

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Katedra Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-1701>

Hybrydowa architektura strategicznych zdolności organizacyjnych przedsiębiorstw

Streszczenie

Problematyka artykułu dotyczy znaczenia zdolności organizacyjnych w kształtowaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa i możliwości jego wykorzystania. Strategiczne zdolności organizacyjne to takie, które warunkują przystosowywanie się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków w otoczeniu. Z poznawczego i utylitarne punktu widzenia istotne jest ich współwystępowanie. Ustalenie konfiguracji strategicznych zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa to cel opracowania, będącego kontynuacją ich analiz w kontekście sprawności strategicznej. Wyniki analiz wskazują na hybrydową konfigurację zdolności organizacyjnych.

Słowa kluczowe: zdolności organizacyjne, konfiguracja zdolności organizacyjnych
Kod klasyfikacji JEL: M21

1. Wprowadzenie

Zmienność, dynamika i złożoność warunków, w których przedsiębiorstwa prowadzą działalność, powodują, że priorytetowymi stały się procesy przystosowywania się do nich, przez wykorzystywanie nowych zdarzeń, procesów, antycypowanie negatywnych skutków dzięki wycofaniu się z działalności lub różnym formom innowacyjności. Cechą procesów przedsiębiorstwa mających na celu przystosowanie się do nowych warunków działania jest ich nieustanność. Ciągłość procesów przystosowawczych wynika ze zmienności otoczenia i imperatywu odpowiedzi przedsiębiorstwa na wyzwania, pod groźbą utraty konkurencyjności i możliwości dalszego rozwoju. Długotrwała ekspozycja przedsiębiorstw na determinujące w skali krajowej, międzynarodowej i globalnej warunki ekonomiczne, technologiczne, społeczne, środowiskowe i polityczne skutkuje w praktyce wyborami celów, strategii oraz ich zmiennością wyrażającą owo przystosowywanie się do otoczenia. Widocznym symptomem procesów przystosowawczych przedsiębiorstw, ich nadążnego charakteru względem zachodzących zmian w otoczeniu i prewencyjnego względem kolejnych, potencjalnych jest coraz krótszy okres, którego te procesy dotyczą i w nim się odbywają.

W rezultacie egzogenicznej presji uwarunkowań na praktyki przedsiębiorstw są ciągłe powody do weryfikacji historycznych modeli zachowania przedsiębiorstw. Liczne badania i praktyka przedsiębiorstw dowodzi wspólnie ograniczonego zakresu wyjaśniania przez nie rzeczywistości i inspirowanie do formułowania kolejnych. Powstają nowe modele opisujące i wyjaśniające współczesne zachowania przedsiębiorstw. Wzrasta świadomość ich względnej aktualności i addytywności wobec presji zmiennych warunków prowadzenia działalności. Wśród rozwiązań wskazujących na próby oporu przedsiębiorstw względem zagrożeń z otoczenia i budowania odporności jest m.in. hybrydyzacja działalności przedsiębiorstw. W treści artykułu uwaga dotyczy zarówno konstytutywności zasady hybrydyzacji w działaniach przedsiębiorstw, jak i jej przejawów w zakresie organizacji oraz systemu powiązań z otoczeniem. Celem artykułu jest ustalenie desygnatów hybrydowego przedsiębiorstwa w zakresie zdolności organizacyjnych w kontekście sprawności strategicznej. Opracowanie powstało jako rezultat ustaleń teoretycznych i empirycznych z badań służących egzemplifikacji rozważanych przedmiotowych cech z wykorzystaniem danych z przedsiębiorstw z lat 2019/2020¹.

2. Hybrydowa natura przedsiębiorstwa

W obszarach nauk społecznych, a w szczególności w zakresie ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości, w ostatnich latach odnotowuje się wykorzystywanie przymiotnika **hybrydowy** dla identyfikacji różnorodności organizacji, szczególnych cech podmiotów

¹ Projekt autorski: *Przedsiębiorstwa w warunkach niepewności*, w latach 2019–2020. W badaniach uczestniczyły 333 przedsiębiorstwa, średnie i duże.

gospodarczych, ich zachowania, stosowanych metod i narzędzi oraz uzyskiwanych rezultatów, wskazując na ich charakter, pochodny względem determinującego wpływu otoczenia. Szczególnie popularne jest rozważanie hybrydy narzędzi stosowanych w finansowaniu działalności gospodarczej podejmowanej w różnych formach organizacyjno-prawnych². Hybrydą jest coś, co składa się z różnych elementów, rzeczy, stanów, często niepasujących do siebie (inaczej mieszaniec)³. Ta ostatnia cecha podkreśla odmienność, niekiedy sprzeczność celowo wykorzystywaną do zapewnienia harmonijnego działania i rozwoju podmiotu jako całości, w złożoności organizacyjnej, rzeczowej, finansowej, technicznej i technologicznej, społecznej, kulturowej. Paradoksalnie rozwiązania wskazują logikę wpisującą się w projektowane, wdrażane i skuteczne sposoby działania i ich podmiotowe i przedmiotowe cechy, tworząc teoretyczne ramy dostosowywania się organizacji do otoczenia. Wsparciem teoretycznym problematyki organizacji hybrydowej są m.in. ekonomia hybrydowa (przemieszczanie między *starą, nową i hybryd economy* [Kärre, 2020, s. 31–47]), zarządzanie międzyorganizacyjne, zarządzanie zmianami, zarządzanie konfliktami.

Nie sposób jednoznacznie dookreślić, czym jest organizacja hybrydowa, a w rezultacie trudności zdefiniowania pojawiają się określenia tautologiczne, niewyjaśniające jej sensu. Akceptowane są nieostre określenia, uznawane za wystarczające wyjaśnienie istoty hybrydowości, wobec powszechnego ich użycia w komunikowaniu i w opisie rzeczywistości oraz zakorzenienia społecznego.

W konsekwencji istnieje w przestrzeni naukowej, i szerzej publicznej, wieloznaczne pojęcie. Poza dyskusją pozostaje oczywista użyteczność słowa hybryda i pochodnych przymiotników w różnych dziedzinach wiedzy, w tym w naukach społecznych, w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości.

W ujęciu ogólnym poszukiwane jest wyjaśnienie hybrydowości przedsiębiorstwa poprzez odwołanie do konstytutywnych, teoretycznych jego fundamentów. Taka potrzeba pojawiła się na określonym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego. Powstała jako skutek rozwoju technologicznego, gospodarczego, społecznego, dynamiki i skali zmian oraz narastającej lawinowo złożoności. Skutkiem zmian były potęgujące się relacje między przedsiębiorstwami w łańcuchach podaży i tworzenia wartości, świadczące o komplementarności i znaczeniu współdziałania oraz współtworzenia wartości. W nawiązaniu do poglądów O.E. Williamsona uznano, że hybrydowe przedsiębiorstwo jest mieszaną istotą, której nie można jednoznacznie przypisać scalania rynku i hierarchii [Jäger, Schröer, 2013; Reiss, 2013; Williamson, 1998], a w kontekście *governance*⁴ jest formą między koordynacją rynkową i hierarchiczną.

² Przykładowe opracowania: [Bascha, 2013; Hüttl, 2019; Jacob, Muller, 2019].

³ W powołaniu na hasło zawarte w: [Słownik wyrazów obcych, 1980, s. 290].

⁴ Rozumienie *governance* za B. Jessop: pierwsze z nich dotyczy sposobów radzenia sobie z koordynacją złożonych oraz współzależnych działań i czynności podporządkowanych w znacznej mierze różnicom między aktorami uczestniczącymi w ich realizacji. Z kolei węższe ujęcie jest utożsamiane z refleksyjną samoorganizacją wyróżniającą się substancjalną i proceduralną racjonalnością w trakcie rozwiązywania problemów koordynacyjnych. Opiera się ona na prowadzeniu dialogu, którego efektem powinno być wynegocjowanie trwałego porozumienia dotyczącego wspólnego korzystania z zasobów oraz skutecznego współdziałania, cyt. za: [Oramus, 2015, s. 184–185].

Tabela 1. Wybrane atrybuty zarządzania i mechanizmu zarządzania

Atrybuty	Poziomy		
	Hybryda	Rynek	Przedsiębiorstwo
Zakres umowy	średni	wysoki	niski
Integracja	średni	niski	wysoki
Intensywność bodźców	średni	wysoki	niski
Kontrola administracyjna	średni	niski	wysoki

Źródło: [Müller, 2019, s. 34].

Wybrane atrybuty zarządzania i mechanizmu zarządzania zawiera tabela 1.

Z jednej strony chce się utrzymać pewne procesy w hierarchii, jednocześnie pełna integracja z różnych powodów wydaje się nie mieć sensu, ponieważ brakuje różnych zasobów koniecznych dla działalności i dlatego przedsiębiorstwo buduje relacje z dostawcami i konkurentami – w drodze różnych form kooperacji. W ten sposób granice między własnym przedsiębiorstwem a innymi firmami zacierają się i powstaje hybryda [Nikolai, 2021, s. 15]. Problemy identyfikacji przedsiębiorstwa przedstawił A. Noga, odwołując się do 27 teorii, które nie przybliżają jego istoty i nie spełniają porządku lakatowskiego, a dały powody do wskazania konstytutywnych podstaw i elementów składowych, wskazując na istotę wyrażoną określeniem konfirma [Noga, 2009, s. 211, 226 i dalsze]. W tym przypadku autor skupił uwagę na przedsiębiorstwie, które najlepiej łączy interesy indywidualne z ogólnogospodarczymi [Noga, 2009].

Analizowanie przedsiębiorstw jako rodzaju podmiotu gospodarczego, wg etapów jego rozwoju, pozwala dostrzec różne formy organizacyjne działalności, metody i techniki zarządzania oraz działań [Picot, Reichwald, Wigand, 2003] Wraz ze wzrostem wyzwań ekologicznych, środowiskowych, społecznych, obok ekonomicznych i technologicznych mianem przedsiębiorstw hybrydowych określono te przyjmujące, oprócz dążenia do zysku, misję społeczną oraz współtworzące markę z interesariuszami [Gässer, 2021].

Nie oznacza to ograniczenia konfliktowości celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. W głównym nurcie definiowania hybrydowych przedsiębiorstw jest wskazanie, że zdobywają one środki do prowadzenia działalności z różnych sektorów, stosują właściwe im logiki sektorowe, są zorientowane na różnorodne cele (ekonomiczne, społeczne, ekologiczne itd.) [Reiss, 2013].

Hybrydowość przedsiębiorstwa dotyczy głównie jego cech organizacyjnych, prawnych, ale także ekonomicznych, w tym wsparcia finansowego, zastosowanych instrumentów finansowych, wdrożonych strategii rozwoju i sposobów zachowania na rynku. Zatem możliwe, że współczesne cechy hybrydowości części przedsiębiorstw powstały jako skutek nadruku historii i dokonanych wcześniej wyborów w rozwoju jego elementów składowych, a także powstają bieżąco jako rezultat podejmowanych przez przedsiębiorstwo procesów przystosowawczych do zmian w otoczeniu, a w niedalekiej przyszłości powstaną jako skutek podjętych już wyborów, z efektem odłożonym.

Dynamika zmian cech organicznych przedsiębiorstwa wobec zmian w otoczeniu sprawia, że charakteryzuje się ono różnym rodzajem i zakresem hybrydowości. Istotną rolę w procesach przystosowawczych przedsiębiorstw do otoczenia odgrywają zdolności organizacyjne. Przez praktyków i badaczy ostatecznie uznane (wobec wcześniejszych przejawów nonszalancji) za strategicznie ważne i często nazywane strategicznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw.

Ocena hybrydowości przedsiębiorstwa, jej wielowymiarowości i znaczenia w procesach przystosowawczych do otoczenia i ostatecznie osiągniętych rezultatów powinna uwzględniać zmiany i ich dynamikę. Ocena dokonywana statycznie, powszechna wobec obiektywnych trudności w badaniach przedsiębiorstw, wiedzie wprost do ograniczeń w poznaniu cech i wymiarów hybrydowości. Z tego powodu także przywołane w opracowaniu, w celu egemplifikacji, fragmenty analiz i wniosków powstałych na podstawie badań przedsiębiorstw, z powodów obiektywnych, nie ujmują wielu istotnych kwestii i w tym sensie są ograniczone.

3. Strategiczne zdolności organizacyjne w przedsiębiorstwach

Strategiczne zdolności organizacyjne „uczestniczą” w rozwoju przedsiębiorstwa, współtworząc rezultaty jego działalności oraz przystosowywanie się do otoczenia. Ich znaczenie rośnie w warunkach **nowej normalności** i wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych, które z kolei są konsekwencją ich indywidualizowanych rodzajów oraz trudności ustalenia, na czym polega wpływ na konkurencyjność i siły tego wpływu. Omawiane zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa stanowią o możliwościach sprostania wymogom szybko zmieniającego się otoczenia, niezwykle złożonego, wymagającego względem podmiotów rynkowych, które zamierzają trwać i wraz z nim dalej się rozwijać, stwarzać konkurencyjne, atrakcyjne dla klientów wartości, korzyści dla inwestorów oraz innych interesariuszy.

Zdolności organizacyjne, ich stanowienie i wykorzystanie jest związane z aktywnością gospodarczą przedsiębiorstwa i wykorzystywanymi zasobami. Ich natura wynika z cech organizacyjnych przedsiębiorstwa, przede wszystkim ze sposobów wewnętrznego zorganizowania przedsiębiorstwa i z powiązań z otoczeniem oraz kontekstowych uwarunkowań. Najczęściej wymienia się ich rodzaje, wskazując zwykłe i dynamiczne [Urbanowska-Sojkin, 2021, s. 139 i dalsze].

Przedmiotem zainteresowania w artykule są strategiczne zdolności organizacyjne, czyli zdolności organizacyjne do budowania lub odnawiania zgodności działania przedsiębiorstwa z wymaganiami jego otoczenia, które mają fundamentalne znaczenie dla jego dalszego rozwoju. Oczekiwanym skutkiem strategicznych zdolności organizacyjnych jest elastyczność organizacyjna (m.in. w zakresie portfela produktów i jego cech marketingowych, segmentów docelowych, metod i sposobów prowadzenia działalności przedsiębiorstwa) zapewniająca dostosowywanie do warunków działania. Jest ona elementem potencjału zarządczego i podejmowanych działań reaktywnych i proaktywnych względem otoczenia.

Istota strategicznych zdolności organizacyjnych wskazuje, że są konieczne do wyboru i modyfikacji celów, strategii, zasobów i ich konfiguracji względem otoczenia w perspektywie strategicznej. W artykule przyjęto, na podstawie rozważań teoretycznych i opisu praktyki przedsiębiorstw na podstawie licznych badań, że strategiczne zdolności organizacyjne są zbiorami cech kadry i działań organizacyjnych zorientowanych na dostosowywanie przedsiębiorstwa do warunków w otoczeniu⁵.

Strategiczne zdolności organizacyjne, służąc reaktywności przedsiębiorstwa względem zmian w otoczeniu, warunkują jej poziom, skuteczność i efektywność działania. Do kategorii zdolności organizacyjnych uniwersalnych należą: kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość, do drugiej kategorii – zdolności idiosynkratyczne. Są nimi zdolności: monitorowania rynku (gromadzenia, przetwarzania i analizy danych) i kształtowania konkurencyjności, zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej, zdobywania, konfiguracji, redundancji i rezygnacji z zasobów, budowania relacji i współpracy z otoczeniem, zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu i odnowy strategicznej.

4. Współwystępowanie strategicznych zdolności organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Wybrane rezultaty i wnioski

Z analizy literatury i praktyki przedsiębiorstw wynika niezbędność posiadania wymienionych rodzajów zdolności oraz ich szczegółowych przejawów. W tabeli 2 zawarto jedynie fragment wyników analiz dotyczących ustalenia konfiguracji wybranych zdolności strategicznych świadczących o hybrydowych profilach. Uwzględniono współwystępowanie w przedsiębiorstwach różnych poziomów zdolności przedsiębiorstwa, ujmując krańcowe: niski i wysoki. W tabeli 2 zostały zaprezentowane cztery możliwe kombinacje poziomów wybranych zdolności, zidentyfikowane w przedsiębiorstwach. Odniesienie liczby przedsiębiorstw legitymizujących się określonym rodzajem kombinacji wybranych zdolności organizacyjnych do liczby przedsiębiorstw uczestniczących w badaniach umożliwia ustalenie struktury uczestniczących w badaniu z punktu widzenia konfiguracji rozważanych zdolności.

Strategiczne zdolności organizacyjne rozważane w kontekście cech identyfikujących sprawność strategiczną ujawniają, że najliczniejsze są grupy przedsiębiorstw legitymujące się wysokim poziomem zdolności do kreatywności i innowacyjności lub konfiguracją niski poziom zdolności do kreatywności i innowacyjności. Poddane analizie inne, wybrane fakultatywnie, rodzaje szczegółowych zdolności strategicznych ujawniają rozproszenie przedsiębiorstw z punktu widzenia współwystępowania i konfiguracji zdolności do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej i budowania relacji, zarówno na poziomach ocenianych jako wysokie, jak i na poziomach niskich. Równie skomplikowany jest obraz przedsiębiorstw

⁵ Wyczerpujący opis założeń epistemologicznych, metodologicznych i metod badań oraz analiz zawiera opracowanie: [Urbanowska-Sojkin, 2021]. W monografii znajdują się podstawy taksonomii strategicznych zdolności organizacyjnych, ich analiza, a także związki z wymiarami sprawności strategicznej przedsiębiorstw.

analizowanych ze względu na zdolności przedsiębiorstwa do analizy i prognozowania otoczenia oraz wnętrza. Dwie grupy przedsiębiorstw mają znaczny udział w strukturze badanych przedsiębiorstw. Nie zostały wykluczone inne kombinacje, świadcząc o zróżnicowanych poziomach zdolności strategicznych i ich konfiguracjach w przedsiębiorstwach. Analiza z punktu widzenia posiadania zdolności tworzenia wartości dla klienta, jako przejawu rozwoju nadążnego za zmianami w otoczeniu, wykazuje, że dominują te przedsiębiorstwa, które mają wysoką zdolność do nadążania za zmianami i podejmowania wyzwań konkurentów oraz konkurowania. Wśród przedsiębiorstw legitymujących się zdolnościami do współtworzenia wartości dla klienta dominują te, które w proces współtworzenia wartości włączyły podstawowe, w tym zakresie podmioty, czyli dostawców i klientów. Charakteryzują się posiadaniem i wykorzystywaniem zdolności do tworzenia wartości dla klienta, wespół z dostawcami i zdolnościami współtworzenia wartości razem z klientami.

Tabela 2. Współwystępujące w przedsiębiorstwach strategiczne zdolności organizacyjne

Rodzaj strategicznych zdolności organizacyjnych	Szczegółowe rodzaje strategicznych zdolności organizacyjnych	Badana populacja przedsiębiorstw N = 333	Struktura przedsiębiorstw wg rodzajów wymienionych zdolności organizacyjnych (w %)
Zdolności uniwersalne: kreatywność i innowacyjność	a) Niski poziom kreatywności / niski poziom innowacyjności	138	41,4
	b) Niski poziom kreatywności / wysoki poziom innowacyjności	12	3,6
	c) Wysoki poziom kreatywności / niski poziom innowacyjności	69	20,7
	d) Wysoki poziom kreatywności / wysoki poziom innowacyjności	114	34,2
Zdolności do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej – do budowania relacji w otoczeniu	a) Niski poziom zdolności do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej / niski poziom zdolności do budowania relacji	87	26,1
	b) Niski poziom zdolności do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej / wysoki poziom zdolności do budowania relacji	15	4,5
	c) Wysoki poziom zdolności do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej / niski poziom zdolności do budowania relacji	117	35,1
	d) Wysoki poziom zdolności do zarządzania dziedziną aktywności gospodarczej / wysoki poziom zdolności do budowania relacji	114	34,2
Zdolności do monitorowania, analizy otoczenia i przedsiębiorstwa na potrzeby podejmowania decyzji	a) Niski poziom zdolności – dot. otoczenia / niski poziom zdolności dot. wnętrza przedsiębiorstwa	120	36,0
	b) Niski poziom zdolności – dot. otoczenia / wysoki poziom zdolności dot. wnętrza przedsiębiorstwa	114	34,2
	c) Wysoki poziom zdolności – dot. otoczenia / niski poziom zdolności dot. wnętrza przedsiębiorstwa	12	3,6
	d) Wysoki poziom zdolności – dot. otoczenia / wysoki poziom zdolności dot. wnętrza przedsiębiorstwa	87	26,1

cd. tabeli 2

Rodzaj strategicznych zdolności organizacyjnych	Szczegółowe rodzaje strategicznych zdolności organizacyjnych	Badana populacja przedsiębiorstw N = 333	Struktura przedsiębiorstw wg rodzajów wymienionych zdolności organizacyjnych (w %)
Zdolności do nadążania za zmianami w otoczeniu przez tworzenie wartości dla klientów i podejmowanie symetrycznych działań konkurencyjnych	a) Niski poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów / niski poziom zdolności w zakresie konkurowania	96	28,8
	b) Niski poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów / wysoki poziom zdolności w zakresie konkurowania	21	6,3
	c) Wysoki poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów / niski poziom zdolności w zakresie konkurowania	45	13,5
	d) Wysoki poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów / wysoki poziom zdolności w zakresie konkurowania	171	51,4
Zdolności w zakresie współtworzenia wartości dla klienta	a) Niski poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów z dostawcami / niski poziom zdolności do tworzenia wartości dla klientów z klientami	57	17,1
	b) Niski poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów z dostawcami / wysoki poziom zdolności do tworzenia wartości dla klientów z klientami	63	18,8
	c) Wysoki poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów z dostawcami / niski poziom zdolności do tworzenia wartości dla klientów z klientami	21	6,3
	d) Wysoki poziom zdolności w zakresie tworzenia wartości dla klientów z dostawcami / wysoki poziom zdolności do tworzenia wartości dla klientów z klientami	192	57,7

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie kolejnego przykładu, zawartego w tabeli 3, możliwe jest sformułowanie wniosków uwzględniających komentarze dotyczące współwystępowania określonej konfiguracji zdolności strategicznych i efektywności ekonomicznej. Przedmiotem zainteresowania w badaniach były różne mierniki efektywności (i szerzej sprawności ekonomicznej), w przykładzie wykorzystano jeden z nich – rentowność aktywów. W tabeli 3 ujęto przedsiębiorstwa wg krańcowych ocen (poziom niski – wysoki) wybranych zdolności strategicznych, wskazując podzbiory przedsiębiorstw powstałe po uwzględnieniu poziomu rentowności aktywów.

Przedsiębiorstwa legitymujące się niskimi poziomami zdolności strategicznych należą do podzbiorów charakteryzujących się niższym poziomem rentowności aktywów, z wyjątkiem zdolności do kreatywności i innowacyjności. Wniosek przedstawiony wyżej dotyczy jedynie fragmentu analiz i ich wyników. Badania dotyczyły skomplikowanej natury strategicznych zdolności organizacyjnych w poszukiwaniu ich hybrydowej natury, ale także deskryptorów wspomagających poznanie trudno uchwytniej ich złożonej natury.

Tabela 3. Współwystępujące w przedsiębiorstwach strategiczne zdolności organizacyjne i poziom efektywności ekonomicznej

Współistniejące wybrane rodzaje szczegółowych zdolności organizacyjnych i wybrane poziomy	Liczba przedsiębiorstw N = 333	Podzbiory przedsiębiorstw wg kryterium efektywności – rentowność aktywów		
		1	2	3
Zdolności do kreatywności wysokie / innowacyjności – wysokie	114	3,45	–	–
Zdolności do kreatywności niskie / innowacyjności – niskie	138	2,91	–	–
Zdolności do budowania relacji – niskie / do zarządzania dziedziną aktywności – wysokie	87	2,79	–	–
Zdolności do budowania relacji – wysokie / do zarządzania dziedziną aktywności – wysokie	114	–	–	3,69
Zdolności do monitorowania i analizy otoczenia – niskie / wnętrza – niskie	120	2,83	–	–
Zdolności do monitorowania i analizy otoczenia – wysokie / wnętrza – wysokie	87	–	3,48	–
Zdolności do tworzenia wartości dla klientów – niskie / do konkurowania – niskie	21	2,86	–	–
Zdolności do tworzenia wartości dla klientów – wysokie / do konkurowania – wysokie	171	–	–	3,56
Zdolności do tworzenia wartości dla klientów z dostawcami – niskie / do tworzenia wartości dla klientów z klientami – niskie	57	2,42	–	–
Zdolności do tworzenia wartości dla klientów z dostawcami – wysokie / do tworzenia wartości dla klientów z klientami – wysokie	192	–	–	3,50

Legenda: Analiza wariancji Anova. Test porównań wielokrotnych: Student Newman-Keuls. Używana wielkość próby dla średniej harmonicznej = 35, 136. Podzbiory dla $\alpha = 0,05$. Średnie dla grup w podzbiorach jednorodnych.

Źródło: Opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Artykuł powstał na podstawie badań dotyczących strategicznych zdolności organizacyjnych rozważanych w kontekście dyskusji o znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa. Główne rozważania zostały zawarte w przywołanej autorskiej monografii. W treści niniejszego opracowania znajdują się rezultaty będące fragmentem kolejnych podejmowanych prac analitycznych, skupionych na ustaleniu złożonej natury zdolności organizacyjnych. Przedstawione rezultaty dowodzą współwystępowania zdolności organizacyjnych, których hybrydowa natura współistnieje ze zróżnicowaniem w zakresie efektywności określonej poprzez poziom rentowności aktywów, potwierdzając zbieżność wysokiej oceny zdolności organizacyjnych z poziomem wyników ekonomicznych. W tym ostatnim przypadku do użycia takiego ogólnego sformułowania upoważniają pozostałe analizy i wnioski, które z powodów obiektywnych nie zostały

tu przedstawione. Złożona natura zdolności organizacyjnych zachęca do eksploracji wobec udowodnionego znaczenia dla potencjału strategicznego przedsiębiorstwa i wykorzystania możliwości rozwoju. Niewątpliwie ograniczeniem w realizacji kolejnych badań eksploracyjnych są trudności w zakresie pozyskiwania danych dotyczących przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Bascha A. [2013], *Hybride Beteiligungsformen*, w: *Finanzierung und Corporate Governance in jungen Unternehmen*, red. A. Bascha, Springer Verlag, Wiesbaden.
2. Gässer D. [2021], *Wie wichtig ist Authentizität in hybriden Unternehmen? Die Rolle der CEOs bei der Marken Co-Kreation*, GRIN Verlag, München.
3. Hüttl A. [2019], *Holdingstrukturen und hybride Steuergestaltung. Wie nützlich sind Holdingstrukturen für die Umstrukturierung von Unternehmen?*, GRIN Verlag, München.
4. Jacob R., Müller J.R. [2019], *Die Entstehung der Governance der hybriden Organisationsform Genossenschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Energiegenossenschaften in Deutschland*, Walter de Gruyter GmbH&Co KG, Berlin–Boston.
5. Jäger U.P., Schröer A. [2013], *Erfolgsmessung im Kontext hybrider NPO. Eine Institutionentheoretische Kategorisierung am Beispiel der ökonomischen Entwicklungszusammenarbeit*, w: *Performance in NPO*, red. M. Gmur, R. Schauer, L. Theuvsen, Haupt Bern Verlag, Stuttgart–München–Wien.
6. Kärre P.M. [2020], *Hybrid Organisations between State and Market*, w: *Handbook on Hybrid Organisations*, red. D. Billis, C. Rochester, Edward Elgar Publishing, Cheltenham – Northampton.
7. Müller J.M. [2019], *Die Entstehung der Governance der hybriden Organisationsform Genossenschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Energiegenossenschaften in Deutschland*, Walter de Gruyter GmbH&Co KG, Berlin.
8. Nikolai Ch. [2021], *Die Organisation der Zukunft: Neue Konzepte zur Organisationsgestaltung*, UVK Verlag, Konstanz.
9. Noga A. [2009], *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Oramus M. [2015], *Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej*, „Rocznik Administracji Publicznej”, nr 9.
11. Picot A., Reichwald R., Wigand R.T. [2003], *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Gabler, Wiesbaden.
12. Reiss M. [2013], *Hybridorganisation: Netzwerke und virtuelle Strukturen*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
13. *Słownik wyrazów obcych PWN* [1980], PWN, Warszawa.
14. Urbanowska-Sojkin E. [2021], *Sprawność przedsiębiorstw w warunkach niepewności. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
15. Williamson O.E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hybrid Architecture of Strategic Organizational Capabilities of Enterprises

Summary

The paper concerns the relevance of organizational capabilities in shaping the strategic potential of enterprises and the possibilities of its deployment. Some of strategic organizational capabilities are decisive for the enterprise's ability to adapt to the changing conditions in its environment. From the cognitive and utilitarian point of view, these capabilities should co-exist to produce positive outcomes. Determining the configuration of a company's strategic organizational capabilities is the aim of the study, which is a continuation of their analyses in the context of strategic agility. The results of the analyses suggest a hybrid configuration of organizational capabilities.

Keywords: organizational capabilities, configuration of organizational capabilities
