

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Marcin Wrona

**ELASTYCZNOŚĆ STRATEGICZNA A REALIZACJA
STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Prof. UE dr hab. Moniki Kulikowskiej- Pawlak

Dąbrowa Górnicza 2021

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy	7
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	11
5. Wnioski z badań	13
6. Kierunki dalszych badań	14
7. Wartość dodana pracy	16
8. Plan pracy	18

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Dynamika zmian zachodzących na świecie, burzliwe i nieprzewidywalne otoczenie, jak również coraz bardziej wymagające warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw powodują, że nie ustają poszukiwania innowacyjnych rozwiązań pozwalających początkowo zdobyć, a później utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej jest szczególnie istotne w warunkach narastającej globalizacji oraz rosnącej presji rynkowej, dlatego podstawowym obecnie zadaniem przedsiębiorstwa jest opracowywanie koncepcji usprawniającej procesy zarządzania strategicznego, w sposób pozwalający na sprostanie nowym wyzwaniom rynku.

Nowa rzeczywistość powoduje, że zmienia się sposób rozumienia strategii, w związku z nowymi wobec niej oczekiwaniami. Przedsiębiorstwa muszą inaczej reagować, wdrażać nowe sposoby analizy rynków, budować nowe relacje z klientami, wprowadzać nowe, innowacyjne produkty, planować i wykorzystywać dostępne zasoby oraz wdrażać, inne niż dotychczas, procesy oraz systemy zarządzania. Zatem, przedsiębiorstwo musi nie tylko działać szybko w danym momencie, ale także dbać o nieustanny rozwój i zmianę strategii w dłuższych okresach czasu, co sprowadza się do bycia elastycznym strategicznie. Przedsiębiorstwa elastyczne strategicznie charakteryzują się większą aktywnością, co pozwala im lepiej analizować otoczenie oraz określać szanse i zagrożenia w lepszy sposób, niż inne przedsiębiorstwa. Innymi słowy, elastyczność strategiczna umożliwia przedsiębiorstwom uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Uwzględniając zmieniające się uwarunkowania, pojęcie elastyczności strategicznej staje się jednym z najważniejszych atrybutów oraz jednocześnie jednym z kluczowych kryteriów tworzenia strategii. Wraz z tworzeniem strategii, oprócz bycia elastycznym, istotne są również czynniki wspierające strategię, takie jak podejmowanie decyzji czy klimat organizacyjny. Kompleksowość, szybkość, kreatywność to wymiary jakości podejmowania decyzji, które w opinii autora mają największy wpływ na kreowanie wartości dodanej w procesie realizacji strategii. Niemniej, założenie to nie zostało dotychczas empirycznie zweryfikowane, stąd też powstała potrzeba zapewnienia luki badawczej, poprzez empiryczne sprawdzenie, mające na celu potwierdzenie ich wpływu na realizowanie strategii.

Wieloznaczność pojęcia klimatu organizacyjnego jest determinowana wielością znaczeń zarówno samego słowa klimat, jak i organizacja. Klimat może być rozpatrywany w sensie wartościującym lub niewartościującym. Klimat odzwierciedla wspólnie podzielane wartości, jakie pracownicy przywiązują do zachowań organizacyjnych, które są przewidywane, doceniane i rozpoznawane. To właśnie dzięki klimatowi organizacyjnemu następuje zmiana i intensyfikacja indywidualnych postaw i zachowań¹, a poszczególne elementy klimatu organizacyjnego promują lub ograniczają behawioralne aspekty efektywności organizacyjnej.

Zamierzeniem badawczym Autora było również sprawdzenie, jaki wpływ na elastyczność strategiczną oraz jakość podejmowanych decyzji ma klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych oraz czy określone zachowania organizacyjne będą niosły ze sobą skutek w postaci poprawy jakości podejmowanych decyzji w realizowaniu strategii.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym rozprawy doktorskiej jest ustalenie i zbadanie zależności zachodzącej pomiędzy elastycznością strategiczną a realizowaniem strategii przez przedsiębiorstwa. Zapewnienie właściwej realizacji powyższego celu głównego wymaga realizacji następujących celów cząstkowych:

Teoretyczno-poznawczych:

1. Przegląd i uporządkowanie dorobku teorii elastyczności strategicznej.
2. Przegląd i uporządkowanie dorobku teorii w odniesieniu do typów tworzenia i realizowania strategii.
3. Identyfikacja powiązań między elastycznością strategiczną a jakością podejmowania decyzji.
4. Zbudowanie, na podstawie badań z literatury przedmiotu, modelu badawczego uwzględniającego zależności między wymiarami elastyczności strategicznej, wymiarami jakości podejmowanych decyzji oraz realizacją strategii.

Empirycznych:

1. Zbadanie zależności między elastycznością strategiczną a realizacją strategii.

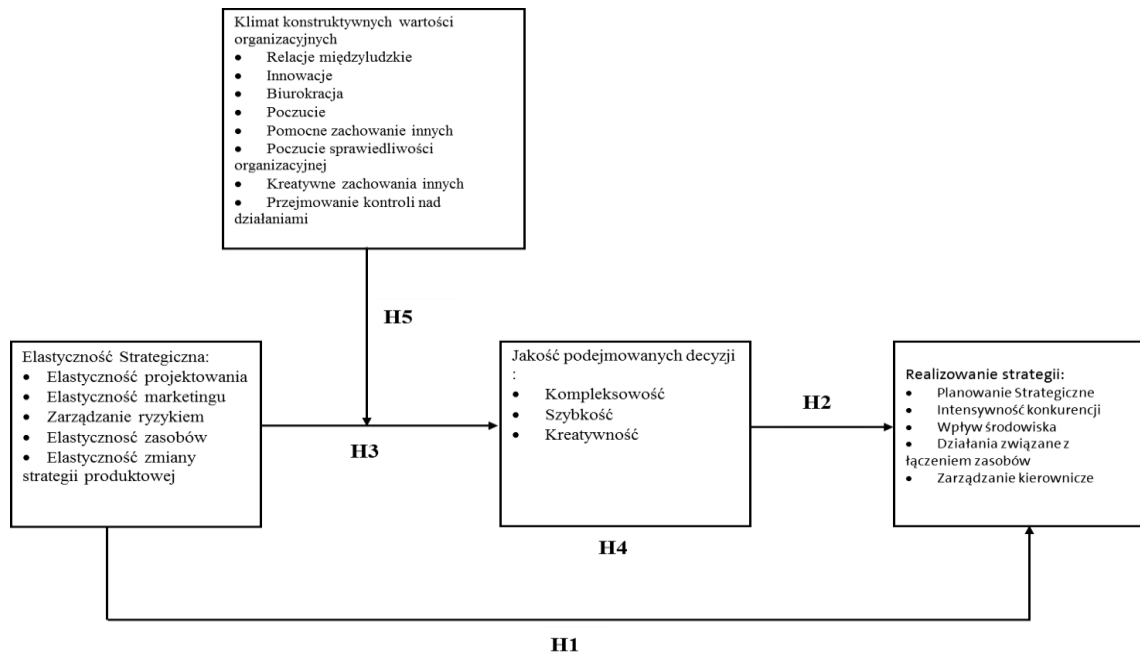
¹ L.K. Gundry, [i in.], *Innovating in organizations: A model of climate components facilitating the creation of new value*, „Creativity and Innovation Management” 2016, 25(2), s. 223-238.

2. Zbadanie zależności między jakością podejmowanych decyzji a realizacją strategii.
3. Zbadanie zależności między elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji.
4. Zbadanie mediacyjnej roli jakości podejmowanych decyzji w zależności pomiędzy elastycznością strategiczną a realizacją strategii.
5. Zbadanie moderacyjnej roli klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych w zależności pomiędzy elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji.

Utylitarnych:

- Poszerzenie wiedzy na temat elastyczności strategii w kontekście jakości podejmowania decyzji i klimatu konstruktywnych wartości jako narzędzia służącego realizacji strategii przez menedżerów i kadre zarządzającą wyższego szczebla.
- Opracowanie zestawu rekomendacji i praktycznych zaleceń dla menedżerów i kadry zarządzającej wyższego szczebla w zakresie elastyczności strategii w kontekście jakości podejmowania decyzji i klimatu konstruktywnych wartości, które przyczynią się do poprawy realizacji strategii.

Realizacja celów postawionych w rozprawie doktorskiej wymagała połączenia teorii na styku zarządzania strategicznego, zachowań organizacyjnych i teorii zarządzania. Z tego też względu tworzenie teorii oraz dobór metod badań empirycznych został podporządkowany paradygmatowi funkcjonalno-systemowemu, który cechuje orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy przy pomocy obiektywnych metod ilościowych. Ów paradygmat pełni dominującą rolę w naukach o zarządzaniu, gdzie wiedza ma mieć charakter obiektywny i uniwersalny, a tworzone teorie przyjmują postać relacji przyczynowo- skutkowych. W związku z powyższym projekt badań empirycznych zakładał przeprowadzenie badań ilościowych, za pomocą których można zweryfikować zaproponowany model badawczy (rys. 1).



Rys. 1.

Źródło: Opracowanie własne autora

Na podstawie modelu badawczego, sformułowano następujące hipotezy badawcze:
Hipoteza główna: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy elastycznością strategiczną a strategią przedsiębiorstwa.

Hipoteza główna została uzupełniona o hipotezy szczegółowe:

Hipoteza 1: Elastyczność strategiczna wpływa pozytywnie na realizowanie strategii.

Hipoteza 2: Jakość podejmowania decyzji zwiększa realizację strategii.

Hipoteza 3: Elastyczność strategiczna zwiększa jakość podejmowania decyzji.

Hipoteza 4: Jakość podejmowania decyzji jest mediatorem zwiększającym wpływ elastyczności strategii na realizowanie strategii.

Hipoteza 5: Klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych moderuje zależność zachodzącą pomiędzy elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji w ten sposób, że zwiększa elastyczność strategiczną w kontekście jakości podejmowania decyzji.

Przeprowadzona w rozprawie doktorskiej analiza ma na celu pogłębić wiedzę na temat oddziaływania czynników wspierających strategię², a zaproponowana na jej

² S. Fainshmidt, M.L. Frazier, *What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust*, „Long Range Planning” 2017, 50(5), s. 550-566; L. Huff, L. Kelley, *Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study*, „Journal of Business Research” 2005, 58(1), s. 96-102

podstawie koncepcja modelowa może być zarówno podstawą propozycji aplikacyjnych, jak też wskazania dalszych kierunków badań.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Celem sprawdzenia hipotez badawczych i weryfikacji modelu przeprowadzono badania ilościowe wśród przedsiębiorstw z Polski. Zastosowano się badania ankietowe³, które stosuje się do określenia czynników mających wpływ na badane zjawisko i, jak określają Pilch i Bauman, które opierają się na badaniu specjalnie dobranej próby badawczej o znaczeniu reprezentatywnym⁴. Podstawowym celem badań ankietowych jest uzyskanie odpowiedzi na uprzednio przygotowane pytania, które zadawane są specjalnie do tego wybranym osobom⁵.

Dane zbierane były wśród przedsiębiorstw średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników), dużych (zatrudniających 250-999 pracowników) oraz bardzo dużych (zatrudniających 1000 i więcej pracowników). Przeprowadzenie badań na takich podmiotach badawczych podyktowane zostało podstawowym przedmiotem badania – elastycznością strategiczną. W badaniach wykorzystany został teoretyczny dobór badanej populacji, polegający na selekcji według teoretycznego podobieństwa – specyficznej konfiguracji organizacyjnej⁶, długowieczności przedsiębiorstwa, czy też branży i okresu istnienia przedsiębiorstwa⁷. Takie podejście sprzyja skupieniu się na procesach bieżących leżących u podłoża podobieństw i dzięki temu ułatwia wzgląd badawczy, z którego rozpatruje się badany wycinek rzeczywistości, co zazwyczaj jest niemożliwe podczas studiów porównawczych opartych na dużych próbach⁸.

Głównym źródłem pozyskiwania danych empirycznych i jednocześnie narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety składający się z pytań – skal (5-stopniowa skala Likerta) służący do oceny poszczególnych zjawisk oraz objaśnienia Respondentowi

³ O. Hafermalz, *Schriftliche Befragung – Möglichkeiten und Grenzen*, Studienreihe Betrieb und Markt, Wiesbaden 1976, s. 484.

⁴ T. Pilch, T. Bauman., *Zasady badań pedagogicznych: strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 75.

⁵ S. Kaczmarczyk., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Warszawa 2003. s. 34

⁶ J. Battilana, S. Dorado, *Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations*, „Academy of Management Journal” 2010, 53(6), s. 1419-1440.

⁷ F.M. Santos, K.M. Eisenhardt, *Constructing markets and shaping boundaries: entrepreneurial power in nascent fields*, „Academy of Management Journal” 2009, 52(4), s. 643-671.

⁸ K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner, S. Sonenshein, *Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis*, „Academy of Management Journal” 2016, 59(4), s. 1113-1123.

kluczowych pojęć⁹, co pozwoliło uzyskać realistyczne i precyzyjne interpretacje zjawisk leżących w kręgu zainteresowań badacza¹⁰. Celem analizy badanych podmiotów, jest odkrycie powiązań pomiędzy elastycznością strategiczną a realizacją strategii, ze szczególnym uwzględnieniem tych zależności, jakie są powtarzalne w wielu przedsiębiorstwach.

Dobór próby prowadzony był wieloetapowo i w pierwszym etapie zastosowano metodę prostego doboru losowego. Pierwsza założona wielkość próby wynosiła 200 przedsiębiorstw, jednak celem poprawienia reprezentatywności przeprowadzonych badań podjęto decyzję o jej zwiększeniu.

Klasyfikacje czynników, od jakich uzależniona była liczebność próby można podzielić na następujące kategorie¹¹:

- Szacowany parametr populacji (w tym przypadku dotyczy to populacji 31 953 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników)
- Zadane kryterium wiarygodności lub precyzji wnioskowania, jakie musi spełniać próba (założenie, aby błąd statystyczny uzyskanych wyników nie był większy niż 5%)
- Technika losowania (losowy dobór próby)
- Rozkład badanej cechy w populacji (rozproszenie lub koncentracja)

Zatem, do ustalenia wielkości próby badawczej, zależnej od szacowanego parametru populacji (wielkość zatrudnienia), skorzystano z narzędzia znajdującego się na stronie internetowej: <https://www.naukowiec.org/dobor.html>¹². Kalkulator doboru próby oblicza minimalną (wymaganą) liczbę jednostek badawczych w próbie, przy założeniu poszczególnych parametrów. Ustalono poziom ufności na poziomie 95 %, a podana przez kalkulator wartość informuje o ilości podmiotów, które należy zbadać by uzyskać minimalną wartość błędu w pomiarze. Podstawą wyliczeń była wielkość badanej populacji obejmującą średnie, duże i bardzo duże przedsiębiorstwa w Polsce, ustalona na poziomie 31 953 przedsiębiorstw zatrudniających w roku 2019 powyżej 50 pracowników.

Na podstawie założonych parametrów za pomocą kalkulatora doboru próby ustalono minimalną liczbę jednostek badawczych w przedziale od 320 do 400

⁹ D.A. Gioia, K.G. Carley, A.L. Hamilton, *Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia Methodology*, „Organizational Research Methods” 2013, 16(1), s. 15-31.

¹⁰ S.H. Harrison, K.G. Carley, *Clean climbing, carabiness, and cultural cultivation: Developing an open – systems perspective of culture*, „Organization Science” 2011, 22(2), s. 391-412.

¹¹ M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010, s. 123

¹² <https://www.naukowiec.org/dobor.html> [dostęp: 10 kwietnia 2014].

przedsiębiorstw. Operat losowania stanowiła grupa wyszczególnionych wcześniej wylosowanych 1000 przedsiębiorstw. Następnym etapem było warstwowanie próby, by uzyskać reprezentatywność próby pod kątem rozkładu terytorialnego badanych przedsiębiorstw w Polsce.

W pierwszym etapie przeprowadzanych badań kontaktowano się z organizacjami uprzednio wylosowanymi, wchodzącymi w skład operatu (1000 przedsiębiorstw). W razie odmowy w uczestniczeniu w badaniu, kontaktowano się z kolejnymi podmiotami. Celem było uzyskanie minimalnej (wymaganej) liczby podmiotów do badania. W przypadku zgody na uczestnictwo w badaniu, za pomocą poczty elektronicznej rozesłano zaproszenia do udziału w badaniu.

Ze względu na ustalony przedmiot rozprawy zaproszono do niego przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa, podejmujących decyzje o charakterze strategicznym w przedsiębiorstwach (w tym właściciele, członkowie zarządu, dyrektorzy generalni, dyrektorzy wykonawczy, dyrektorzy strategiczni i zarządzający). Taki dobór przedstawicieli, zwiększał szanse na dotarcie do jednorodnej grupy respondentów, pełniących podobne funkcje, posiadających wiedzę na temat procesów związanych z zarządzaniem strategicznym w danej organizacji.

Realizacja badań obejmowała wysyłkę zaproszeń i dwie akcje mailingowe (podstawową i przypominającą). Tym sposobem uzyskano 356 wypełnionych kwestionariuszy ankiety. W pierwszym etapie analizie poddano kompletność wypełnionych ankiet, w wyniku analizy odrzucono 21 ankiet ze względu na brak lub niekompletność danych, które mogły stać się źródłem błędów i zniekształcenia wyników. Ostatecznie w próbie znalazło się 335 ankiet, dla których prowadzone były dalsze badania statystyczne.

Biorąc pod uwagę losowy dobór przedsiębiorstw do próby badawczej, jak również ich warstwowanie, można przyjąć zebrane dane za reprezentatywne względem badanej populacji. Badaną próbę podzielono między innymi ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników, rodzaj prowadzonej działalności, okres istnienia organizacji. Badania zostały przeprowadzone w okresie od lutego do czerwca 2019 roku.

Rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu oraz zakończenia.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i przedstawia genezę i historyczny rozwój elastyczności strategicznej w perspektywie dokonań i rozważań naukowych. Szczególny nacisk został położony na przedstawieniu pojawiających się w literaturze definicji elastyczności strategicznej oraz ich ewolucji jako istotnego elementu tworzenia

strategii. Autor skupił się również na ukazaniu, w jaki sposób wcześniejsze badania opisują rodzaje, mierniki oraz wyróżniki elastyczności przedsiębiorstwa. W rozdziale tym, dokonano również analizy skutków organizacyjnych elastyczności strategicznej i jej znaczenia dla tworzenia wartości.

Rozdział drugi poświęcony jest przeglądowi współczesnych koncepcji procesu podejmowania decyzji jako konstruktu wspierającego przedsiębiorstwo w realizowaniu strategii. Autor w sposób syntetyczny przedstawił definicje decyzji, jak również opis procesu podejmowania decyzji. W oparciu o krytyczną analizę literatury przedstawione zostały wymiary oraz modele podejmowania decyzji oraz antecedencje i przesłanki podejmowania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdział trzeci jest próbą kompleksowej charakterystyki strategii oraz zarządzania strategicznego. Autor opisuje genezę oraz rozwój strategii i zarządzania strategicznego w perspektywie badań i opracowań naukowych. Ponadto opisana została ewolucja pojęcia strategii oraz proces tworzenia strategii. Następnie, omówiono pojęcie zarządzania strategicznego wraz z charakterystyką głównych elementów, które się na nie składają, z naciskiem na przejawy strategii i ich identyfikacje. Na koniec dokonana została analiza głównych szkół, sposobów, w jaki wcześniejsze badania opisują zarówno rodzaje strategii, jak również czynniki, które wpływają na realizowanie strategii przez przedsiębiorstwo.

Rozdział czwarty koncentruje się na ukazaniu definicji, istoty oraz koncepcji kultury oraz klimatu organizacyjnego. Dokonano również analizy porównawczej obu tych konstruktów. Opisano też czynniki warunkujące klimat organizacyjny, jego typy i mechanizm kształtowania oraz wpływ klimatu organizacyjnego na realizowanie strategii.

Rozdział piąty ma charakter metodyczno-empiryczny. Treścią pierwszej części jest szczegółowy opis metodyki badań, w tym modelu badawczego i hipotez badawczych, sposobu pozyskiwania danych empirycznych, jak również opisu próby badawczej oraz zastosowanych skal pomiaru poszczególnych konstruktów. W drugiej części rozdziału przedstawione są wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących relacji pomiędzy elastycznością strategiczną, a realizowaniem strategii, w dalszej kolejności przedstawiono rolę jakości podejmowanych decyzji jako mediatora w zależności pomiędzy elastycznością strategiczną a realizacją strategii oraz klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych jako moderatora w zależności zachodzącej pomiędzy elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji.

W **zakończeniu** rozprawy dokonano podsumowania badań empirycznych, kolejna część została poświęcona teoretycznym konsekwencjom otrzymanych wyników badań dla wyjaśnienia istoty elastyczności strategicznej w zależności z realizacją typów strategii. W warunkach obserwowalnego, zwiększającego się zainteresowania na polu naukowym koncepcjami jakości podejmowanych decyzji czy klimatu organizacyjnego, implikacje dla nauk o zarządzaniu i jakości wydatnie się zwiększą. W dalszej kolejności przedstawiono praktyczne wskazówki dla kadry zarządzającej, a na koniec wskazano na ograniczenia i kierunki przyszłych badań.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Analizując rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych, zauważono obserwowalne związki empiryczne pomiędzy poszczególnymi wymiarami elastyczności strategicznej a realizacją strategii, jak również zaobserwowano częściowe efekty mediacyjne oraz moderacyjne pomiędzy zmiennymi, co umożliwiło w ostatecznym rezultacie potwierdzić, lub potwierdzić częściowo postawione hipotezy badawcze.

W **przypadku hipotezy 1** w analizowanych zależnościach stwierdzono dodatnie związki pomiędzy zagregowaną elastycznością strategiczną a ogólnym poziomem realizowania strategii ($\beta = 0,15$; $p = 0,018$).

Dla wymiarów realizowania strategii zaobserwowano istotną statystycznie dodatnią zależność dla:

- Elastyczność strategiczna a planowanie strategiczne ($\beta = 0,29$; $p < 0,001$)
- Elastyczność zmiany strategii produktowej a planowanie strategiczne ($\beta = 0,30$; $p < 0,001$)
- Zarządzanie ryzykiem a wpływ środowiska ($\beta = 0,13$; $p = 0,021$)
- Zarządzanie ryzykiem a intensywność konkurencji ($\beta = 0,16$; $p = 0,014$)
- Zarządzanie ryzykiem a łączenie zasobów ($\beta = 0,14$; $p = 0,028$)

Potwierdzenie hipotezy 1 znajdujemy też w powiązaniach pomiędzy elastycznością zmiany strategii produktowej a planowaniem strategicznym, zarządzania ryzykiem a intensywnością konkurencji oraz zarządzania ryzykiem a realizowaniem strategii. Wszystko to wskazuje, że elastyczność strategiczna wpływa pozytywnie na realizowanie strategii.

Hipoteza 2 została częściowo potwierdzona ze względu na występowanie silnych pozytywnych związków pomiędzy wymiarami jakości podejmowania decyzji:

kreatywnością oraz szybkością podejmowania decyzji a planowaniem strategicznym, a co za tym idzie realizowaniem strategii.

W analizowanych zależnościach stwierdzono dodatnie związki pomiędzy jakością podejmowanych a realizowaniem strategii ($\beta=0,11$; $p=0,008$).

Wymiary jakości podejmowania decyzji, (szybkość i kreatywność) okazały się dodatnio związane z planowaniem strategicznym, co oznacza, że im wyższe wyniki uzyskiwano dla jakości podejmowania decyzji, tym wyższy był poziom planowania strategicznego. Co w tym przypadku oznacza istotne współwystępowanie i uprawnia do stwierdzenia, że jakość podejmowanych decyzji ma wpływ na zwiększenie realizacji strategii.

- Kreatywność a planowanie strategiczne ($\beta=0,20$; $p=0,002$)
- Szybkość a planowanie strategiczne ($\beta=0,15$; $p=0,002$)

Analizując wyniki badań w odniesieniu **do hipotezy 3** również zauważono pozytywny związek pomiędzy wymiarami elastyczności strategicznej a jakością podejmowanych decyzji. W analizowanych zależnościach stwierdzono dodatnie związki pomiędzy elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji ($\beta= 0,20$; $p=0,002$).

Wymiary jakości podejmowania decyzji tj. szybkość okazały się dodatnio związane z elastycznością strategiczną co oznacza, że im wyższe wyniki uzyskiwano dla jakości podejmowania decyzji, tym wyższy był poziom elastyczności strategicznej oraz wymiarów elastyczności tj. elastyczność zmiany strategii produktowej oraz elastyczność projektowania. Oznacza to istnienie pozytywnych zależności i potwierdza, że elastyczność strategiczna zwiększa jakość podejmowanych decyzji.

Elastyczność zmiany strategii produktowej a jakość podejmowanych decyzji ($\beta= 0,25$; $p<0,001$)

Elastyczność projektowania a jakość podejmowanych decyzji ($\beta= 0,18$; $p=0,005$)

Podobnie, można potwierdzić mediacyjną rolę jakości podejmowanych decyzji w relacji pomiędzy między elastycznością strategiczną i realizowaniem strategii (**hipoteza 4**) Przeprowadzone analizy wykazały istotne efekty mediacyjne w przypadku czterech modeli:

- Kreatywność (mediator) między elastycznością zmiany strategii produktowej i planowaniem strategicznym ($\beta = 0,03$; $p < 0,001$)

- Szybkość (mediator) między elastycznością zmiany strategii produktowej a planowaniem strategiczną ($\beta = 0,03; p < 0,001$)
Szybkość (mediator) między elastycznością zmiany strategii produktowej a działaniami związanymi z łączeniem zasobów ($\beta = 0,03; p = 0,005$)
- Szybkość (mediator) między elastycznością zmiany strategii produktowej a planowaniem strategicznym ($\beta = 0,03; p < 0,001$)

Przeprowadzone analizy potwierdziły moderacyjną rolę klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych w zależności pomiędzy elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji (**hipoteza 5**).

Konkretnie rzecz ujmując, klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych reguluje relację między elastycznością marketingu a kompleksowością i jakością podejmowanych decyzji, zarządzaniem ryzykiem a szybkością podejmowania decyzji, elastycznością zmiany strategii produktowej a kreatywnością oraz elastycznością strategiczną (wynik ogólny) a kreatywnością.

Przeprowadzone analizy wykazały istotne efekty moderacyjne w przypadku pięciu modeli:

- Moderacyjna rola klimatu dla zależności między:
- Elastycznością marketingu a kompleksowością ($\beta = 0,21; p = 0,004$)
- Elastycznością marketingu a jakością podejmowanych decyzji ($\beta = 0,14; p = 0,005$)
- Elastycznością zmiany strategii produktowej a kreatywnością ($\beta = 0,13; p = 0,015$)
- Elastycznością strategiczną a kreatywnością ($\beta = 0,35; p = 0,004$)
- Zarządzaniem ryzykiem a szybkością ($\beta = 0,19; p = 0,019$)

5. Wnioski z badań

Pogłębione analizy potwierdziły występowanie zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami konstruktów ujętych w modelu badawczym, ale również pozwoliły wyciągnąć wnioski na temat istnienia innych potencjalnych czynników, które mogą mieć wpływ na realizowanie strategii przez przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych zweryfikowano wszystkie hipotezy badawcze, co pozwoliło na przyjęcie hipotezy głównej mówiącej, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy elastycznością strategiczną a strategią przedsiębiorstwa. Przeprowadzone

analizy ukierunkowane były na zweryfikowanie poprawności opracowanego modelu oraz postawionych hipotez. Punktem wyjścia były analizy zależności, które zbadano w sposób wyrwykowy (pomiędzy parami zmiennych), jak również kompleksowy, holistyczny z uwzględnieniem zmiennych pośredniczących i regulujących. Podsumowanie wyników weryfikacji hipotez badawczych zawiera tabela 1.

Tabela 1 Sprawdzenie hipotez badawczych

Hipotezy badawcze		
Numer Hipotezy	Tytuł	Wynik weryfikacji
1	Elastyczność strategiczna wpływa pozytywnie na zrealizowanie strategii.	Potwierdzona
2	Jakość podejmowania decyzji zwiększa realizację strategii	Częściowo potwierdzona
3	Elastyczność strategiczna zwiększa efektywność podejmowania decyzji.	Częściowo potwierdzona
4	Podejmowanie decyzji jest mediatorem zwiększającym wpływ elastyczności strategii na zrealizowanie strategii.	Częściowo potwierdzona
5	Klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych moderuje zależność zachodzącą pomiędzy elastycznością strategiczną a efektywnością podejmowanych decyzji w ten sposób, że zwiększa elastyczności strategicznej w kontekście jakości podejmowania decyzji.	Częściowo potwierdzona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Analizując rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych, zauważono obserwowalne związki empiryczne pomiędzy poszczególnymi wymiarami elastyczności strategicznej a realizacją strategii, jak również zaobserwowano częściowe efekty mediacyjne oraz moderacyjne pomiędzy zmiennymi, co umożliwiło w ostatecznym rezultacie potwierdzić częściowo postawione hipotezy badawcze.

6. Kierunki dalszych badań

Wyniki badań wskazują na istnienie zależności pomiędzy poziomem elastyczności strategicznej a realizacją strategii (przy udziale zmiennych pośredniczących i regulujących) w określonym momencie czasu. Jest to poważna słabość, która eliminuje modelowanie zmiennych objaśniających na realizację strategii przy uwzględnieniu czynnika czasu. Pełniejszego obrazu dostarczyłyby badania longitudinalne, uwzględniające dynamikę badanych zjawisk, a co za tym idzie, koniecznym wydaje się być powtórzenie badań na tej samej próbie organizacji po kilku latach. Ponadto, badania podłużne pozwoliłyby po raz kolejny dokonać walidacji zastosowanych narzędzi

badawczych, w celu weryfikacji ich rzetelności i trafności w warunkach polskich organizacji.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone na próbie badawczej składającej się ze średnich i dużych przedsiębiorstw, co uniemożliwia przełożenie uzyskanych wyników i generalizowanie w stosunku do całej populacji. Ponowne badanie uwzględniające również małe przedsiębiorstwa pozwoliłoby na rozszerzenie wiedzy na temat elastyczności strategicznej i jej wpływu na realizowanie strategii. Dopełnieniem całości badań byłoby również zaprojektowanie badań uwzględniających przedsiębiorstwa działające nie tylko na terenie Polski, ale również w Europie. Tak zaprojektowane badania rozszerzyłyby wiedzę o konstruktach uwzględnionych w niniejszej dysertacji.

Przeprowadzone badania empiryczne są ograniczone pod względem wziętych pod uwagę zmiennej mediującej i moderującej podstawową zależność. W przyszłości warto byłoby uwzględnić również inne wewnątrzorganizacyjne i zewnętrzne czynniki, które będą mogły dostarczać dodatkowego wsparcia dla elastyczności strategicznej. Uzupełnienie modelu o wyniki badania satysfakcji pracowników z działań ukierunkowanych na realizację strategii w przedsiębiorstwie, a także uwzględnienie tej zmiennej do badania efektywności procesu zarządzania strategicznego i rozwoju przedsiębiorstwa może być cenną wskazówką dla dalszych analiz. Kolejny element modelu mogłaby stanowić - bliska klimatowi - kultura organizacyjna, jako czynnik mający krytyczny wpływ na komfort pracy pracowników, a przez to na realizację założeń planowania strategicznego i elastyczności zmian produktowych poprzez efektywne realizowanie zakładanych strategii. Tak zaprojektowane przyszłe badania pozwoliłyby na lepsze zrozumienie wpływu kultury organizacyjnej oraz jakości podejmowanych decyzji na elastyczność strategiczną.

Wreszcie, zastosowanie konstruktów otoczenia zadaniowego w wymiarach zmienności, dynamizmu i wrogości pozwoliłoby na określenie warunków brzegowych o charakterze zewnętrznym. Otoczenie zadaniowe jest bardzo często wykorzystywane w badaniach empirycznych jako regulator badanych zależności, bowiem trudno sobie wyobrazić, aby przedsiębiorstwa funkcjonowały w próżni. Teorie organizacji bezwzględnie sugerują, że otoczenie przedsiębiorstwa ma identyfikowalny wpływ na realizowane strategie.

Reasumując, opisane w poniższej dysertacji wyniki, nie mają ani ostatecznego, ani uniwersalnego charakteru, jednakże pomimo wskazanych ograniczeń autor sądzi się, że uzyskane rezultaty pozwolą na zrozumienie elastyczności strategicznej jako konstruktów

mającego wpływ na realizowanie strategii oraz mogą stać się pretekstem do kolejnych badań oraz lepszego zrozumienia zarówno antecedencji, jak i rezultatów elastyczności strategicznej.

7. Wartość dodana pracy

Przyjęcie hipotezy głównej mówiącej, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy elastycznością strategiczną a strategią przedsiębiorstwa jest bezpośrednim wkładem do nauk o zarządzaniu, ponieważ stwierdzono, że im wyższy był poziom elastyczności strategicznej, tym wyższy był poziom planowania strategicznego. Z perspektywy zarządzania strategicznego warto również zwrócić uwagę na elastyczność strategiczną jako ważny składnik zarządzania ryzykiem, który jest bezpośrednio powiązany z intensywnością konkurencji.

Kolejną ważną implikacją teoretyczną jest wskazanie silnych zależności pomiędzy jakością podejmowanych decyzji a realizacją strategii przez przedsiębiorstwa. Wymiary jakości podejmowania decyzji; szybkość i kreatywność okazały się dodatnio związane z planowaniem strategicznym. Co w tym przypadku oznacza, że efektywność podejmowanych decyzji ma wpływ na zwiększenie realizacji strategii. Ponadto potwierdzono wpływ szybkości jako wymiaru podejmowania decyzji na elastyczność zmiany strategii produktowej oraz elastyczność strategiczną. Stwierdzając, że im wyższy był poziom elastyczności, tym szybkość podejmowanych decyzji była wyższa.

Wszystkie powyższe obserwacje, na podstawie uzyskanych wyników pozwoliły na zidentyfikowanie elastyczności strategicznej jako czynnika mającego olbrzymie znaczenie dla realizowania strategii w przedsiębiorstwach. W tym miejscu należy podkreślić, że dotychczas nie stwierdzono tak ważnej przesłanki w literaturze przedmiotu.

Następnym wkładem w teorii zarządzania strategicznego jest przedstawienie i potwierdzenie mediacyjnej roli jakości podejmowanych decyzji pomiędzy między elastycznością strategiczną i realizowaniem strategii (w tym wymiarów obu konstruktów – elastyczności zmiany strategii produktowej, planowania strategicznego oraz działań związanych z łączeniem zasobów). Rezultaty badań potwierdzają również moderacyjną rolę klimatu konstruktywnych wartości organizacyjnych. Klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych pełni rolę regulującą między elastycznością marketingu a kompleksowością i jakością podejmowanych decyzji, zarządzaniem ryzykiem a

szybkością podejmowania decyzji, elastycznością zmiany strategii produktowej a kreatywnością.

Oprócz konsekwencji dla teorii zarządzania, uzyskane w drodze badań empirycznych rezultaty mają implikacje dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami. Głównym celem praktycznym niniejszej dysertacji było opracowanie rekomendacji o charakterze praktycznym, które mogą służyć udoskonaleniu dotychczasowych metod zarządzania, a przede wszystkim budowania strategii w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa chcą pozostać konkurencyjnym na rynku, zgodnie z uzyskanymi wynikami dysertacji doktorskiej, muszą realizować strategie pozwalające na utrzymanie przewagi konkurencyjnej, jak również dążyć do bycia w pełni elastycznym.

Dlatego też, kadra zarządzająca przedsiębiorstwem powinna zwracać dużą uwagę na szybkość podejmowania decyzji, co sprowadza się do szybkich odpowiedzi na kwestie kluczowe dla organizacji, identyfikacji krytycznych problemów przy jednoczesnym skracaniu czasu w procesie podejmowania decyzji w kontekście zastosowania elastyczności strategii w odniesieniu produktów, które firma zamierza oferować i w odniesieniu do docelowego segmentu rynku. Szybkość podejmowania decyzji staje się również priorytetowa w sytuacji, kiedy a przedsiębiorstwo stale ocenia i przegląda plany strategiczne oraz często dopasowuje plany strategiczne, aby lepiej je dostosować do zmieniających się warunków. Sytuacja jest analogiczna, kiedy przedsiębiorstwo często musi zmieniać swoje produkty i praktyki, aby nadążyć za konkurentami. Krytyczna rola szybkości podejmowania decyzji jest również szczególnie istotna podczas opracowywania nowych zasobów do wykorzystania w nowych operacjach, pozyskiwania nowych zasobów do przyszłej rozbudowy oraz wykorzystywania nowych zasobów do stworzenia radykalnie nowych produktów lub usług. Mając to na uwadze, menedżerowie będą potrafili sterować działaniami podwładnych i swoich w kreowaniu wartości dodanej, w celu zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa i w realizowaniu zakładanych planów strategicznych.

Kontynuując wiązkę zaleceń, uruchomienie pokładów kreatywności sprowadzające się do wdrażania nowych, radykalnych pomysłów, wprowadzania zmian w polityce i procedurach oraz opracowywaniu nowych podejść, które różnią się od dominujących praktyk branż jest bardzo istotne z perspektywy długookresowego planowania przy elastyczności zmiany strategii produktowej, której celem jest właściwa oferta produktów na rojujący rynek.

Mając na uwadze istniejącą relację pomiędzy elastycznością strategiczną a realizacją strategii, również można sformułować zalecenia szczegółowe dla kadry menedżerskiej. Podobnie jak szybkość podejmowanych decyzji, elastyczność strategiczna, szczególnego znaczenia nabiera w sytuacji, gdy planowanie strategiczne jest procesem ciągłym i należy je adaptować do zmieniającego się otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia konkurencyjnego, kiedy trudno przewidywać działania konkurentów, zwłaszcza jeśli owa konkurencja jest znaczna.

Kadra zarządzająca, dążąca do podniesienia jakości podejmowanych decyzji, powinna zadbać o stworzenie optymalnych warunków elastyczności projektowania produktu, w celu wspierania potencjalnie nowych zastosowań produktów na rynku, jak również o elastyczny podział zasobów produkcyjnych do wytwarzania szerokiej gamy zróżnicowanych produktów.

Całość wskazówek dopełniają zalecenia dotyczące klimatu organizacyjnego. Kadra zarządzająca powinna zwrócić uwagę na klimat organizacyjny, dzięki któremu może w odpowiedni sposób regulować zachowania pracowników w kierunku zwiększenia kreatywności oraz jakości podejmowanych decyzji.

8. Plan pracy

WSTĘP

ROZDZIAŁ 1. TEORETYCZNE WYMIARY ELASTYCZNOŚCI STRATEGICZNEJ.

- 1.1. Definiowanie elastyczności strategicznej
- 1.2. Rodzaje, mierniki, bariery i wyróżniki elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa
- 1.3. Skutki organizacyjne elastyczności strategicznej, elastyczność strategiczna jako zmienna niezależna.

ROZDZIAŁ 2. CHARAKTERYSTYKA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI

- 2.1. Decyzja i proces podejmowania decyzji - ogólne rozumienie pojęć
- 2.2. Modele podejmowania decyzji

ROZDZIAŁ 3. STRATEGIA, TYPY I REALIZACJA STRATEGII

- 3.1. Strategia i zarządzanie strategiczne - definiowanie pojęć
- 3.2. Tworzenie, przejawy strategii i ich identyfikacja oraz realizacja strategii

ROZDZIAŁ 4. KLIMAT ORGANIZACYJNY JEGO ISTOTA I RODZAJE ORAZ WPŁYW NA REALIZOWANIE STRATEGII.

- 4.1. Kultura organizacyjna oraz klimat organizacyjny - ogólne rozumienie pojęć
- 4.2. Koncepcje klimatu organizacyjnego

ROZDZIAŁ 5. WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

- 5.1. Metodyka badań empirycznych

- 5.2. Statystyki opisowe badanych konstruktów
- 5.3. Wpływ elastyczności strategicznej na realizację strategii
- 5.4. Podejmowanie decyzji a realizacja strategii
- 5.5. Elastyczność strategiczna a podejmowanie decyzji
- 5.6. Elastyczność strategiczna a jakość podejmowanych decyzji
- 5.7. Jakość podejmowanych decyzji jako mediator zależności między elastycznością strategiczną a realizowaniem strategii
- 5.8. Klimat konstruktywnych wartości organizacyjnych jako moderator zależności między elastycznością strategiczną a jakością podejmowanych decyzji

ZAKOŃCZENIE

Podsumowanie wyników badań empirycznych i konsekwencje dla teorii

Implikacje dla praktyki zarządzania

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

BIBLIOGRAFIA WYKAZ TABEL WYKAZ WYKRESÓW

WYKAZ RYSUNKÓW

ANEKS

STRESZCZENIE