

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Mieczysław Moszkowicz

Politechnika Wrocławska

e-mail: mieczyslaw.moszkowicz@pwr.wroc.pl

WIEDZA I WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W artykule opisano zapotrzebowanie na wiedzę w przedsiębiorstwie, które zmienia się w miarę jego rozwoju. Przyjęto dwa modele rozwoju: zmodyfikowany model L.E. Greinera oraz autorski model opisujący stany rozwojowe przedsiębiorstwa. Model Greinera został poszerzony o kolejne fazy-kryzysy: komunikacji, wiedzy, twórczego myślenia oraz niedoboru kadr kwalifikowanych. Model stanów rozwojowych obejmuje dziewięć stanów: stabilizacji, ekspansji, regresu, racjonalizacji działań oraz rozwoju zrównoważonego. Pozostałe stany mają charakter stanów przejściowych.

Słowa kluczowe: struktura, stabilizacja, kryzys.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.35

W literaturze wymienia się rozległe listy czynników składających się na „dobry” system wiedzy w przedsiębiorstwie. Zazwyczaj mają one dość dokładne odniesienia do rzeczywistości, jednak im dłuższa lista czynników, tym bardziej każdy z nich traci na znaczeniu względem czynników pozostałych. Z tego punktu widzenia należałoby dążyć do ocen możliwie syntetycznych. Każda synteza musi jednak operować abstrakcją, i to tym większą, z im bardziej złożonym systemem mamy do czynienia. Pojawia się tu więc problem wypośrodkowania między syntetycznym ogółem a analitycznym szczegółem. Dlatego analizę zapotrzebowania na wiedzę należy rozpatrywać w określonym kontekście strukturalnym. W artykule podjęto ten problem, odnosząc wiedzę do faz wzrostu przedsiębiorstwa i wynikłych z tego wzrostu stanów rozwojowych.

Rozwój przedsiębiorstwa, podobnie jak w każdej organizacji, nie dokonuje się liniowo, lecz przechodzi przez różne fazy, stąd też związana z tym rozwojem wiedza koncentruje się wokół tych faz. Zwrócił na to uwagę L.E. Greiner [1972], który opracował model rozwoju organizacji. Model ten powstał w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku i nie uwzględnia wielu zjawisk i procesów, które pojawiły się w następnych dziesięcioleciach. Poniżej podjęto próbę modyfikacji modelu Greinera i poszerzenie go o kolejne fazy w drodze rozwojowej przedsiębiorstw.

We współczesnej gospodarce wzrost przedsiębiorstw napotyka liczne ograniczenia, stąd też koncepcje wzrostu systemów ekonomicznych ustępują dziś miejsca

koncepcjom stabilizacji tych systemów. Dlatego wspomnianą koncepcję Greinera uzupełniono koncepcją struktury stanów rozwojowych, wśród których kluczowy jest stan stabilizacji (stabilności) przedsiębiorstwa, rozumiany dalej jako zdolność do jego przetrwania.

Pierwsza faza modelu Greinera obejmuje działania grupy entuzjastów, którzy chcą stworzyć organizację mającą realizować określone cele. Cechą charakterystyczną tej fazy jest stosunkowo wąskie grono osób zaangażowanych w proces tworzenia organizacji, działających w sposób nieformalny. Ponieważ założyciele w tej fazie najczęściej nie tworzą formalnej struktury organizacyjnej, cechą organizacji jest duża elastyczność i szybka reakcja na potrzeby klienta. Charakterystyczne dla tej fazy są ponadto kreatywność, przedsiębiorczość i indywidualizm, dlatego punktem krytycznym dla rozwoju organizacji w tej fazie jest kryzys przywództwa. Wprowadzenie przywództwa (faza druga) wymusza tworzenie formalnych scentralizowanych struktur zarządzania i uruchamia zarządzanie przez wytyczne. Cechą charakterystyczną dla tej fazy są zhierarchizowane i scentralizowane struktury zarządzania. Mankamentem jest mała elastyczność, schematyzm i nieprzystosowanie do różnorodności. Punktem krytycznym dla tej fazy jest kryzys autonomii. Dlatego w etapie trzecim następuje delegowanie uprawnień i wzrost autonomii pracowników. Wzrost autonomii staje się zresztą źródłem kryzysu dla tego etapu rozwoju organizacji. Prowadzi on bowiem do szerzenia indywidualistycznych postaw, co powoduje utratę kontroli przez naczelną kadrę kierowniczą. Stąd też barierą rozwoju organizacji w tej fazie jest kryzys kontroli. Sposobem na przeciwdziałanie temu kryzysowi jest „wprowadzenie rynku” do przedsiębiorstwa, tj. wprowadzenie centrów biznesowych, w których funkcje kontrolne przejmuje rynek. Decentralizacja zarządzania, a także związana z tworzeniem centrów gospodarowania, swego rodzaju dezintegracja przedsiębiorstwa, nieuchronnie prowadzi do rozbudowywania systemów zarządzania (np. systemy finansowo-księgowo, kadrowe, zaopatrzeniowe), wprowadza podziały biurokratyczne między załogą a kierownictwem, centralą a filiami itp. Nic więc dziwnego, że granicą rozwoju przedsiębiorstwa w tym etapie jest kryzys biurokracji. Remedium na ten kryzys zdaniem Greinera jest tworzenie struktur macierzowych. Charakteryzują się one nastawieniem na pracę zespołową, premiowaniem zdolności interpersonalnych oraz orientacją na uczenie się. Warto podkreślić, że słabą stroną tego etapu Greiner upatruje w „nasyceniu psychologicznym”. Dobrze koresponduje to z inną przemianą we współczesnym sposobie myślenia w zarządzaniu kadrami kierowniczymi, a mianowicie z odchodzeniem od forsowania inteligencji racjonalnej (zimnej) w kierunku inteligencji emocjonalnej.

Pojęcie inteligencji emocjonalnej pojawiło się w badaniach psychologów wtedy, gdy zauważono, że osoby o wysokim wskaźniku inteligencji racjonalnej, mierzonej wskaźnikiem IQ, w dziedzinach, w których działają, wcale nie osiągają jakichś specjalnie wyróżniających je sukcesów. Bliższe badania tego zagadnienia doprowadziły badaczy do przekonania, że oprócz inteligencji wrodzonej, istnieje pewien zasób zdolności człowieka, które można by określić kompetencjami psychosocjalnymi

i które nazwano inteligencją emocjonalną. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań warto podkreślić, że istotą inteligencji emocjonalnej jest samowiedza, rozumienie innych i samokontrola.

Etap piąty modelu kończy się bliżej nieokreślonym kryzysem, który L.E. Greiner zaopatrzył w znak zapytania. Zważywszy, że omawiany model był opracowany w latach 70. ubiegłego wieku, brak rozeznania autora co do rodzaju ówczesnego kryzysu jest zrozumiałe. Z dzisiejszej perspektywy wydaje się, że kryzys tej fazy to kryzys komunikacji. Należy dodać, że chodzi tu nie tylko o kryzys funkcjonowania formalnych kanałów komunikacyjnych, które dotyczą głównie relacji: „góra – dół” i „dół – góra”. Omawiany tu kryzys komunikacji dotyczy zderzenia szeroko rozumianych struktur organizacyjnych i działających w jej ramach grup pracowniczych, z postulatami przekształcenia tych struktur w struktury przyjazne dla efektywnie współpracujących zespołów. Został on rozwiązany, a właściwie jest ciągle rozwiązywany przez automatyzację przetwarzania informacji albo inaczej – informatyzację przedsiębiorstw.

Mimo krytycznych ocen zastosowań informatyki w praktyce gospodarczej, informatyka niewątpliwie wpłynęła na dynamizację rozwoju przedsiębiorstw, dlatego kolejny szósty etap wzrostu przedsiębiorstw można nazwać etapem wzrostu przez informatyzację.

Informatyka przyczyniła się do zasadniczego wzrostu sprawności przetwarzania informacji, jednak nie spowodowała istotnego przyrostu wiedzy. Nawet jeśli można mówić o ilościowym przyroście wiedzy, to nie pojawiło się to, co można by nazwać społecznym mózgiem współczesnych zbiorowości ludzkich. W tym sensie można mówić o kryzysie wiedzy jako dzisiejszej barierze rozwoju. Dlatego wiele społeczeństw podjęło wysiłki zmierzające do powiększenia społecznych zasobów wiedzy. Wyrazem tego są np. upowszechnianie się wykształcenia średniego i znaczący wzrost wykształcenia na poziomie wyższym. Jeszcze niedawno dyplom wyższej uczelni traktowany był jako coś w rodzaju nobilitacji szlacheckiej, dzisiaj jest normą. Mimo to we współczesnym świecie nie nastąpiło upowszechnienie dobrobytu, wzrost zdrowotności ludności w krajach ubogich czy wynalezienie substytutów dla surowców naturalnych, a to miało być alternatywą dla postępującej degradacji środowiska naturalnego. Rozwój współczesnego świata jest niestety kolejnym dowodem tezy, że nie wystarczy dużo wiedzieć, trzeba jeszcze myśleć.

Myśleć można odtwórczo, powielając istniejące i znane rozwiązania i kreatywnie (twórczo), tworzące nowe rozwiązania i wartości. Niestety myślenie kreatywne nie jest udziałem całej populacji, a jedynie ograniczonej liczby ludzi. Szacuje się, że ludzi twórczych jest nie więcej niż 10% procent, co wydaje się i tak wielkością przesadzoną. Optymistyczne jest jednak to, że twórcze myślenie można rozwijać, przynajmniej u pewnej grupy ludzi. Stało się to przesłanką dla kształcenia elitarnego i tworzenia elitarnego zespołu kadr kwalifikowanych. Skutkiem elitarnego kształcenia z natury rzeczy jest wąska elitarna grupa wykształconych, co sprawia, że nadal pozostajemy w kręgu niedoboru wiedzy, z tym że tym razem niedoboru wiedzy

upodmiotowionej w postaci kadr kwalifikowanych. Próbuje się przewyciężyć te bariery poprzez np. koncentrację tych kadr w centralach przedsiębiorstw. Wyrazem tego jest zerwanie ze strategią rozproszonych centrów wiedzy, stosowaną jeszcze do niedawna przez wielkie korporacje. Współcześnie wiedza (głównie B+R) koncentruje się w centralach korporacji, a zakłady produkcyjne, a właściwie montownie, znajdują się w krajach, w których te korporacje rezydują. Nie wydaje się jednak, aby na dłuższą metę działania te okazały się skuteczne. Koncentracja kadr ma bowiem określone granice, a przede wszystkim, problemem jest nie rozproszenie kadr, ale ich niedobór.

W modelu Greinera różnice w charakterystykach poszczególnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa związane są z wiekiem organizacji i jej wielkością. Oczywiście w trakcie tego rozwoju zapotrzebowanie na wiedzę zmienia się, jednak przechodzenie z etapu do etapu nie jest gwałtowne, lecz stopniowe, co daje przedsiębiorstwu czas na pozyskanie odpowiedniej wiedzy. Trudniejszą sytuację ma przedsiębiorstwo wtedy, gdy dobrowolnie lub w sposób wymuszony musi funkcjonować w określonej sytuacji strategicznej, która wymusza przyjęcie pewnych standardów zachowań. Standardy te zazwyczaj związane są przyjęciem pewnych opcji strategicznych, które tworzą określone stany (przestrzenie) zachowań przedsiębiorstwa. Pokazuje je tab. 2.

Tabela 2. Stany rozwojowe przedsiębiorstwa

Ekspansja	Utrzymywanie standardów strategicznych	Rozwój zrównoważony
Strategiczna odnowa	Stabilizacja przedsiębiorstwa	Utrzymanie standardów działań
Regres (kryzys)	Racjonalizacja działań	Racjonalizacja wyników

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym stanem rozwojowym przedsiębiorstwa jest stabilizacja, która na pokazanym schemacie zajmuje centralne miejsce. Stabilizacja jest bowiem punktem odniesienia dla pozostałych stanów rozwojowych i w tym rozumieniu stanowi ostoję rozwoju przedsiębiorstwa w dążeniu do przetrwania. Wszelkie pozostałe stany przedsiębiorstwa są pewnymi odchyleniami od stanu stabilnego. Odchylenia te zazwyczaj są odchyleniami pożądanymi przez kierownictwo przedsiębiorstwa, być może z wyjątkiem stanu kryzysu. Stwierdzenie „być może” ma tu swoje uzasadnienie. Kryzys bowiem nie zawsze ma charakter obiektywny, jakby to wynikało z teorii kryzysu koniunkturalnego, lecz może mieć charakter fakultatywny, tzn. może zaistnieć za sprawą kierownictwa przedsiębiorstwa, wtedy gdy to jest dla niego korzystne. Nie jest to zgodne z etyką biznesu, jednak niestety dość częste.

Rozpoczynając omówienie poszczególnych stanów rozwojowych przedsiębiorstwa, warto zauważyć, że poza stanem „stabilizacji przedsiębiorstwa”, który znajduje się w środku schematu, pozostałe stany typowe dla przedsiębiorstwa znajdują się

w jego rogach. Wszystkie z nich można uznać za stany klasyczne, które są już dość dobrze opisane w literaturze. Inne stany przedsiębiorstwa mają charakter przejściowy i stanowią istotę procesów transformacyjnych przedsiębiorstw i gospodarki.

Rozwój zrównoważony jest zarówno stanem postulowanym przez specjalistów, jak i stanem oczekiwanym przez kierownictwa przedsiębiorstw i ich załogi. W literaturze ekonomicznej rozwój zrównoważony ma trwały i dość rozległy dorobek naukowy, który dotyczy w szczególności równowagi gospodarczej (równania równowagi). Można dodać, że współcześnie do równowagi podchodzi się znacznie bardziej kompleksowo i przedmiotem zainteresowań naukowców są także równowaga ekologiczna (np. problem zanieczyszczenie środowiska) i równowaga społeczna, w tym w szczególności problem bezrobocia, dochodów poszczególnych grup społecznych, marginesy ubóstwa i bogactwa. Niestety osiągnięcia praktyki gospodarczej w dążeniu do równowagi nie są oszałamiające. Wskazuje na to wspomniane rosnące zanieczyszczenie środowiska, niepokojąco duże bezrobocie w wielu krajach świata oraz poszerzający się na świecie margines biedy.

W ujęciu mikroekonomicznym w dążeniu do stanu równowagi wykorzystuje się modele bilansowania czynników produkcji, a na poziomie strategii przedsiębiorstwa model strategii dywersyfikacji działalności i produkcji. Stabilizują one przedsiębiorstwo poprzez rozproszenie ryzyka na różne dziedziny działalności przedsiębiorstwa i na rynku – poprzez rozproszenie ryzyka na różne produkty. Ekspansja jest również częstym stanem rozwoju systemów ekonomicznych. Na poziomie makroekonomicznym odnosi się do niej bardzo bogaty dorobek teorii wzrostu gospodarczego, w którym dorobek polskiej ekonomii jest niebagatelny. W ujęciu mikroekonomicznym jej wyrazem są różnorodne modele strategii rozwoju przedsiębiorstw oraz wiele strategii marketingowych, jak np.: strategia rozwoju produktu czy strategia rozwoju rynku.

Kryzys z reguły kojarzy się z załamaniem gospodarczym czy dysfunkcjonalnością przedsiębiorstwa i ma wydźwięk pejoratywny. Jednak zgodnie z etymologią słowa kryzys oznacza również moment lub okres przełomu, przesilenie i decydujący zwrot. Przy takiej interpretacji kryzys może oznaczać również początek czegoś nowego, a więc jego pojawienie się może być również motywujące.

W ekonomii klasycznej kryzys donosił się głównie do procesów makroekonomicznych, jako jedna z faz cyklu koniunkturalnego. Współcześnie pojęcie kryzysu również często jest odnoszone do przedsiębiorstwa, przy czym wyróżnia się różne jego wymiary. Z punktu widzenia rodzajów kryzysu wymienia się:

- kryzys płynności – oznaczający zagrożenie wypłacalności przedsiębiorstwa. Jest to kryzys „najpłytszy” i stosunkowo łatwy do opanowania,
- kryzys wyników, charakteryzujący się znaczącymi odchyleniami między osiągniętymi i pożądanymi wynikami przedsiębiorstwa,
- kryzys strategiczny pojawia się wtedy, gdy zagrożony jest strategiczny potencjał sukcesu firmy. Może on być skutkiem przedłużającego się stanu kryzysu wyników, ale też może być skutkiem nieprzewidzianych impulsów otoczenia oraz poczynionych błędów strategicznych.

W literaturze wymienia się wiele list czynników składających się na „dobry” system wiedzy w przedsiębiorstwie. Zazwyczaj mają one dość dokładne odniesienia do rzeczywistości, jednak im dłuższa lista czynników, tym bardziej każdy z nich traci na znaczeniu względem czynników pozostałych. Z tego punktu widzenia należałoby dążyć do ocen możliwie syntetycznych. Każda synteza musi jednak operować abstrakcją i to tym większą, z im bardziej złożonym systemem mamy do czynienia. Pojawia się tu więc problem wyśrodkowania między syntetycznym ogółem i analitycznym szczegółem. Problem ten wykracza jednak poza wąskie ramy niniejszego artykułu.

Literatura

L.E. Greiner (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień.

KNOWLEDGE AND DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Summary: The article describes the evolving need for knowledge in a developing company. Two models of development have been adopted: modified model of L.E. Greiner and original model that describes the stages of development of the company. Greiner model has been extended by further phases-crises: communication, knowledge, creative thinking and a shortage of qualified personnel. The developmental state model includes nine states: stability, expansion, contraction, rationalization of activities and sustainable development. Other states are transient.

Keywords: structure, stabilization, crisis.