

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Estera Piwoni-Krzeszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Adrianna Lewandowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

ANALIZA PROCESU ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ W LOGICE „PODWÓJNEJ PĘTLI” STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Streszczenie: Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią szczególny typ organizacyjny, w którym przenikają się systemy: rodzinny i firmowy. Biorąc pod uwagę liczne implikacje wynikające z oddziaływania wzajemnego tych dwóch obszarów, jedną z ważniejszych w skutkach są wybory strategiczne podejmowane przez właścicieli tych firm. Z poznawczego punktu widzenia warto przeanalizować „podwójną pętlę” uczenia się Strategicznej Karty Wyników, która koresponduje zarówno z procesami organizacyjnymi w firmie, jak i z relacjami w systemie rodzinnym. Świadomość istnienia tych zależności może wpłynąć na poprawę jakości zarządzania procesem strategicznym w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne, zarządzanie strategiczne, feedback strategiczny, podwójna pętla uczenia.

1. Wstęp

Przyjmując, iż przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie pozostają w rękach przedstawiciela rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny [Sułkowski, Marjański 2009, s. 16], interesujące staje się przeanalizowanie, jaki wpływ ma istnienie zależności pomiędzy rodziną a biznesem na przebieg procesu strategicznego oraz organizacyjne uczenie się. Z dotychczasowych badań [Lewandowska, w druku] wynika, że strategiczne procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych wykazują swoją specyficzność i mogą podlegać innej logice niż w przedsiębiorstwach bez atrybutów rodzinności [Safin 2007, s. 206-305]. W niniejszym artykule podjęta została próba określenia logiki implementacji strategii z wykorzystaniem efektu „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zrozumienie istnienia tej specyfiki może przyczynić się do zwiększenia długookresowej skuteczności przedsiębiorstw budujących potencjał wielopokoleniowy oraz być podstawą do dalszych badań w tym zakresie.

2. Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne jako wielowymiarowe, zróżnicowane podmioty gospodarcze są szczególne ze względu na współistnienie systemów firmowego i rodzinnego. Wzajemne przenikanie dwóch sfer: rodziny i biznesu, powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym swoistym rodzajem organizacji. Rodzina to integralny system cechujący się różnymi zmiennymi: zespołem norm, wewnętrznymi zasadami, układem relacji i hierarchii. Jest także grupą odniesienia, z którą każdy jej członek świadomie i mocno się identyfikuje, przejmując kluczowe poglądy, postawy, obyczaje, wzory zachowania i postępowania [Pomykało (red.) 1993, s. 695]. Naturalnym dążeniem członków rodziny jest chęć podtrzymywania spójności i żywotności tego systemu oraz realizacji określonych zadań i celów. Analogicznie jest też w przedsiębiorstwie. Stanowi ono określony organizm z wyodrębnioną kulturą organizacyjną, sposobem myślenia i działania wynikającym z częściowo wspólnych poglądów, wartości i norm. Nałożenie się obu tych systemów powoduje powstanie niezwykle złożonego i ciekawego w swojej wyjątkowości obszaru, którym jest firma rodzinna. Złożoność prowadzenia biznesu w firmie, w której nie jest możliwe całkowite rozdzielanie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie, stanowi swoiste wyzwanie zarządcze, a tym samym wpływa na zwiększające się zainteresowanie tym obszarem różnych dyscyplin naukowych¹.

Istotą działania większości firm rodzinnych jest ich długotrwała egzystencja, właściciele firm rodzinnych są bardziej skłonni do długookresowego inwestowania oraz do zdecydowanie większych reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z konieczności utrzymywania rodzin zależnych od prosperity przedsiębiorstwa, jak i z chęci utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń [Jeżak i in. 2004, s. 18]. Z tego względu strategię tych firm nastawione są głównie na wzrost wartości przedsiębiorstwa i dość skutecznie opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści.

Ujednolicając wielowątkowość powszechnie stosowanych definicji, strategię można określić jako zasadniczy schemat obecnego i zaplanowanego rozwoju zasobów i interakcji z otoczeniem, który przedstawia, jak organizacja chce wyróżnić się na tle innych konkurentów i zrealizować swoje cele. W definicji tej akcentuje się następujące elementy [Obłój 2007, s. 37-54]:

- strategię nadają ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa i stanowią mediację pomiędzy stanem obecnym a przyszłością firmy,
- strategię w przedsiębiorstwie są dynamiczne i zachowują niezbędną elastyczność do wprowadzania korekt, a nawet zasadniczych zmian wynikających z niestałego otoczenia,

¹ Badaniem w zakresie problematyki efektywnego działania przedsiębiorstw rodzinnych zajmuje się wiele dyscyplin naukowych, nie tylko z zakresu zarządzania, ale także: antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych [por. Sułkowski, Marjański 2009, s.14].

- celem strategii jest tworzenie i rozwój długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej,
- strategie ukazują, w jaki sposób posiadane zasoby można wykorzystać do spełnienia zamiarów przedsiębiorcy oraz innych interesariuszy.

Proces zarządzania strategicznego jest procesem wielowarstwowym, zmiennym i podlegającym ciągłej ewolucji. Nie może być utożsamiany jedynie z etapem definiowania celów strategicznych [Borowiecki, Romanowska 2001, s. 87]. Zarządzanie strategiczne, winno ujmować następujące etapy:

- ustalanie celów – w tej fazie, po uprzednim dokonaniu analiz wewnętrznych i zewnętrznych, przedsiębiorstwo określa strategiczne kierunki rozwoju dla całej organizacji oraz wydzielonych obszarów o znaczeniu strategicznym,
- programowanie strategiczne – w tej fazie rozwijane są aspiracje określone w fazie pierwszej i definiowane programy funkcjonalne, niezbędne do realizacji poszczególnych zamierzeń strategicznych,
- ustalanie budżetu – etap ten poświęcony jest wypracowaniu budżetów strategicznych i operacyjnych,
- monitorowanie, kontrolowanie i uczenie się – w tej fazie następuje proces kontrolny realizacji strategii oraz ewentualna korekta celów w kontekście dopasowania ich do zmian zachodzących w otoczeniu,
- powiązanie z systemem motywacyjnym – w trakcie tego etapu należy opracować plan wynagrodzeń skorelowany z zadaniami strategicznymi.

Określenie ogólnie pojętej długoterminowej drogi rozwoju firmy jest pierwszym etapem definiowania priorytetów przedsiębiorstwa, natomiast w kolejnych fazach pozwala na precyzyjne określenie działań operacyjnych, umożliwiających podejmowanie decyzji w zmiennym otoczeniu, oraz na wykorzystywanie pojawiających się szans i niwelację skutków ewentualnych zagrożeń. Daje możliwość identyfikacji sfer zyskowych i nierentownych, analizy bliskiego i dalekiego otoczenia firmy oraz perfekcyjnego poznania możliwości i siły jej konkurencji. Działania te muszą być jednak ściśle skorelowane ze strategią główną, wytyczoną przez menedżera (w przypadku firm rodzinnych często równocześnie właściciela firmy) i nadającą sens istnieniu przedsiębiorstwa od chwili jego powstania, zgodnemu z intencją założyciela. Istotą strategii w tym kontekście jest stworzenie takiej koncepcji działania przedsiębiorstwa na rynku, która doprowadzi je do uzyskania lepszej i silniejszej pozycji od konkurencji [Mruk (red.) 2002, s. 7].

W specyficie działania firm rodzinnych najistotniejsza jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe i intelektualne procesy definiujące wewnętrzny świat rodzinny oraz procesy zachodzące wewnątrz organizacji przenikają się jako wzajemnie zależne [Sułkowski, Marjański 2009, s. 76-78]. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w prowadzonej przez rodzinę działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następ-

ców, rozkładają plany na wiele lat. Zysk nie jest więc przyczyną, lecz rezultatem osiągnięć biznesu. Strategie firm rodzinnych z reguły nastawione są na wzrost wartości przedsiębiorstwa i skuteczniej niż inne podmioty rynkowe opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści [Jeżak i in. 2004, s. 18-20]. Z perspektywy właścicieli firm istotne jest też definiowanie celów w zakresie indywidualnych ambicji oraz oczekiwań rodziny, gdyż niezależnie od rynkowych uwarunkowań istnieje szereg czynników rodzinności wpływających na zachowania strategiczne [Sharma (red.) 1997, s. 179-180].

3. Strategiczna Karta Wyników w procesie operacjonalizacji strategii

Dobrze opracowana strategia to początek gry rynkowej. Dywergencje pomiędzy założeniami strategicznymi a działalnością operacyjną są często niezwykle duże. Turbulencje gospodarcze i coraz agresywniejsza walka konkurencyjna na rynkach światowych sprawiają, iż niezaprzeczalnie coraz większą rolę w sukcesie, a nawet dalszej egzystencji przedsiębiorstwa, odgrywa nie tylko samo posiadanie dobrze opracowanej strategii, lecz przede wszystkim to, aby ta strategia angażowała zarówno, jak i wszystkich pracowników. Przedsiębiorstwa potrzebują języka, w którym mogą przekazywać informacje na temat strategii, ale też procesów i systemów pomocnych we wdrażaniu strategii i zbieraniu informacji zwrotnych, na podstawie których się uczą. Sukces przychodzi wtedy, gdy strategia staje się wspólną, codzienną sprawą wszystkich pracowników [Kaplan, Norton 2001, s. 7]. Zwiększenie prawdopodobieństwa skutecznej implementacji strategii rośnie, gdy przedsiębiorstwo stosuje np. koncepcje Strategicznej Karty Wyników.

Strategiczna Karta Wyników (SKW) ma za sobą ewolucyjny rozwój i wykorzystywana jest obecnie do zarządzania strategicznego [Urbanowska-Sojkin i in. 2004, s. 375]. Potencjał SKW nie ogranicza się tylko do efektywnego systemu pomiaru, lecz wykorzystywany jest przede wszystkim przy wdrażaniu strategii, przekładaniu ogólnie zarysowanych wizji przedsiębiorstwa na konkretnie zdefiniowane mierzalne cele i budowaniu wewnętrznych relacji zwiększających poziom zaangażowania wszystkich interesariuszy [Lewandowska, Likierski 2005, s. 14]. SKW to koncepcja zarządzania strategicznego, ułatwiająca ukierunkowanie działań (akcji, przedsięwzięć) określonej grupy ludzi (organizacji, przedsiębiorstw, instytutów, pionów, działów, grup projektowych) na realizację i bieżącą aktualizację określonych zamierzeń strategicznych, a w konsekwencji na stworzenie organizacji zorientowanej na strategię [Friedag i in. 2003, s. 221].

4. Logika „podwójnej pętli” w procesie zarządzania strategicznego

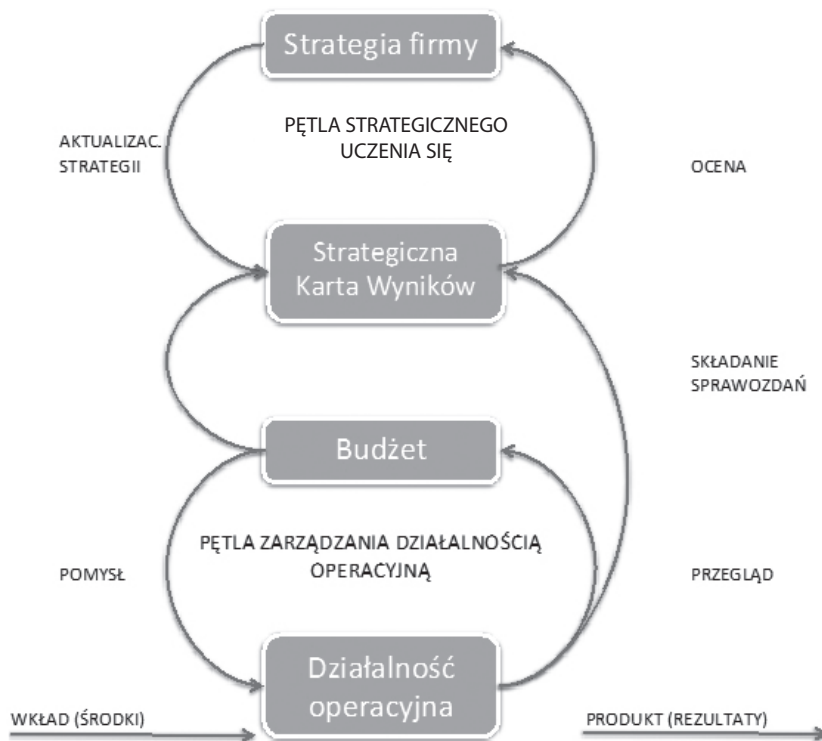
Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników z wykorzystaniem tzw. „podwójnej pętli”² zwiększa prawdopodobieństwo zebrania właściwej informacji zwrotnej z obszaru strategicznego i operacyjnego. Istotne jest bowiem, by przedsiębiorstwo, skutecznie realizujące dotychczasową strategię, charakteryzowało się również gotowością do ciągłej weryfikacji strategicznych założeń. Impulsy zewnętrzne oraz nabyte poprzez strategiczne działanie doświadczenia indywidualne i kolektywne winny stać się częścią procesu zarządzania strategicznego. Poprzez zastosowanie „podwójnej pętli” następuje nie tylko integracja strategii z budżetem, a tym samym z działalnością operacyjną, lecz także poprzez przegląd oraz weryfikację uzyskanych rezultatów możliwe jest dokonanie lustracji strategii pod względem jej aktualności.

„Podwójna pętla” (rys. 1) stosowana przez przedsiębiorstwa zorientowane na strategię, charakteryzuje się tym, że:

- zdefiniowana strategia organizacji przekładana jest na cele strategiczne formułowane w czterech płaszczyznach Strategicznej Karty Wyników,
- następuje bezpośrednie przełożenie strategicznych akcji na budżet,
- pojawiające się pomysły, rozwijające się prognozy również są uwzględniane i realizowane,
- rezultaty z działalności operacyjnej oraz strategicznej zamykają pierwszą pętlę i stanowią nową podstawę składania sprawozdań,
- wyniki prezentowane są również za pomocą Strategicznej Karty Wyników,
- następnie dokonywana jest ocena, analityka biznesu, weryfikacja założeń strategicznych i zamknięcie drugiej pętli, pętli strategicznego uczenia się.

Po zatwierdzeniu poszczególnych SKW następuje proces comiesięcznych analiz wykonania, uzupełniany kwartalnymi badaniami kładącymi nacisk na sprawdzanie stopnia realizacji strategii. Zdefiniowane wartości docelowe konfrontowane są z osiąganymi rezultatami i na tej podstawie przedsiębiorstwo analizuje, czy nie zboczyło z obranego wcześniej strategicznego kursu. Jeśli tak się stało, poszukuje się przyczyn powstałych odchyień i w zależności od nich podejmowane są odpowiednie decyzje [Kaplan, Norton 2001, s. 247]. Wynikające z analiz wnioski poddawane są kontroli, dzięki temu wszystkie szanse i możliwości rozwojowe, jakie się pojawiają,

² Termin ten wprowadzili autorzy koncepcji Balanced Scorecard (Strategicznej Karty Wyników) R. Kaplan i D. Norton, którzy zaobserwowali, iż dzięki użyciu BSC strategia staje się procesem ciągłym. Poprzez zastosowanie tzw. efektu „podwójnej pętli” następuje nie tylko integracja strategii z budżetem, a tym samym działalnością operacyjną, lecz także przegląd oraz weryfikację uzyskanych rezultatów umożliwia dokonanie lustracji strategii pod względem jej aktualności. „Podwójna pętla” zwiększa więc szansę nie tylko na skuteczniejszą realizację strategii, lecz także na jej bieżącą aktualizację, co w warunkach zmieniającego się dynamicznie otoczenia ma znaczenie kluczowe dla długotrwałego podnoszenia wartości przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Efekt „podwójnej pętli”

Źródło: [Kaplan, Norton 2001, s. 287].

mogą być zatem lepiej i szybciej wykorzystywane niż u konkurencji. Takie skoordynowanie działań w organizacji przyczynia się do skuteczniejszej implementacji strategii, weryfikacji jej pod względem aktualności oraz systemowego uczenia się, które prowadzi do poprawy efektywności wszystkich podejmowanych działań.

Konieczność przeprowadzenia dorocznej weryfikacji strategii wpisanej w Strategiczną Kartę Wyników, w kontekście powyższych argumentów, staje się więc bezwzględna, jednakże zawężenie weryfikacji strategii do biernego analizowania wyników, niesie z sobą niebezpieczeństwo niezauważenia jej dezaktualizacji zawartej w poszczególnych perspektywach. Strategia w dobie ery informacji nie może pozostać niezmienna, dlatego należy przynajmniej raz w roku przeprowadzić weryfikację zamierzeń organizacji.

5. „Podwójna pętla” uczenia się w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem rodzinnym

W przedsiębiorstwie rodzinnym efekt „podwójnej pętli” uczenia się jest jednak bardziej skomplikowany. Analizując sposób działania firm rodzinnych, należy założyć, że tempo wprowadzania tych zmian, a także ich okresowej aktualizacji jest szczególnie istotne, gdyż decyzje strategiczne podejmowane są nie tylko na płaszczyźnie przedsiębiorstwa, ale także rodziny³.

Przyjmując za P. Sharma, że wpływ rodziny przejawia się w całym cyklu zarządczym, można uznać, iż będzie to wpływać na szybkość podejmowania decyzji. Interesy i wartości rodziny są silnie wzajemnie zależne [Safin 2007, s. 179]. Kryteria podejmowania decyzji są wkomponowane w cele firmy i wpływają na wybór określonych opcji. Zaangażowanie rodziny w ich wdrożenie kreuje swoistą dynamikę, politykę i możliwości [Sułkowski 2004, s. 135]. Relacje rodzinne oraz sposób postrzegania przez rodzinę roli niespokrewnionych z nią menedżerów, sprawiają, że mamy do czynienia ze specyficznym sposobem podejmowania decyzji czy działania. Kluczem do sukcesu jest więc zrozumienie tych wpływów oraz tego, jak można wykorzystać potencjalne korzyści z nich wynikające i jak radzić sobie z zagrożeniami, które one niosą dla firmy [Sharma i in. 2007, s. 179]. Istnieje w zarządzaniu firmami rodzinnymi silny motyw wiodący, nazywany „paradygmatem rodziny”. To wiara i przekonanie rodziny co do jej otoczenia. Informacje, które nie są zgodne z tym paradygmatem, są odrzucane.

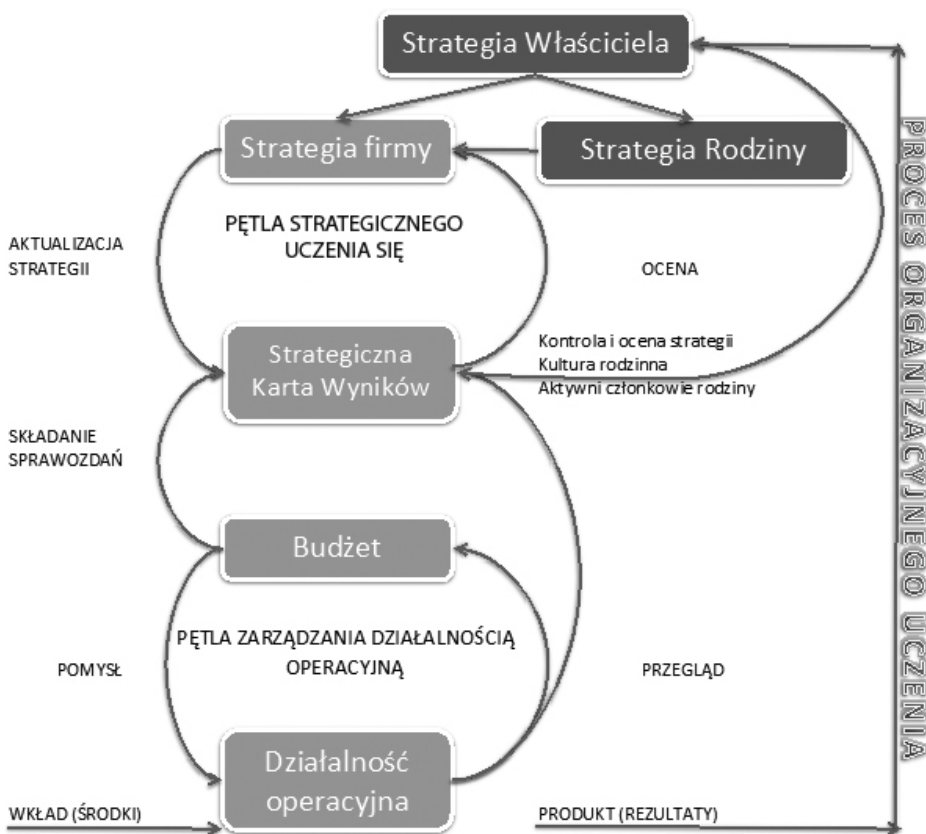
Dlatego w procesie uczenia się jest istotne, by mieć świadomość rozdzielności tych systemów, a równocześnie wzajemnego wpływania firmy na rodzinę i rodziny na firmę. Z tego punktu widzenia zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w erze turbulencji wymaga dodatkowej koncentracji na umiejętnym procesie zarządzania strategicznego, zwłaszcza w jego ostatniej fazie – uczenia się i aktualizacji w logice „podwójnej pętli” i dostosowywania strategicznych decyzji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

³ Por. badania własne autora realizowane w trakcie projektów dedykowanych przedsiębiorstwom rodzinnym:

a) partnerskiego, pilotażowego projektu „Firmy Rodzinne” Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, poświęconego wsparciu przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. (Badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu „Firmy Rodzinne”, którzy brali udział w dwudniowych sesjach warsztatowych poświęconych strategii rozwoju) oraz

b) międzynarodowego projektu „Business Transfer Programme II (BTPII)”. (Badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu BTP II, którzy brali udział w dwudniowych warsztatach poświęconych strategii rozwoju firmy).

Autorka artykułu pracowała na rzecz realizacji obu projektów i odpowiadała m.in za obszary związane ze strategią przedsiębiorstwa, z zarządzaniem zmianą, planowaniem sukcesji oraz komunikacją w firmie rodzinnej. Wyniki badań przedstawiono w: [Lewandowska, w druku].



Rys. 2. Podwójna pętla w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2001, s. 287].

6. Zakończenie

Do poprawy tempa wprowadzania zmian strategicznych, a tym samym zwiększenia jakości uczenia się organizacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych, użyteczne może okazać się zastosowanie logiki „podwójnej pętli”, mogącej zwiększyć stopień sprawności strategicznej przedsiębiorstwa. Nie wystarczy w przedsiębiorstwie rodzinnym sama analiza kontekstów biznesowych bez równoległej refleksji w zakresie systemu rodzinnego, jego motywów, aspiracji właścicieli, członków rodziny. Przez wprowadzenie procesu zarządzania strategicznego ukierunkowanego na ciągłą weryfikację założeń, zarówno po stronie systemu firmowego, jak i rodzinnego, które stały u podstaw zdefiniowanych celów, zwiększa się elastyczność przedsiębiorstwa, co powoduje łatwiejsze dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Literatura

- Borowiecki R., Romanowska M., *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa 2001.
- Fleming Q., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice 2000.
- Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Lewandowska A., Likierski M., *Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Lewandowska A., *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*; 5th International Scientific Conference, Faculty of Management, Cracow University of Economics; Uniwersytet Jagielloński, Kraków, w druku.
- Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pomykało W. (red.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Wyd. Innowacja, Warszawa 1993.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sharma P. (red.), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” 1997, vol. 10, no.1.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora, Toruń 2004.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE CONCEPT OF DOUBLE LOOP OF STRATEGIC SCORECARD OF FAMILY BUSINESS

Summary: Family businesses are a special type of organization in which family and business systems interfuse. Taking into account the numerous implications arising from the interaction of these two areas in one, the most important effects are the strategic choices made by the owners of these companies. From the cognitive point of view, it is worth analyzing the double loop of learning Balanced Scorecard, which corresponds to both the organizational processes within the company and the relationships in the family system. The awareness of the existence of this dependence can improve the quality of strategic management of the family business.

Keywords: family business, strategic management, strategic feedback, double loop learning.