisko pracy – 5S	4,54
P-16	Wysoki wskaźnik rotacji majątku obrotowego	4,49
P-17	Praktycznie niespotykane braki produkcyjne	4,41
P-18	Dbłość o oszczędność surowców i energii jest istotną wartością nie tylko w organizacji rozumianej jako całość, ale także na każdym stanowisku pracy	4,41
P-19	Terminy dostaw wyrobów są krótsze niż w tradycyjnych formach wytwarzania	4,38
P-20	Procesy produkcyjne ukierunkowane na poszczególne rodziny produktów	4,26
P-21	Krótkie czasy procesów produkcyjnych realizowanych najczęściej w formie przepływu jednej sztuki	4,23

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach narastającego kryzysu finansowego zagadnienie „szczupłego” zarządzania przedsiębiorstwem staje się nie tylko domeną zainteresowań teoretycznych, lecz także wytyczną dla menedżerów w budowaniu nowych rodzajów strategii, wprowadzania zmian w zarządzaniu, strukturach organizacyjnych czy wdrażaniu adekwatnego systemu monitorowania kosztów. Zarówno coraz bogatsze doświadczenia autorów opracowania, jak i niniejsze badania naukowe potwierdzają, że czynnikiem decydującym o sukcesie niemal każdej organizacji są odpowiednie działania doskonalące, w tym nieustanna poprawa jakości procesu produkcyjnego, czyli stałe jego udoskonalanie (średnia ocena – 4,72; 71,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

Całokształt elementów wejściowych procesu produkcyjnego obejmuje określone środki produkcji, m.in.: narzędzia<sup>17</sup> i przyrządy<sup>18</sup>, których możliwość wykonania we własnym zakresie determinuje dynamiczne zdolności implementacyjne. Posiadanie zasobów technologicznych umożliwiających takie działania zadeklarowała znaczna część badanych ekspertów (średnia ocena – 4,59; 64,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Należy jednak podkreślić, że w przypadku gdy rekonfiguracja i integracja własnych zasobów technologicznych nie stwarza możliwości implementacyjnych, zasadne jest wykorzystanie obcych źródeł produkcyjnych, czyli kooperacja. Zdolności kooperacyjne wspomagające zdobywanie nowych możliwości implementacyjnych deklaruje znaczna część badanych przedsiębiorstw (średnia ocena – 4,59; 59% wskazań dla oceny 5 punktów).

Czynniki rzeczowe wpływają na przebieg produkcji i jego efekt. Zastosowanie zużytej (nietrzymającej wymiaru) maszyny, wykorzystanie niewłaściwego materiału (stal o niewłaściwych parametrach, np. twardości) czy narzędzia (uszkodzone noże tokarskie) pogarsza lub uniemożliwia wykonanie danego zadania. Zakłada się zatem, że systematyczna konserwacja leży w interesie każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego<sup>19</sup>. Dbłość o sprzęt produkcyjny (zasada prewencji) i wysoki poziom jego bezawaryjności to recepta na dłuższe cykle życia i wyższą wydajność maszyn, spadek poboru energii elektrycznej i w efekcie niższe łączne koszty operacyjne<sup>20</sup> (średnia ocena – 4,56; 59% wskazań dla oceny 5 punktów).

Każde przedsiębiorstwo produkcyjne dążąc do doskonalenia wszystkich aspektów swojej działalności, prędzej czy później staje przed wyzwaniem i szansą, jaką niesie za sobą skrócenie czasu przebrojeń maszyn i urządzeń. W dobie ciągłego doskonalenia i chęci sprostania wymaganiom klienta podkreśla się, że krótkie czasy przebrojeń maszyn i urządzeń, zapewniające większą elastyczność implementacyjną, stanowią o przewadze

<sup>17</sup> Według T. Kotarbińskiego [2003, s. 52] narzędzia to: „przedmioty, które bądź same są źródłem siły i dziełem naszym jest, że wywierają nacisk bezpośredni lub pośredni na daną rzecz, bądź służą do przenoszenia takiego nacisku lub naszego własnego impulsu z dowolnego obiektu naciśniętego na inny obiekt, w obu zaś przypadkach – przedmioty urobione do tego celu z zewnętrznego tworzywa”.

<sup>18</sup> Dzięki nim następuje zmiana właściwości surowców i materiałów w procesie produkcyjnym. W procesie pracy są używane wielokrotnie, jednak należy pamiętać, iż mają one „ograniczoną żywotność – trwałość”, która jest determinowana rodzajem surowca i osoby będącej wykonawcą danej operacji technologicznej.

<sup>19</sup> Konserwacja to dbłość o stan techniczny maszyn, instalacji, zasilania i sterowania elektrycznego, hydraulicznego i pneumatycznego oraz układów bezpieczeństwa maszyn. Celem konserwacji jest zapobieganie w przyszłości szybszemu zużyciu się, nagłym awariom oraz kosztownym przestojom i naprawom.

<sup>20</sup> W rzeczywistości nadal na samo utrzymanie ruchu przypada nawet 40% kosztów operacyjnych, przy czym udział ten byłby wyższy, gdybyśmy uwzględnili jeszcze koszty przestoju. Sposobem na zmniejszenie tych wydatków jest program utrzymania ruchu.

konkurencyjnej, co potwierdzają wyniki badań (średnia ocena – 4,56; 59% wskazań dla oceny 5 punktów). Ważny jest zatem wysoki poziom wiedzy w zakresie stosowanych nowoczesnych rozwiązań technologicznych, który sprawia, że zakupy nowych maszyn i ich oprzyrządowania są dopasowane do konkretnej potrzeby (średnia ocena – 4,56; 59% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotny poziom obserwuje się także w zakresie realizacji pozostałych zmiennych dynamicznych zdolności implementacyjnych, a mianowicie:

- Czyste, uporządkowane stanowisko pracy – 5S (średnia ocena – 4,54; 53,8% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Wysoki wskaźnik rotacji majątku obrotowego (średnia ocena – 4,49; 48,7% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Praktycznie niespotykane braki produkcyjne (średnia ocena – 4,41; 43,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Dbłość o oszczędność surowców i energii jest istotną wartością nie tylko w organizacji rozumianej jako całość, ale także na każdym stanowisku pracy (średnia ocena – 4,41; 43,6% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Terminy dostaw wyrobów są krótsze niż w tradycyjnych formach wytwarzania (średnia ocena – 4,38; 38,5% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Procesy produkcyjne ukierunkowane na poszczególne rodziny produktów (średnia ocena – 4,26; 30,8% wskazań dla oceny 5 punktów).
- Krótkie czasy procesów produkcyjnych realizowanych najczęściej w formie przepływu jednej sztuki (średnia ocena – 4,23; 41% wskazań dla oceny 5 punktów).

Miarą oceny przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym są zdolni i kompetentni menedżerowie. Jeżeli zostali odpowiednio dobrani, rozwijają i wykorzystują posiadane kompetencje, mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności i efektywności działania, realizacji

celów oraz osiągnięcia znaczącej dynamiki implementacyjnej przedsiębiorstwa. Poziom realizacji określonych dynamicznych zdolności menedżerskich zobrazowano w tabeli 3.

Mentoring i coaching odgrywają coraz większą rolę w procesach szkolenia, rozwoju i wzbogacania kompetencji specjalistów pracujących w przedsiębiorstwach produkcyjnych, zwłaszcza w rolach zawodowych, w których metodyczne działanie w interakcjach pomiędzy ludźmi jest ważnym aspektem zadań zawodowych. Potrzeba i konieczność systematycznego korzystania ze wsparcia przełożonego-nauczyciela została odzwierciedlona wynikami prezentowanych badań (średnia ocena – 4,82; 82,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Istotne jest zatem kształtowanie zachowań poprzez pozytywny przykład własny (średnia ocena – 4,79; 79,5% wskazań dla oceny 5 punktów) oraz brak barier w komunikacji i współpracy poszczególnych komórek w organizacji; w tym krótkie czasy oczekiwania na odpowiedzi na zgłaszane pytania (średnia ocena – 4,77; 79,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Kompetencje są osobistymi zasobami menedżerów, które pozwalają im prawidłowo wykonywać zadania na danym stanowisku pracy. Poziom kompetencji posiadanych przez menedżerów powinien odpowiadać zapotrzebowaniu. W przypadku badanych przedsiębiorstw istnieje luka dotycząca kompetencji zatrudnionych tam menedżerów (średnia ocena – 4,21; 38,5% wskazań dla oceny 5 punktów, 46,2% wskazań dla oceny 4 punkty, aż 12,8% wskazań dla oceny 3 punkty, 2,6% wskazań dla oceny 2 punkty). Autorzy zdają sobie sprawę, że pomiar kompetencji wymaga szczegółowej analizy, jednak zauważają symptomy niezadowolenia respondentów z aktualnego poziomu ich przyswojenia.

Według Rafała Krupskiego [2013, s. 7] o rozwoju co drugiej małej lub średniej firmy decyduje przypadek. Firmy wykorzystują nadarzające się różne okazje, by powiększyć sprzedaż

Tabela 3. Ocena dynamicznych zdolności menedżerskich

Lp.	Dynamiczne zdolności menedżerskie	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
P-22	Przełożony – coach, mentor, nauczyciel nastawiony również na pozyskiwanie wiedzy od swoich pracowników	-	-	-	17,9	82,1	<b>4,82</b>
P-23	Kształtowanie zachowań przez pozytywny przykład własny	-	-	-	20,5	79,5	<b>4,79</b>
P-24	Brak barier w komunikacji i współpracy poszczególnych komórek w organizacji; krótkie czasy oczekiwania na odpowiedzi na zgłaszane pytania	-	-	2,6	17,9	79,5	<b>4,77</b>
P-25	Do obowiązków menedżerów należą wyszukiwanie problemów rzeczywistych i potencjalnych; organizacja ich rozwiązywania w sposób twórczy, antycypacyjny (przy współudziale podwładnych w tym zakresie)	-	-	2,6	23,1	74,4	<b>4,72</b>
P-26	Rzeczywisty autorytet i szacunek wobec przełożonego wyznaczonego na to stanowisko na podstawie jego kompetencji	-	-	2,6	38,5	59,0	<b>4,56</b>
P-27	Przywódczy i partycypacyjny styl zarządzania	-	-	2,6	38,5	59,0	<b>4,56</b>
P-28	Kadra menedżerska posiada umiejętność i chęć przekazywania wiedzy innym pracownikom	-	-	10,3	53,8	35,9	<b>4,26</b>
P-29	Poziom posiadanych przez menedżerów kompetencji odpowiada zapotrzebowaniu	-	2,6	12,8	46,2	38,5	<b>4,21</b>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Poszukiwanie (kreowanie) okazji w ocenie dynamicznych zdolności

Lp.	Poszukiwanie okazji	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
P-30	Istnieje możliwość zgłaszania pomysłów w zakresie doskonalenia bez obawy, że zostaną one zlekceważone	-	-	-	25,6	74,4	<b>4,74</b>
P-31	Swoboda we wdrażaniu innowacji na własnym stanowisku pracy w porozumieniu z przełożonym	-	-	-	28,2	71,8	<b>4,72</b>
P-32	Natychmiastowe weryfikowanie w praktyce zgłaszanych pomysłów i wdrażanie ich na stałe, jeżeli okażą się użyteczne	-	-	2,6	30,8	66,7	<b>4,64</b>
P-33	Otwarty i pozytywny stosunek do eksperymentów i nowości	-	-	5,1	28,2	66,7	<b>4,62</b>
P-34	Tworzenie warunków sprzyjających do generowania i wdrażania pomysłów, twórczych idei czy innowacji	-	-	-	38,5	61,5	<b>4,62</b>
P-35	Wszyscy pracownicy mają prawo do eksperymentowania i uczenia się pod okiem przełożonego (sensei – japoński mistrz)	-	-	-	38,5	61,5	<b>4,62</b>
P-36	Pracownicy chętnie i z własnej inicjatywy włączają się w procesy wdrażania zmian o charakterze projekcyjnym	-	2,6	7,7	53,8	35,9	<b>4,23</b>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Potencjał kadrowy w ocenie dynamicznych zdolności

Lp.	Potencjał kadrowy	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
P-37	Firma stosuje działania nakierowane na pogłębianie lub budowanie relacji z pracownikami – odwzajemnia pracownikom ich zaangażowanie; odwdzięcza się godziwymi warunkami pracy i płacy	-	-	5,1	30,8	64,1	<b>4,59</b>
P-38	Firma stosuje działania mające na celu zwiększenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy – jest traktowana jako miejsce zarabiania środków do życia, ale przede wszystkim jako miejsce samorealizacji i rozwoju	-	-	5,1	33,3	61,5	<b>4,56</b>
P-39	Konsekwentny nacisk na nieustanny rozwój pracowników	-	-	-	46,2	53,8	<b>4,54</b>
P-40	Praca zespołowa, konsultacyjne lub zespołowe podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów	-	-	2,6	48,7	48,7	<b>4,46</b>
P-41	Pracownicy z szerokimi uprawnieniami decyzyjnymi, ceniący jednak zdanie przełożonego	-	2,6	7,7	59,0	30,8	<b>4,18</b>
P-42	Pełna akceptacja swoich ról i skuteczne wywiązywanie się z nich	-	2,6	12,8	56,4	28,2	<b>4,10</b>
P-43	Siła w różnorodności i interdyscyplinarności	-	2,6	10,3	64,1	23,1	<b>4,08</b>
P-44	Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą	-	2,6	12,8	64,1	20,5	<b>4,03</b>
P-45	Firma prowadzi badania przyczyn utraty pracowników	2,6	7,7	35,9	41,0	12,8	<b>3,54</b>

Źródło: opracowanie własne.

w ramach dotychczasowej działalności oraz wejść na nowe rynki. Poszukiwanie okazji w ocenie dynamicznych zdolności (tab. 4) oznacza kreowanie takich zdarzeń, którym można nadać sens okazji, oraz nadawanie sensu okazji zdarzeniom już istniejącym. Wśród sposobów kreowania okazji najczęściej wymienia się: rynkowe, produktowe lub technologiczne, a nawet organizacyjne eksperymentowanie<sup>21</sup>.

Możliwość zgłaszania pomysłów w zakresie doskonalenia bez obawy, że zostaną one zlekceważone, w istotny sposób deklarują poddani badaniu przedsiębiorcy (średnia ocena – 4,74; 74,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Badani podkreślają

swobodę we wdrażaniu innowacji na własnym stanowisku pracy w porozumieniu z przełożonym (średnia ocena – 4,72; 71,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Istotne jest także bieżące weryfikowanie w praktyce zgłaszanych pomysłów i wdrażanie ich na stałe, jeżeli okażą się użyteczne (średnia ocena – 4,64; 66,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Otwarty i pozytywny stosunek do eksperymentów i nowości (średnia ocena – 4,62; 66,7% wskazań dla oceny 5 punktów), tworzenie warunków sprzyjających do generowania i wdrażania pomysłów, twórczych idei czy innowacji (średnia ocena – 4,62; 61,5% wskazań dla oceny 5 punktów), jak również to, że wszyscy pracownicy mają prawo do eksperymentowania i uczenia się pod okiem

<sup>21</sup> Systematyczne eksperymentowanie to rozsądny sposób na szukanie szans na powstającym i zmieniającym się jak w kalejdoskopie rynku, na którym analityczne ustalenie długofalowych projektów inwestycyjnych miało ograniczony sens [Obłój 2010, s. 96].



Tabela 6. Ocena wsparcia postaw doskonalących dynamiczne zdolności

Lp.	Wspieranie postaw doskonalących	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
P-46	Motywowanie w sposób pozytywny, poprzez szacunek, ale jednocześnie konsekwentne rozliczanie z wyników; przewaga warunków zachęcających nad przymusowymi	-	-	-	15,4	84,6	<b>4,85</b>
P-47	Oprócz atrakcyjnych form motywowania finansowego za wyniki stosuje się szerokie spektrum niematerialnych sposobów motywowania	-	-	-	17,9	79,5	<b>4,69</b>
P-48	Kierownictwo toleruje, w wręcz zachęca do wypowiedzi o odmiennym charakterze	-	2,6	2,6	48,7	46,2	<b>4,38</b>
P-49	Firma przeznaczają środki finansowe na szkolenia	-	2,6	5,1	48,7	43,6	<b>4,33</b>

Źródło: opracowanie własne.

przełożonego (średnia ocena – 4,62; 61,5% wskazań dla oceny 5 punktów) przesądza o tym, iż pracownicy większości badanych przedsiębiorstw chętnie i z własnej inicjatywy włączają się w procesy wdrażania zmian o charakterze projekcyjnym (średnia ocena – 4,23; 35,9% wskazań dla oceny 5 punktów)<sup>22</sup>.

Każde przedsiębiorstwo posiada potencjał do rozwiązania wszystkich swoich problemów. Kluczowe znaczenie w tej kwestii ma właściwe diagnozowanie sytuacji firmy w obszarze personalnym. Analiza potencjału kadrowego organizacji służy diagnozie tego obszaru i jest niezbędna do wyciągnięcia prawidłowych wniosków oraz sformułowania recepty na rozwiązanie problemów. Pracownicy, ich motywacje, styl myślenia, postawy wobec swojej pracy i swojego przedsiębiorstwa wpływają na dynamiczne zdolności implementacyjne przedsiębiorstwa.

Dobre relacje z przełożonym nie tylko usprawniają pracę i pozytywnie wpływają na jej efekty, ale również mają bardzo duże znaczenie psychologiczne (średnia ocena – 4,59; 64,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Pracownicy, którzy widzą w swoich szefach osoby kompetentne i godne zaufania, przywódców zespołu zawsze chętnych do pomocy i szukania najkorzystniejszych rozwiązań, nigdy nie będą mieli wątpliwości, czy informować ich o napotkanych trudnościach. Lęk przed krytyką nie będzie destrukcyjnie wpływał na ich pracę, a świadomość, że „jesteśmy zespołem”, który wspólnie szuka najlepszych rozwiązań, z pewnością wzmocni ich zaangażowanie w wykonywanie codziennych obowiązków (średnia ocena – 4,46; 48,7% wskazań dla oceny 5 punktów).

Firmy stosują działania mające na celu zwiększenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy (średnia ocena – 4,56; 61,5% wskazań dla oceny 5 punktów) poprzez delegowanie im szerokiego zakresu uprawnień decyzyjnych (średnia ocena – 4,18; 30,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Odzwierciedleniem tego jest pełna akceptacja swoich ról przez poszczególnych pracowników i skuteczne wywiązywanie się z nich (średnia ocena – 4,10; 28,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Siła poszczególnych przedsiębiorstw tkwi w różnorodności i interdyscyplinarności (średnia ocena – 4,08; 23,1% wskazań dla oceny 5 punktów), co z kolei implikuje konsekwentny nacisk na nieustanny rozwój pracowników (średnia ocena – 4,54; 53,8% wskazań dla oceny 5 punktów)<sup>23</sup>, którzy chętnie dzielą się wiedzą ze swoimi współpracownikami (średnia ocena – 4,03; 20,5% wskazań dla oceny 5 punktów).

Niestety, właśnie na styku proponowanych przez kadrę zarządzającą inicjatyw doskonalących kadrę pracowniczą niekiedy pojawiają się problemy z pracownikami i bariery, które utrudniają realizację projektów poprawy przedsiębiorstwa. W wielu wypadkach pracownicy traktują inicjatywy doskonalenia jako ingerowanie w ich pracę. Te konflikty przybierają różną postać. Czasem bardziej wyrazistą, gdy podwładni wyraźnie odmawiają współpracy i nie życzą sobie, aby ktokolwiek coś poprawiał.

W związku z powyższym deklaruje się – jako istotne działanie – motywowanie w sposób pozytywny, poprzez okazywanie szacunku, ale jednocześnie konsekwentne rozliczanie z wyników (średnia ocena – 4,85; 84,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Oprócz atrakcyjnych form motywowania finansowego za wyniki stosuje się – w przypadku badanych przedsiębiorstw – szerokie spektrum niematerialnych sposobów motywowania (średnia ocena – 4,69; 79,5% wskazań dla oceny 5 punktów). Kierownictwo toleruje, wręcz zachęca do wypowiedzi o odmiennym charakterze (średnia ocena – 4,38; 46,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Wszystkie te czynniki decydują o aktualnej i przyszłej adaptacji przedsiębiorstwa w dynamicznym otoczeniu. Suma potencjałów wszystkich zmiennych stanowi o dynamicznym potencjale firmy, który przyczynia się do jej sukcesów implementacyjnych. Zatem w interesie właścicieli leży pozyskiwanie zasobów materialnych oraz pracowników o możliwie wysokim potencjale kompetencyjnym, a także skonstruowanie systemu inwestowania mającego na celu nieustanne podwyższanie wiedzy pracowników, będącej w obecnych czasach strategicznym zasobem organizacji.

<sup>22</sup> W przypadku trzech przedsiębiorstw ich przedstawiciele deklarowali zachowywanie przez pracowników nadmiernej asekuracji w zakresie proponowanych i wprowadzanych rozwiązań.

<sup>23</sup> Badane firmy przeznaczają środki finansowe na szkolenia (średnia ocena – 4,33; 43,6% wskazań dla oceny 5 punktów), co zobrazowano w ocenie wsparcia postaw doskonalących dynamiczne zdolności implementacyjne.

## Zakończenie

W ramach badań ustalono, że czynniki, które determinują dynamikę implementacyjną przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego w sektorze maszyn rolniczych, można poddać hierarchizacji. Przedstawiona koncepcja oceny stanowi bazę wyjściową do usprawniania dynamicznych procesów implementacyjnych. W kontekście celu badań zaproponowana koncepcja może być wykorzystywana podczas konstruowania własnych metod oceny procesów implementacyjnych ze wskazaniem na ich dynamikę<sup>24</sup>.

W opracowaniu dokonano identyfikacji obszaru zdolności dynamicznych w odniesieniu do elastycznej i szczupłej produkcji, co – jak sądzą autorzy – przyczynia się do częściowego poszerzenia wiedzy w tym zakresie. Autorzy świadomi są faktu, że nie jest to całościowe ujęcie zagadnienia, lecz tylko kolejny etap w rozwoju metod wspomagających ocenę zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa wytwórczego. W ramach jednej publikacji nie można pomieścić nawet najbardziej skondensowanego przeglądu wszystkich pojęć, koncepcji i rozwiązań dotyczących jego kształtowania.

Dokonując wyboru omawianych zagadnień, starano się zachować pewną spójność logiczną prowadzonych rozważań, pokazując jednocześnie podstawowe cechy i trudności związane z ich oceną. Autorzy dostrzegają potrzebę dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych prac badawczych w omawianym zakresie; będzie to miało swoje odzwierciedlenie w kolejnych raportach i publikacjach. A wszystko po to, by sprzyjać efektywnemu zarządzaniu przedsiębiorstwami „nastawionymi na okazję”.

## Literatura

- Bełz G., 2011, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bełz G., Malinowski P., Olejczyk Z., 2013, *Centrum nowych technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej*, [w:] *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, red. G. Bełz, M. Hopej, A. Zgrzywak-Ziemak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Prace Naukowe nr 299, s. 9-23.
- Blyler M., Cofa R., 2003, *Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, nr 7, s. 677-686.
- Bratnicki M., 2011, *Nadawanie sensu, improwizacja i przedsiębiorczy rozwój organizacji: Budowanie domeny badań*, [w:] *Praca kierownicza w nowoczesnym zarządzaniu*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Bruni D.S., Verona G., 2009, *Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry*, *British Journal of Management*, 20(1), s. 101-117.
- Certo S., Peter J.P., 1988, *Strategic Management, Concepts and Applications*, Random House, New York.
- Cyfert S., 2012, *Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej*, [w:] *Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw*, red. G. Bełz, S. Cyfert, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Prace Naukowe nr 276, s. 123-129.
- Dess G.G., Miller G., 1993, *Strategic management*, McGraw-Hill, New York.
- Eisenhardt K., Sull D.N., 2001, *Strategy as simple rules*, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 1.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., 2000, *Dynamic capabilities: what are they?*, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), s. 1105-1121.
- Fawcett S.E., Wallin C., Allred C., Fawcett A.M., Magnan G.M., 2011, *Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic-capabilities perspective*, *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), s. 38-59.
- Fiol C., Lyles M., 1985, *Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, vol. 10, nr 4, s. 803-813.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 1998, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej w Polsce*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2008, *Zarządzanie technologiami. Zawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.
- Guliński P., Studziński W., 2008, *Zarządzanie przez szanse na przykładzie firmy „Wagony Świdnica SA”*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 20.
- Hammervoll T., Leif-Magnus J., Beske P., 2012, *Dynamic capabilities and sustainable supply chain management*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), s. 372-387.
- Kotarbiński T., 2003, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] *Dzieła wszystkie. Prakseologia, cz. II*, red. T. Kotarbiński, Ossolineum, Wrocław.
- Krupski R., 2013, *Rodzaje okazji w teorii i w praktyce zarządzania*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 21, s. 5-16.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., 2013, *Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu*, red. J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Prace Naukowe nr 300, s. 28-38.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., 2016, *Strategiczny potencjał organizacji uczącej się w aspekcie koncepcji dynamicznych zdolności*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 149*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 44-59.
- Mitrega M., 2016, *Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu*, [w:] *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, red. E. Stańczyk-Hugiet, J. Kaczała, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Prace Naukowe nr 422, s. 313-321.
- Niewiadomski P., 2016, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2004, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz.
- Nowak D., 2012, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

<sup>24</sup> Dokonując na początku badań wnikliwej analizy proponowanych w literaturze metodologii, autorzy stwierdzili, że nie istnieje uniwersalna procedura diagnozowania zdolności dynamicznych przedsiębiorstw wytwórczych.

- Obłój K., 2002, *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110).
- Obłój K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa.
- Skalik J., 2016, *Wpływ różnorodności cywilizacyjnych i kulturowych na zarządzanie przedsiębiorstwem*, [w:] *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, red. G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 237-251.
- Skalik J., Wierzbic A., 2013, *Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu firmy*, [w:] *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, red. G. Bełz, M. Hopej, A. Zgrzywak-Ziemak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Prace Naukowe nr 299, s. 94-104.
- Teece D.J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, no. 28, s. 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18(7), s. 509-533.
- Trzcieliński S., 2010, *Elementy teorii okazji. Próba ujęcia matematycznego*, [w:] *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy*, red. M. Hopej, M. Moszkowicz, J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Trzcieliński S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., 2013, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin E., 2016, *Imperatyw inteligencji przedsiębiorstwa wobec zmian w otoczeniu*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 149, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 61-75.
- Wilden R., Gudergan S., 2015, *The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence*, Journal of the Academy of Marketing Science, 43(2), s. 181-199.
- Wójcik-Karpacz A., 2013, *Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, T. 22, nr (2)2013, s. 268.
- [www.1 http://rafalkrupski.pl/strategia.html](http://rafalkrupski.pl/strategia.html); Data odsłony: 2016-09-17.