

**Michał Pietrzak, Marta Wojcieszek**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Poziom zaawansowania zarządzania strategicznego a wielkość organizacji w świetle badań absolwentów SP PRE-MBA MiTM przy Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW**

### **Wstęp**

Słowo strategia wywodzi się z greckiego *strategos* (*stratos* – armia; *agein* – przywództwo) oznaczającego dowodzenie armią, czy szerzej – sztukę prowadzenia wojny [Ansoff, 1985; Obłój, 1998]. Przez kilka tysięcy lat<sup>1</sup> strategia rozumiana jako teoria i praktyka prowadzenia wojen była nierozdzielnie związana z wojskowością. Pojęcie to zaczęło przenikać na grunt nauk o zarządzaniu w drugiej połowie XX w., kiedy to wskutek tzw. eskalacji turbulencji otoczenia (coraz liczniejszych, coraz głębszych, coraz szybszych i coraz bardziej nowatorskich zmian) zarządy przedsiębiorstw zaczęły dostrzegać, że tradycyjne planowanie polegające na przenoszeniu w przyszłość doświadczeń z przeszłości plus niewielkie korekty przestaje się sprawdzać [por. Ansoff 1977; Ansoff, 1985]. Coraz bardziej palącą potrzebą stało się planowanie wybiegające myślą kilka lat do przodu i w większym stopniu uwzględniające to co się dzieje w otoczeniu przedsiębiorstw, czyli strategia biznesu.

W gospodarce centralnie planowanej menedżerowie nie odczuwali realnej potrzeby opracowania i wdrażania strategii. Stąd też procesy rozwoju zarządzania strategicznego zaczęły się w polskiej rzeczywistości gospodarczej kształtować znacznie później niż w krajach wysokorozwiniętych, bo dopiero wraz z nastaniem gospodarki rynkowej. Przy czym, w obiegowej opinii procesy te

---

<sup>1</sup>Początki strategii można wiązać z takimi postaciami jak: Perykles (ok. 500–429 r. p.n.e.) - mąż stanu Ateńskiego Związku Morskiego, przez 15 lat wybierany na pierwszego stratega, twórca skutecznej strategii w czasie wojny ze Spartą, czy Sun Tzu (ok. VI/V w. p.n.e.) - dowódca wojskowy chińskiego króla Wu (Wej), autor dzieła „Sztuka wojny” – pierwszego na świecie zbioru koncepcji prowadzenia wojny [Augustyniak, 2004; <http://portal.wiedzy...>; <http://onepress.pl...>].

rozwijają się nierównomiernie w zależności od skali przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że duże przedsiębiorstwa są bardziej od mniejszych firm zawansowane w zarządzaniu strategicznym. Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o poziom zarządzania strategicznego w polskich organizacjach oraz weryfikacja jego zróżnicowania w zależności od skali organizacji na podstawie opinii uzyskanych od wybranej grupy respondentów. Przyjęto dwie hipotezy badawcze. Pierwsza hipoteza badawcza zakłada, że praktyka zarządzania strategicznego w badanych organizacjach odbiega od zaleceń literatury przedmiotu. Druga hipoteza zakłada, że poziom zawansowania procesu zarządzania strategicznego (rozumiany jako stopień zgodności praktyki z zaleceniami teorii) jest związany dodatnią relacją z wielkością organizacji.

## **Materiał i metody**

Badania przeprowadzono na dobranej celowo próbie – respondentami byli absolwenci III edycji studiów podyplomowych Pre-MBA „Metody i Techniki Menadżerskie” realizowanych na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW (2008/2009). W badaniu wzięło udział 25 osób.

Materiał badawczy zgromadzono za pomocą kwestionariusza ankiety. Respondenci byli zaznajomieni z podstawowymi zagadnieniami teorii zarządzania strategicznego w ramach przedmiotów „Podstawy zarządzania” oraz „Balanced Scorecard” realizowanymi w ramach programu studiów. Kwestionariusz ankiety bazował na „teście dojrzałości strategicznej” opracowanym przez autora na podstawie wskazań literatury przedmiotu oraz własnej praktyki doradczej [Pietrzak, 2008]. Zastosowany kwestionariusz składał się z 17 pytań zamkniętych (skróconą treść pytań zawierają rysunki 6–7). Proces zarządzania strategicznego można w pewnym uproszczeniu podzielić na dwie zasadnicze fazy: „myślenie” i „działanie” [por. Strategia..., 2007]. Zdecydowana większość podręczników i innych pozycji literatury z zakresu zarządzania strategicznego koncentruje się na fazie „myślenie” tj. na planowaniu i analizie strategicznej, pomijając lub traktując zdawkowo zagadnienie implementacji strategii [por. Thompson, Strickland, 1990; Obłój, 1998; Porter, 1998, Romanowska, 1998; Ghemawat, 1999; Allaire, Firsirotu, 2000; De Wit, Meyer, 2007]. Dopiero od lat 90., czyli od momentu opracowania przez Kaplana i Nortona koncepcji Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard), problematyka wdrażania strategii (faza „działanie”) zyskuje stopniowo w literaturze przedmiotu należne jej miejsce [por. Kaplan, Norton, 1996; Kaplan, Norton, 2001a; Kaplan, Norton, 2001b; Niven, 2002; Kaplan, Norton, 2004; Nair, 2004; Niven, 2005; Kaplan, Norton, 2006; Smith, 2007; Kaplan, Norton, 2008] . Kwestionariusz obejmował swoimi pytaniami

obydwie fazy procesu zarządzania strategicznego. Pytania 1–9 dotyczą analizy strategicznej, a także sformułowania misji oraz opracowania i operacjonalizacji (w postaci mierzalnych celów) wizji i strategii firmy – można je przypisać do fazy „myślenie”. Kolejnych 8 pytań (10–17) dotyczy praktyki zarządzania strategią (faza „działanie”). Na każde z pytań kwestionariusza respondenci mogli udzielić jednej z czterech odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie oraz zdecydowanie nie. Odpowiedzi te były punktowane w skali nieliniowej, odpowiednio: 10, 5, 1 i 0 pkt.

Maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów wynosi zatem 170. Wynik ten można interpretować jako najwyższy poziom dojrzałości strategicznej przedsiębiorstwa rozumianej jako zgodność z zaleceniami literatury. Bazując na wynikach punktowych wyodrębniono umownie 4 grupy organizacji reprezentujące różne poziomy dojrzałości strategicznej:

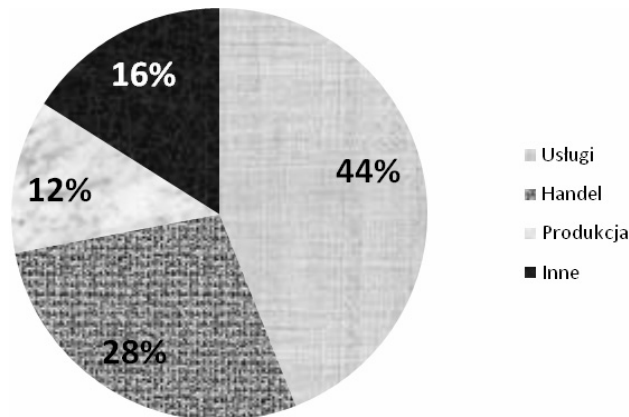
- **Grupa I – wynik do 30 pkt:** pozwala zakwalifikować firmę lub instytucję do grupy organizacji, które nie są zarządzane strategicznie;
- **Grupa II – wynik w przedziale 31–70 pkt:** oznacza, że wprawdzie nie można stwierdzić, że organizacja osiągnęła dojrzałość strategiczną, ale jednak stosuje pewne elementy procesu zarządzania strategicznego;
- **Grupa III – wynik w przedziale 71–125 pkt:** jest interpretowany jako umiarkowany poziom dojrzałości strategicznej organizacji. Przedsiębiorstwo, czy instytucja z takim wynikiem stosuje wiele zalecanych praktyk, ale ma jeszcze liczne obszary w zarządzaniu strategicznym wymagające znaczącej poprawy;
- **Grupa IV – wynik ponad 125 pkt:** oznacza wysoki poziom dojrzałości strategicznej organizacji. Taka organizacja w pełni stosuje większość praktyk zarządzania strategicznego zalecanych w literaturze przedmiotu – zarówno w zakresie fazy „myślenie” jak i „działanie”, nie oznacza to jednakże, że nie ma już obszarów do dalszej poprawy.

Do prezentacji i opracowania wyników badań zastosowano metody tabelaryczne i graficzne oraz podstawowe miary statystyki opisowej.

## Charakterystyka próby badawczej

Respondenci badania ankietowego reprezentowali przedsiębiorstwa z różnych działów gospodarki (przy czym zdecydowanie przeważały usługi i handel), jak również inne organizacje (por. rysunek 1)

Przy określeniu skali działalności organizacji, w których pracowali ankietowani, uwzględniono: liczbę zatrudnionych, wartość majątku oraz przychody organizacji. Organizacje podzielono na trzy grupy: małe, duże i średnie. Organi-

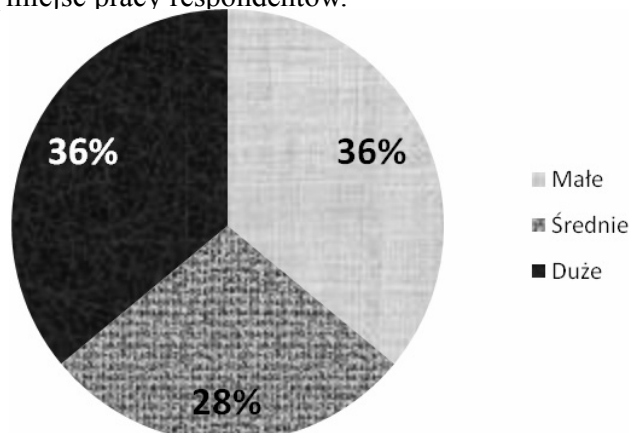


**Rysunek 1**

Struktura branżowa miejsc pracy respondentów

Źródło: Badania własne.

zając kwalifikowano do kategorii małych, jeżeli zatrudniała do 50 osób, wartość jej majątku wynosiła do 10 mln zł, a jej przychody nie przekraczały 20 mln zł lub jeżeli co najmniej dwa z wymienionych warunków były spełnione. Do kategorii średnich przyporządkowywano organizację, jeżeli liczba zatrudnionych mieściła się w przedziale 50–249 osób, wartość majątku wynosiła od 10 do 50 mln zł, a przychody mieściły się w przedziale 20–100 mln zł lub co najmniej dwa wymienione kryteria były spełnione. Organizacja została zakwalifikowana do kategorii dużych, jeżeli zatrudniała powyżej 250 osób, wartość majątku przekraczała 50 mln zł, a przychody przekraczały 100 mln zł lub jeżeli co najmniej dwa z wymienionych warunków były spełnione. Rysunek 2 prezentuje strukturę wielkościową miejsc pracy respondentów.

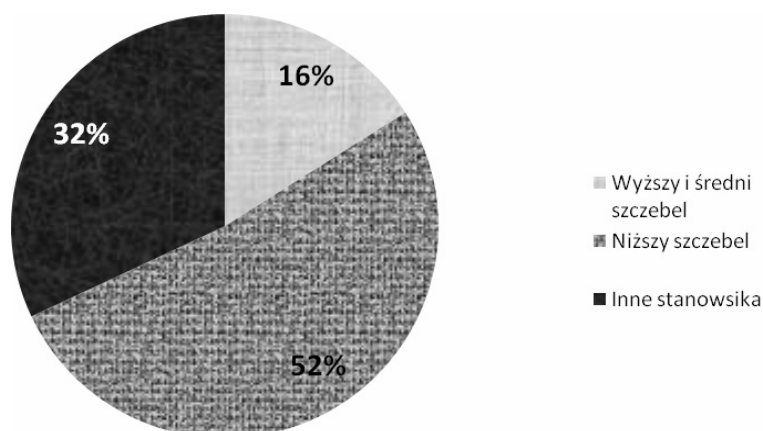


**Rysunek 2**

Struktura respondentów według wielkości miejsc zatrudnienia

Źródło: Badania własne.

Rysunki 3 i 4 prezentują strukturę respondentów według zajmowanych stanowisk i stażu pracy. Wśród ankietowanych dominują kierownicy niższego szczebla oraz osoby o stażu pracy z przedziału 3–10 lat.

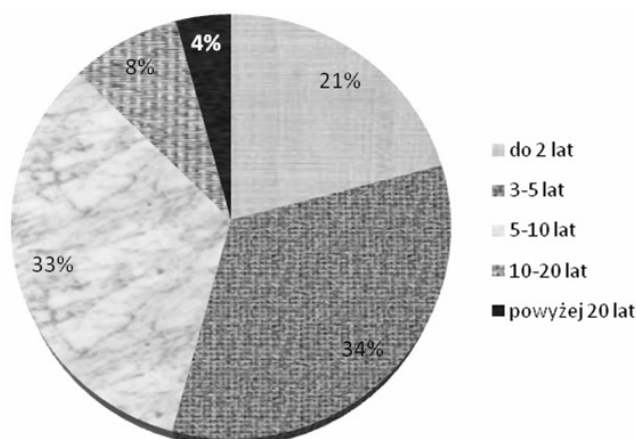


**Rysunek 3**

Struktura respondentów według szczebli zarządzania

Uwaga: wyższy i średni szczebel – prezes, członek zarządu, dyrektor pionu/działu; niższy szczebel – kierownik komórki organizacyjnej; inne stanowisko – koordynator, specjalista itp.

Źródło: Badania własne.



**Rysunek 4**

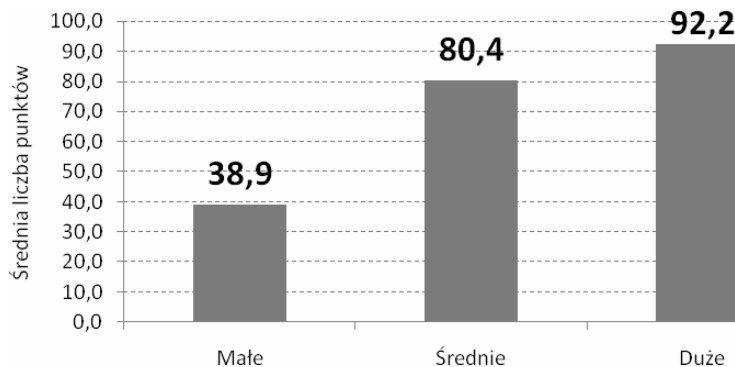
Struktura respondentów według stażu pracy

Źródło: Badania własne; uwaga: jedna osoba nie podała danych.

## Wyniki badań

Średni wynik punktowy uzyskany przez badane organizacje wyniósł 70 pkt, czyli plasuje się praktycznie na granicy pomiędzy wyodrębnionymi umownie grupą II (stosowanie pewnych elementów zarządzania strategicznego) i grupą III (umiarkowany poziom dojrzałości strategicznej). Zważywszy jednak na zauważalną prawostronną asymetrię rozkładu uzyskanych wyników – właściwszą miarą tendencji centralnej jest mediana, która dla całej próby kształtuje się na poziomie 60 pkt (grupa II), a więc – przeciętnie biorąc – badane organizacje nie osiągnęły jeszcze dojrzałości strategicznej, choć stosują już pewne elementy zarządzania strategicznego.

Wyniki punktowe analizowane w przekroju grup wielkościowych badanych organizacji potwierdzają oczekiwania. Zgodnie z przewidywaniami, w miarę wzrostu skali badanych organizacji rośnie – przeciętnie biorąc – poziom stosowanych przez nie praktyk w zakresie zarządzania strategicznego. Należy zauważyć, że największe różnice występują pomiędzy organizacjami małymi a średnimi oraz pomiędzy małymi a dużymi. Mniejsze różnice dzielą organizacje średnie i duże (por. rysunek 5).



**Rysunek 5**

Średnie wyniki punktowe uzyskane przez badane organizacje w podziale na kategorie wielkościowe

Źródło: Badanie własne.

Podobnie, jak w całej próbie - rozkład wyników punktowych w poszczególnych kategoriach wielkościowych jest asymetryczny. Jednakże o ile – podobnie jak próbie – wyniki w małych organizacjach są prawostronnie asymetryczne, o tyle w średnich i dużych asymetria jest lewostronna (por. rysunek 5 i tabela 1). W związku z powyższym mediana jest bardziej miarodajnym – w stosunku do średniej arytmetycznej – odzwierciedleniem tendencji centralnej.

**Tabela 1**

Rozkład wyników punktowych w podziale na kategorie wielkościowe

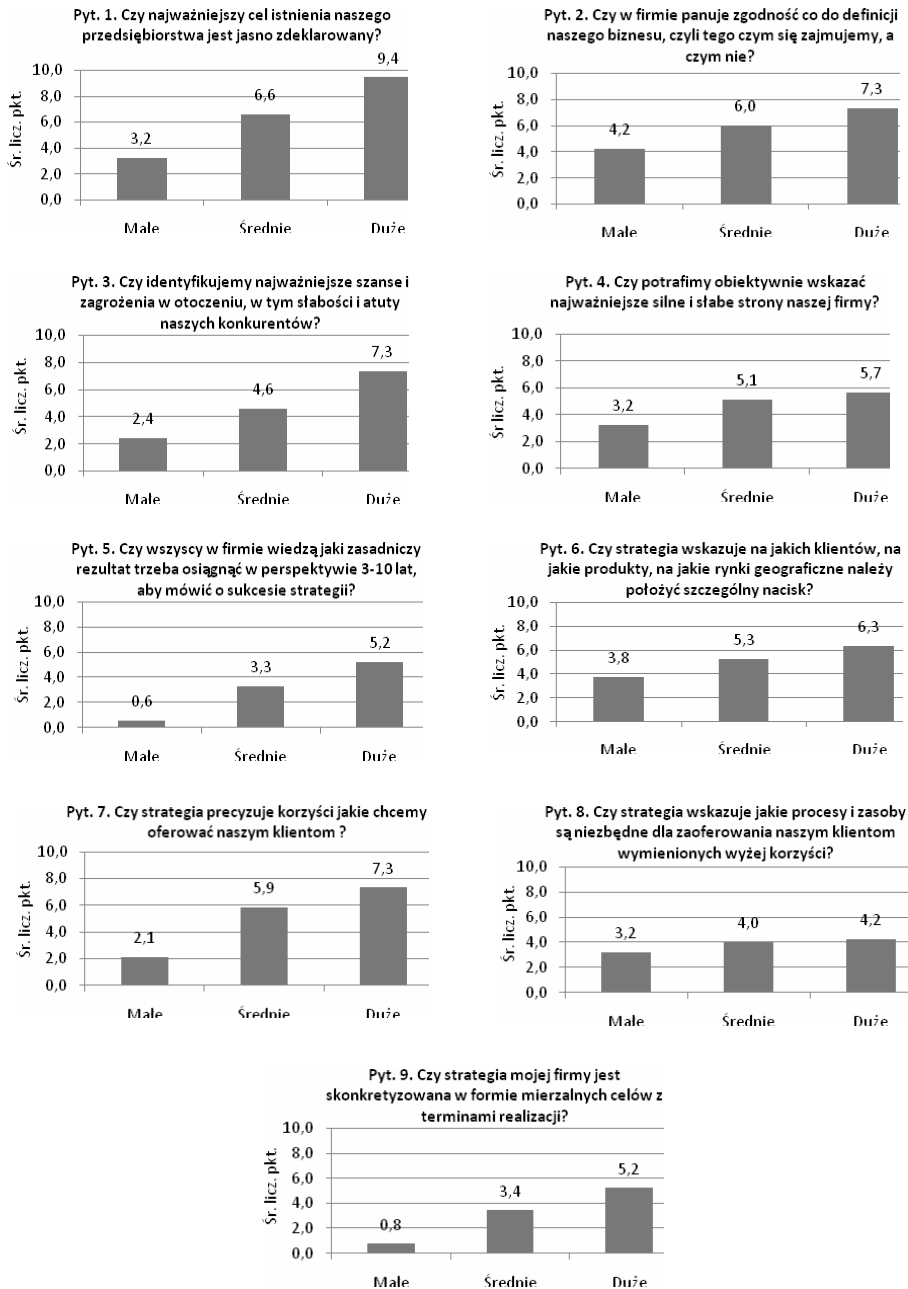
Miara	Cała próba	Małe	Średnie	Duże
Minimum	10	10	25	50
Dolny kwartył	29	17	25	60
Mediana	60	29	94	98
Górny kwartył	98	51	117	120
Maksimum	155	90	155	130
Rozstęp	145	80	130	80

Źródło: Badania własne.

Mediana wyników w małych organizacjach na poziomie 29 pkt, plasuje tą kategorię firm i instytucji w grupie I, tj. wśród organizacji nie zarządzanych strategicznie. Mediany uzyskane przez średnie i duże organizacje – odpowiednio 94 i 98 pkt, wskazują, że osiągnęły one umiarkowany poziom dojrzałości strategicznej (grupa III), przy tym organizacje duże wykazują tylko nieznaczną przewagę w stosunku do średnich. Warto zwrócić uwagę, że średnie organizacje są najbardziej niejednorodną kategorią pod względem uzyskanych wyników – o czym świadczy rozstęp – znacznie wyższy niż w kategorii małych czy dużych organizacji (tab. 1).

Na rysunkach 6–7 przedstawiono informacje na temat poziomu uzyskanych punktów w przekroju poszczególnych pytań kwestionariusza ankiety w podziale na kategorie wielkościowe organizacji. Rysunek 6 prezentuje średnie wyniki uzyskane za odpowiedzi dotyczące praktyk zarządzania strategicznego związanych z fazą „myślenie” (pytania 1–9). Zwraca uwagę wyraźne zróżnicowanie odpowiedzi ze względu na wielkość organizacji, przy czym w przypadku każdego pytania występuje tendencja wzrostu punktacji odpowiedzi w miarę wzrostu skali.

Największa dysproporcja wyników pojawia się w pytaniu 1. Prawie wszystkie duże organizacje mają jasno sprecyzowany cel działalności (misję), natomiast im organizacja jest mniejsza, tym wynik ten jest gorszy. Duża różnica uwidacznia się, jeżeli chodzi o identyfikację szans i zagrożeń (pytanie 3). Średni wynik uzyskany przez małe organizacje na poziomie 2,4 pkt oznacza, że praktycznie nie identyfikują one potencjalnych zagrożeń, ani możliwości rozwoju płynących z otoczenia. Duże firmy osiągnęły natomiast wynik 7,3 pkt – świadczący, że większość z nich wnikliwie analizuje swoje otoczenie. Najgorszy wynik osiągnęły małe organizacje w przypadku odpowiedzi nt. wizji (pytanie 5) – tylko 0,6 pkt – co oznacza, że nie definiują one klarownych długookresowych aspiracji, nie precyzują, co chcą osiągnąć w perspektywie najbliższych 3–10 lat. Sytuacja nie jest zadowalająca również w przypadku organizacji średnich i dużych, które



Rysunek 6

Średnia liczba punktów uzyskanych za odpowiedzi na pytania 1–9 („myślenie” strategiczne) w podziale na kategorie wielkościowe

Uwaga: pytania są skróconymi wersjami pytań z kwestionariusza

Źródło: Badania własne.

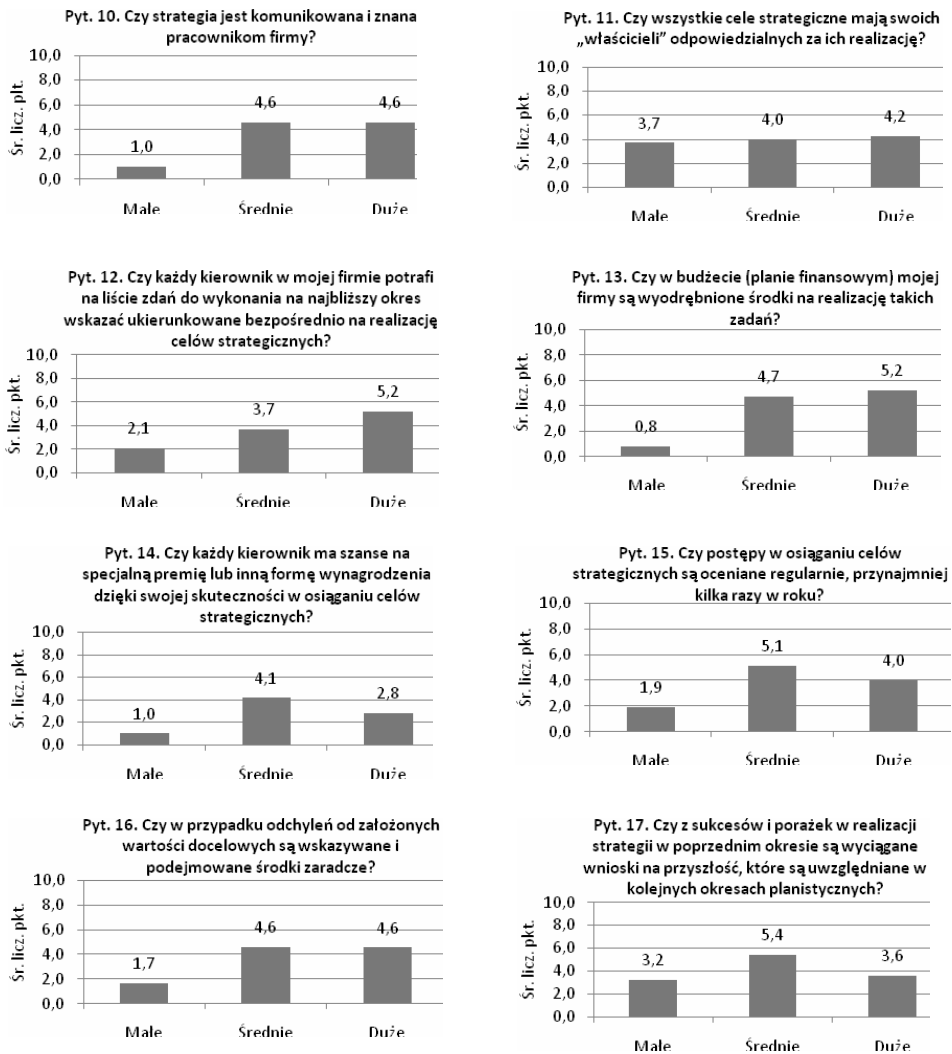


otrzymały odpowiednio 3,3 i 5,2 punktów. Biorąc pod uwagę pytanie 7 - można zauważyć, że małe organizacje nie precyzują tzw. propozycji wartości dla klienta, tj. istoty korzyści zawartych w ofercie firmy. Lepiej kształtuje się sytuacja w tym zakresie w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw – odpowiednio 5,9 i 7,3 pkt. Najbardziej równomiernie wyniki punktowe rozłożyły się w pytaniu 8 – zarówno małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa mają trudności z powiązaniem dążeń w zakresie propozycji wartości dla klienta z doskonaleniem procesów i pozyskiwaniem adekwatnych zasobów. Na podstawie wyników uzyskanych za odpowiedzi na pytanie 9 można stwierdzić, że w małych organizacjach praktycznie nie przekłada się ewentualnej strategii na mierzalne cele z terminami realizacji (innymi słowy ewentualna strategia pozostaje w sferze opisowych i stąd – siłą rzeczy – ogólnych deklaracji). Wynik, w przypadku średnich i dużych firm, jest lepszy, jednakże nawet duże firmy – przeciętnie biorąc – ledwie przekroczyły połowę z możliwej do uzyskania liczby punktów.

Rysunek 7 prezentuje średnie wyniki uzyskane za odpowiedzi dotyczące praktyk zarządzania strategicznego związanych z fazą „działanie” (pytania 10–17). Nadal widoczny jest związek uzyskanej liczby punktów ze skalą organizacji. Jednakże w przeciwieństwie do wcześniej omawianej grupy pytań 1–9, w niektórych pytaniach zanikają różnice pomiędzy średnimi a dużymi przedsiębiorstwami, co więcej – są pytania, w których średnie obiekty otrzymują wyższą punktację niż duże organizacje.

W przypadku średnich i dużych organizacji, które uzyskały przeciętnie po 4,6 pkt za pytanie 10 strategia jest przynajmniej częściowo rozpowszechniona i znana pracownikom. Znacznie słabiej wypadają małe organizacje, które uzyskały zaledwie 1 pkt, co jest równoznaczne z poważnymi lukami w zakresie komunikowania strategii. Również w pytaniu 13 nt. powiązania strategii z budżetem małe organizacje wypadły zdecydowanie gorzej niż pozostałe. W pytaniu 14 średnie organizacje (4,1 pkt) wypadły lepiej niż duże (2,8 pkt), oznacza to, że średnie organizacje wykazują przewagę jeśli chodzi o powiązanie systemu wynagrodzeń z realizacją strategii. W małych firmach takie zjawisko praktycznie nie występuje. Również w przypadku pytania 15, średnie organizacje (5,1 pkt) wyprzedzają firmy o dużej wielkości (4,0 pkt) tj. regularne przeglądy osiągnięć w realizacji celów częściej występują w średnich niż dużych organizacjach. Także średnie organizacje w większym stopniu niż duże uwzględniają ewentualne sukcesy lub porażki we wdrażaniu strategii, w planowaniu na kolejne okresy.

Podsumowując analizę dwóch kategorii pytań warto zwrócić uwagę na pewną prawidłowość. Otóż niezależnie od wielkości badane organizacje reprezentują wyższy stopień zawansowania, jeśli idzie o praktyki związane z „myśleniem” strategicznym (rys. 8A) w stosunku do praktyk związanych ze strategicznym „działaniem” (rys. 8B). Można tu dostrzec analogię z rozwojem teorii zarządza-



### Rysunek 7

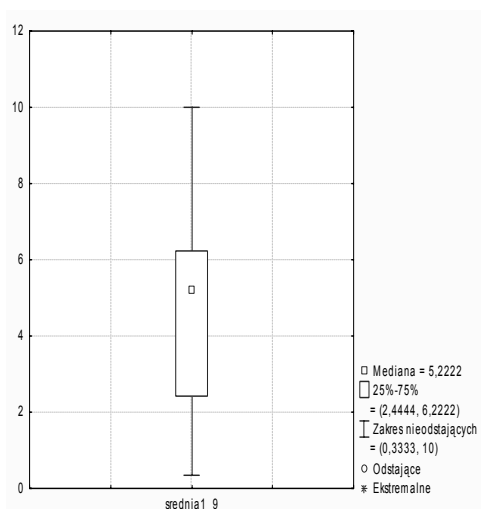
Średnia liczba punktów uzyskanych za odpowiedzi na pytania 10–17 („działanie” strategiczne) w podziale na kategorie wielkościowe

Uwaga: pytania są skróconymi wersjami pytań z kwestionariusza

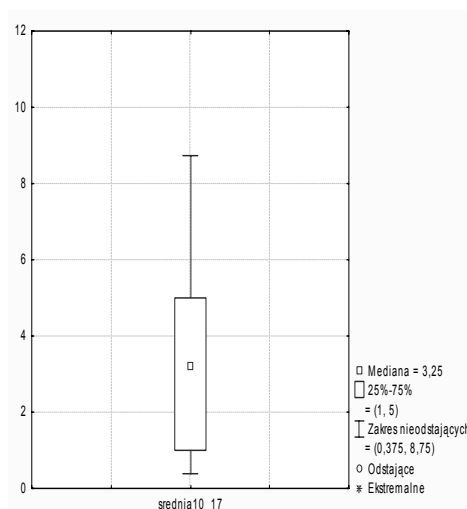
Źródło: Badania własne.

nia strategicznego. Przez dekady koncentrowała się ona na planowaniu i analizie strategicznej (faza „myślenia”), zaniedbując zagadnienia związane z wdrażaniem strategii („działanie”). Być może różnice zaobserwowane w badaniach między tymi dwiema fazami zarządzania strategicznego, są pokłosiem tego problemu.

(A) Strategiczne myślenie (pyt. 1–9)



(B) Strategiczne działanie (pyt. 10–17)

**Rysunek 8**

Różnice w rozkładzie wyników punktowych w podziale na dwie grupy pytań

Źródło: Badania własne.

## Podsumowane i wnioski

- Przeciętnie biorąc, badane organizacje plasują się w grupie II jeśli idzie o stopień zawansowania praktyk zarządzania strategicznego. Świadczy to o tym, że stosują one pewne elementy zarządzania strategicznego, ale proces ten ma charakter wybiórczy i odbiega od zaleceń literatury w tym obszarze. Wyniki te potwierdzają słuszność pierwszej hipotezy badawczej.
- Dodatkowo należy zauważyć, że odnotowany w badanych organizacjach dystans do zaleceń literatury jest mniejszy w przypadku fazy określanej jako strategiczne „myślenie”, niż w przypadku fazy strategicznego „działania”. Można zaryzykować hipotezę, że jest to efekt dotychczasowego rozwoju literatury przedmiotu, w której dopiero w ostatnich kilkunastu latach zaczęto zwracać należną uwagę na problem nie tylko koncepcyjnego opracowania strategii, ale i jej wdrażania.
- Uzyskane wyniki badań potwierdzają założoną w hipotezie drugiej dodatnią relację pomiędzy skalą organizacji a poziomem stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania strategicznego. Największe różnice występują pomiędzy małymi a średnimi i dużymi organizacjami. W przypadku obiektów średnich i dużych wyraźniejsze różnice występują tylko w zakresie praktyk strategicznego „myślenia”. W przypadku strategicznego „działania” różnice

zanikają – przeciętnie biorąc - średnie firmy są wręcz nieco lepsze. Można zaryzykować następującą próbę wyjaśnienia tego zjawiska. Prawdopodobnie duże organizacje zatrudniają bardziej wyspecjalizowaną kadre, która jest bieglejsza w prowadzeniu analiz strategicznych i planowaniu. Jednakże być może, paradoksalnie, w dużych organizacjach ze względu na ich „biurokratyczną ociężałość” trudniej niż w średnich wdrażać koncepcje strategiczne w życie.

- Reasumując, należy zauważyć, że poziom zarządzania strategicznego w badanych organizacjach jest jeszcze dość odległy od zaleceń literatury przedmiotu. Badania próba nie była dobrana w sposób losowy, trudno więc na jej podstawie wyciągać zbyt daleko idące wnioski. Jednakże, wydaje się, że uzyskane wyniki nie są szczególnie odbiegające od sytuacji typowej dla wielu polskich przedsiębiorstw i instytucji. Wskazywałoby to na istnienie wciąż znaczącej luki kompetencyjnej, a co za tym idzie – potrzeby w zakresie upowszechniania wiedzy w zakresie najnowszych ustaleń teorii zarządzania strategicznego.

## Literatura

- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., Myślenie strategiczne, PWN, Warszawa 2000.
- ANSOFF H.I., The State of Practice in Planning Systems, Sloan Management Review, Winter 1977.
- ANSOFF H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
- AUGUSTYNIAK S., Z GROM-u na Ziemię, CEO. Magazyn Top Menedżerów, Listopad 2004.
- De WIT B., MEYER R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.
- GHEMAWAT P., Strategy and the Business Landscape, Addison Wesley Longman, Reading 1999.
- <http://portal.wiedzy.onet.pl/62740,,,,Perykles,haslo.html>.
- <http://onypress.pl/autorzy/suntu.htm>.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February, 1996.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Arthur Andersen, Warszawa 2001a.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Strategiczna karta wyników. Praktyka, CIM, Warszawa 2001b.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Strategy Maps, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Alignment, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., The Execution Premium, Harvard Business School Press, Boston 2008.
- NAIR M., Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.

- NIVEN P.R., *Balanced Scorecard Step-By-Step*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- NIVEN P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- PIETRZAK M., *Proces zarządzania strategicznego*, Przegląd Mleczarski nr 4 2008.
- PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- ROMANOWSKA M., *Strategia rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.
- SMITH R., *Business Process Management and the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
- Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, Seria Harvard Business Essentials, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
- THOMPSON A.A., STRICKLAND A.J., *Strategic Management*, IRWIN, Homewood 1990.

## **The level of advanced in strategic management related to size of company in aspect of SP PRE-MBA MiTM graduates research of the Faculty at Economic Sciences of Warsaw University of Life Sciences – SGGW**

### **Abstract**

This paper try to identify the level of strategic management process in the Polish organizations and the scope of differences in this level accordingly to the size of organization. Research based on opinion of selected responders group shows that practices of strategic management differs from state of the art presented in the literature. Research shows also that these practices are more advanced in bigger organizations.

