

**PRACE NAUKOWE**

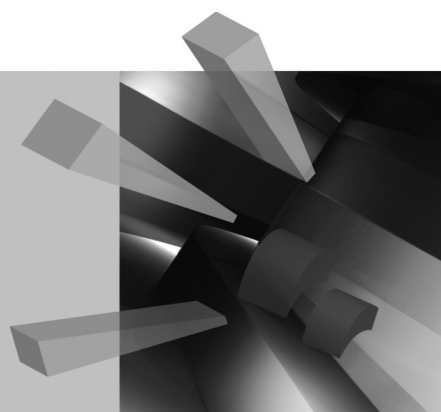
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Kazimierz Krzakiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## PUŁAPKA AKTYWNEJ INERCJI I ZMIANA ZARZĄDCZYCH STEREOTYPÓW

---

**Streszczenie:** W pogoni za sukcesem w biznesie każdy menedżer dokonuje wyboru i podejmuje działania, które w konsekwencji mogą wspomagać, ale także utrudniać rozwój przedsiębiorstwa. Kiedy zmieniają się uwarunkowania, menedżer powinien zmieniać swoje stereotypy, jeżeli chce, aby jego firma kontynuowała rozwój. Zarządcze stereotypy określają kierunek przyszłego rozwoju organizacji. Pozwalając menedżerom na osiągnięcie dobrych rezultatów, nakładają także pewne ograniczenia. Radykalne zmiany w otoczeniu mogą zdeprecjonować tradycyjną formułę sukcesu. Menedżerowie dostrzegają zachodzące zmiany, lecz próbują reagować na nie, nie wychodząc poza ramy dominującej formuły sukcesu lub jeszcze bardziej zamykają się w niej. Takie zachowanie, kiedy nawet na radykalne zmiany próbuje się odpowiedzieć w tradycyjny sposób, można określić jako aktywną inercję.

**Słowa kluczowe:** aktywna inercja, zarządcze stereotypy, formuła sukcesu organizacji.

### 1. Pułapka aktywnej inercji

W praktyce zarządzania organizacjami mamy często do czynienia z sytuacją, kiedy firma, która osiągnęła sukces, styka się z gwałtownymi zmianami w otoczeniu.

Kierownictwo firmy obserwuje z trwogą, jak spadają obroty i wynik finansowy, jak organizacje opuszczają najbardziej utalentowani pracownicy i jak obniża się jej wartość rynkowa. Niektórym firmom udaje się rewitalizować po okresie zastoju, lecz wiele nie może już powrócić do poprzedniego, pozytywnego stanu. Wegetują one w cieniu własnej, byłej sławy lub jako jednostki organizacyjne zależne od swoich konkurentów.

Obserwacja wielu „gasnących gwiazd” pozwala dostrzec, że menedżerowie tych firm:

- byli przewidujący i metodyczni – kierownictwa firm przewidywały wystąpienie zmian i często zamawiały nawet kosztowne badania prowadzone przez specjalistów zewnętrznych w celu uzyskania bardziej szczegółowych informacji na ich temat;
- byli aktywni i zaangażowani w realizację celów firmy, niekiedy bardziej niż ich koledzy z innych firm, które mimo to funkcjonowały bardziej efektywnie;

- mieli wiedzę i umiejętności – byli to z reguły ci sami menedżerowie, którzy doprowadzili firmy w przeszłości do sukcesu.

Jeżeli dobrze przygotowani menedżerowie przewidują zmiany i w sposób operatywny reagują na nie, to dlaczego ich działania nie prowadzą do sukcesu (nie są skuteczne)? W praktyce jest bowiem często tak, że menedżerowie reagują szybko, aktywnie, lecz nieskutecznie – przyczyn tego może być wiele, od nadmiernej pewności siebie do braku zasobów. Badania wskazują jednak na jeszcze inną przyczynę. Menedżerowie wpadają często w pułapkę własnego sukcesu, którą można określić jako aktywną inercję, tzn. starają się reagować na gwałtowne, radykalne zmiany nie zmianami swoich zachowań, lecz aktywizacją działań, które zapewniły sukces w przeszłości [Sull 1999].

Innymi słowy, chociaż świat wokół ulega zmianie, oni reagują tak, jakby wszystko przebiegało jak wcześniej.

Natomiast pojęcie aktywnej inercji oznacza, że menedżerowie mogą reagować na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym w sposób operatywny. Niezdolność organizacji do adaptacji w tym przypadku wynika nie z powodu opóźnień w reagowaniu, lecz z powodu niestosowności działań. Niestosowność rodzą te ograniczenia, które nakładają na działania organizacji jej utrwalone stereotypy.

Określenie „aktywna” podkreśla, że kierownicy rzadko stają bezradni w obliczu przemian. Przeciwnie, aktywizują swoje działania i wykorzystują metody, które sprawdziły się w praktyce, lecz są nieefektywne w zmieniającej się sytuacji.

Firmy, które wpadły w pułapkę aktywnej inercji, mogą zachowywać się w bardzo różny, niekiedy dziwny, sposób. Zatrudniają drogich konsultantów, lecz nie mogą zastosować ich rekomendacji w praktyce. Wdrażają nowe technologie i modele biznesu, nie rezygnując ze starych. Generalnie stosują półśrodki, które są wyraźnie niewystarczające dla rozwiązania podstawowych problemów, lecz wystarczają w zupełności, aby zmęczyć menedżerów i upewnić ich w ważności realizowanego przedsięwzięcia.

Aktywna inercja jest zjawiskiem podstępny. W euforii początkowego sukcesu menedżerowie rzadko zastanawiają się nad formułą sukcesu jako taką, nie mówiąc już o jej skłonności do „zastygania”.

Kiedy bieg rzeczy zaczyna przyjmować niekorzystny obrót, menedżerowie zaczynają szukać przyczyny powstania problemu wszędzie, tylko nie w formule sukcesu, która tak dobrze sprawdzała się w przeszłości. Co więcej, menedżerowie tracą zdolność do oceny swojej formuły sukcesu w sposób obiektywny i bezstronny. Tak silnie przywykają traktować ukształtowane strategiczne modele, zasoby, procesy, relacje i wartości jako oczywiste, że po prostu nie dostrzegają konieczności jakichkolwiek ich zmian.

Aktywna inercja to „dziecko” podstawowych stereotypów organizacji, tzn. tych samych działań, które pozwoliły jej osiągnąć początkowe sukcesy. Kształtując podstawowe stereotypy, menedżerowie mogą kierować się pewnym generalnym zamysłem lub mogą po prostu podejmować operatywne decyzje, wykorzystując pojawia-



jące się w sposób nieoczekiwany szanse lub rozwiązując pilne zadania. W dowolnym przypadku kompleks podstawowych rozwiązań z czasem utrwała się i tworzy to coś, co można określić jako formułę sukcesu organizacji: kombinację właściwych danej firmie strategicznych modeli, zasobów, organizacyjnych procesów, relacji i wartości, które determinują wszystkie kolejne działania kierownicze.

Istnienie określonej formuły sukcesu daje wiele korzyści, lecz najważniejsze jest to, że sprzyja ona koncentracji wysiłków pracowników i tym samym zwiększa efektywność ich pracy. Uzgodniony charakter działań nie pozwala członkom organizacji tracić energii na problemy o drugorzędnym znaczeniu. Scentralizowana struktura i precyzyjnie określone linie odpowiedzialności sprzyjają wzrostowi organizacji w miarę wzrostu jej wyniku finansowego. Precyzyjna formuła sukcesu może pomóc organizacji wyróżnić się w sektorze. Kiedy organizacja osiąga za pomocą tych czynników początkowy sukces, łatwiej jej przyciągać klientów, pracowników, inwestorów i... naśladowców. Takie dodatnie sprzężenie zwrotne podtrzymuje przekonanie menedżerów, że powinni oni nadal wzmacniać formułę sukcesu drogą dodatkowych inwestycji. Z czasem przestają rozważać inne alternatywy działań i zaczynają traktować formułę jako pewnik [Zucker 1997, s. 726-743].

Poszczególne elementy formuły sukcesu coraz słabiej poddają się zmianom: strategiczne modele przekształcają się w kognitywne bariery, zasoby stają się kłopotliwym ciężarem, organizacyjne procesy przekształcają się w szablony, relacje wzajemne – w ograniczenia, a wartości – w dogmaty. Relacje między tymi elementami także „zastygają”.

Określiwszy dokładnie swoją formułę sukcesu, organizacja zaczyna przyciągać i stymulować rozwój kariery tych pracowników, którzy wspierają tę stabilność, a nie potencjalnych „wichrzycieli”. W efekcie decyzje kierownicze są skierowane na wzmocnienie sprawdzonej w przeszłości formuły sukcesu.

Ukształtowana formuła przynosi organizacji korzyści dotąd, aż konkurencyjne, technologiczne i formalnoprawne warunki pozostaną niezmiennie. Jednakże skoro tylko warunki te ulegną zmianie, może pojawić się brak zgodności między aktualnymi wymogami i dogmatami tradycyjnej formuły sukcesu. Menedżerowie dostrzegają pojawiającą się lukę i próbują ją likwidować przez podjęcie aktywnych przedsięwzięć. Lecz zastygła formuła sukcesu sama kieruje wszystkie ich wysiłki w „wyjeżdżoną koleinę”. I im bardziej się oni starają, tym szersza staje się ta luka. W rezultacie organizacja wpada w stan aktywnej inercji.

Pojęcie zarówno formuły sukcesu, jak i cyklu życia zarządczych stereotypów bazuje na teorii struktur zaproponowanej przez angielskiego socjologa A. Giddensa [1989; 1994].

Giddens zwraca się ku fundamentalnemu problemowi socjologii: w jaki sposób można pogodzić istnienie długookresowych struktur, powstrzymujących nasze działania, z faktem, że sami tworzymy, wzmacniamy i niekiedy zmieniamy te struktury? Aby rozwiązać ten problem, Giddens wprowadza pojęcie dwoistej struktury. Według teorii Giddensa, ludzie tworzą i wzmacniają długookresowe społeczne struktury

przez własne działania. A te struktury z kolei nakładają ograniczenia na późniejsze działania ludzi.

Zasada dwoistości podkreśla, że struktura kształtuje się przez działania swoich podmiotów i ogranicza także ich swobodę działania [Sewell 1998, s. 1-29].

Tymczasem pojęcie formuły sukcesu obejmuje pięć wyraźnie określonych elementów: ustalone strategiczne mapy (schematy), organizacyjne procesy, zasady (w tym markę, technologię i specjalistyczne wyposażenie), wzajemne relacje i wartości.

Czyniąc nacisk na pojęcie zarządczych stereotypów, łatwiej jest zrozumieć, w jaki sposób struktury uzyskują dominujące znaczenie (determinujące stereotypy), dlaczego są one stabilne w czasie (wzmacniające stereotypy) i w jaki sposób menedżerowie mogą w razie konieczności je zmieniać (zmiana stereotypów).

Istotne jest zatem określenie czynników sygnalizujących zbliżanie się do stanu aktywnej inercji, a także identyfikacja symptomów tego zjawiska i zastosowanie tekstów diagnostycznych dla jego ujawnienia. Co robić, jeżeli teksty dają pozytywny rezultat i zaczynamy rozumieć, że organizacja traci z powodu aktywnej inercji? Na szczęście ta choroba nie jest śmiertelna. Można ją pokonać przez zmianę stereotypów. Jednakże niekorzystne jest to, że zmiana stereotypów okazuje się przydatna nie w każdej sytuacji.

Należy zatem nie tylko zastanowić się nad procesem zmiany stereotypów, lecz także wyjaśnić, w jakich przypadkach procedura ta działa z korzyścią.

## **2. Przesłanki zmian zarządczych stereotypów**

Stan aktywnej inercji kształtuje się w sposób niezauważalny. W efekcie trudno jest dostrzec skradającą się stagnację, lecz jeszcze trudniej zmienić „zastygłą” formułę sukcesu. Ukształtowane w przeszłości przywiązanie firmy do określonych mentalnych modeli, zasobów, procesów, wzajemnych relacji i wartości z czasem prowadzi do „zastygania” tych form. A ścisła współzależność między tymi elementami utrwala formę jako całość. Sukces upewnia menedżerów w tym, że znaleźli oni jedyną i najlepszą drogę ku rozwojowi.

Z czasem firmy (a niekiedy także ich konkurenci) zaczynają traktować swoją formułę sukcesu jako coś oczywistego. Zespół menedżerów o identycznym układzie przekonań, który uznaje jeden jedyny pogląd na rzeczywistość, pozbawia firmę perspektyw rozwojowych.

W jaki jednak sposób menedżerowie, którzy oddali wszelkie siły wzmocnieniu formuły sukcesu firmy, mogą zejść z wydeptanej ścieżki?

Mogą tego dokonać za cenę zmiany zarządczych stereotypów.

Zmiana stereotypów to zbiór działań, których celem jest zmiana formuły sukcesu danej organizacji, uniemożliwiających utrzymanie status quo wymagającego wzrostu nakładów na jej utrzymanie lub zniknięcia samej możliwości jej utrzymania.

Praktyka dowodzi, że menedżerowie instynktownie reagują na zmiany w otoczeniu, zwiększając intensywność swoich działań. Tym bardziej że cała historia firmy zamknięta w jej formule sukcesu ukierunkowuje wysiłki menedżerów na dawno prze-tarte ścieżki. Aby przełamać aktywną inercję, menedżerowie muszą zaakceptować konieczność zmiany formuły sukcesu.

Zmiana stereotypów to swego rodzaju test, podobny do testu identyfikującego stosunek menedżera do ryzyka. Jedni menedżerowie dostrzegają tylko jego negatywne strony i preferują unikanie ryzyka związanego ze zmianą stereotypów. Chowają oni głowę w piasek i działają „po staremu”. Inni natomiast, przeciwnie, dostrzegają jedynie pozytywną stronę ryzyka i często ignorują możliwość wystąpienia negatywnych konsekwencji. Przepojeni optymizmem rwą się do działania.

Zmiana stereotypów nie jest panaceum na wszystkie problemy. Używając języka medycyny, można stwierdzić, że jest to silnie działające lekarstwo. Może być bardzo efektywne, lecz może także wywołać efekty uboczne. Racjonalny menedżer nie podejmuje takiego kroku w sposób nieprzemysłany. Wiele czynników, takich jak finansowa sytuacja firmy, oczekiwana reakcja konkurentów i możliwości samych menedżerów doprowadzenia transformacji do końca, określają w efekcie, czy zmiana stereotypów ma w konkretnej sytuacji sens.

Można wydzielić jednak dwa czynniki, które są szczególnie istotne w procesie podejmowania decyzji dotyczącej zmiany stereotypów. Po pierwsze, należy udzielić sobie odpowiedzi na pytanie – czy zachodzące zmiany zagrażają podstawowej sferze działalności firmy? A po drugie, należy sobie uświadomić, czy organizacja ma racjonalną alternatywę dla obecnych działań.

Zależność między zagrożeniem i odpowiednimi alternatywami, a także rekomendowane, związane z tymi relacjami działania przedstawiono na rys. 1.

Firma ma korzystne alternatywy	Koncentracja na podstawowym biznesie	Analiza transformacyjnych rozwiązań
Firma nie ma korzystnych alternatyw	Tworzenie alternatyw	„Eksploracja” podstawowego biznesu
	Zmiany nie zagrażają podstawowemu biznesowi	Podstawowy biznes jest zagrożony

**Rys. 1.** Ocena potrzeby zmiany stereotypów

Źródło: [Sull 2003, s. 145].

W jakich przypadkach zmiany warunków funkcjonowania rzeczywiście zagrażają podstawowej działalności biznesowej?

Aby zorientować się, czy zmiany w ustawodawstwie, technologiach, sytuacji konkurencyjnej lub potrzebach konsumentów zagrażają podstawowemu biznesowi, należy zadać sobie kilka prostych pytań:

– Czy klienci firmy są zainteresowani zmianami?

- Czy najbardziej wymagający klienci przeszli do konkurencji lub do tych firm, które zmieniły swoją formułę sukcesu?
- Czy menedżerowie mogą wyobrazić sobie scenariusz, według którego konkretna zmiana warunków doprowadzi firmę do bankructwa?
- Czy można sobie wyobrazić alternatywny scenariusz, według którego zmiana nie dotknie organizacji?
- Czy zmienił się kurs akcji firmy wraz z pojawieniem się na rynku firm z innym modelem działalności?
- Czy inwestorzy preferują te firmy lub tradycyjnych konkurentów firmy, którzy przekształcili już swoją formułę sukcesu?

Jeżeli odpowiedź na te pytania wywołuje zaniepokojenie, wówczas zmiany rzeczywiście mogą zagrażać podstawowej działalności biznesowej firmy. Trzeba jednak zaznaczyć, że żadne z tych pytań nie stanowi bezspornego wskaźnika wrażliwości firmy na zmiany otoczenia. Jednakże pytania te rozpatrywane w całości zmuszają menedżerów do bardziej realistycznego spojrzenia na zewnętrzne uwarunkowania. Oprócz tego problemy należy rozpatrywać także na innej płaszczyźnie – czy firma ma racjonalną perspektywę dla ustabilizowanej formuły sukcesu?

Racjonalne alternatywy dzielą się na dwa typy. Firmy prowadzące kilka form biznesu mogą zacząć rozwijać perspektywiczne formy mające dotąd znaczenie peryferyjne [Burgelman 2004, s. 24-56]. To znaczy, że menedżerowie mogą przenieść centrum działalności z tradycyjnej sfery działalności na inną sferę, peryferyjną, lecz perspektywiczną. W takich sytuacjach peryferyjny dotąd zakres działalności staje się podstawowym. Menedżerowie mogą zmienić to, co robi firma. I mogą także zmienić to, w jaki sposób firma postrzega swoją podstawową działalność biznesową. W takim przypadku racjonalna alternatywa oznacza zachowanie niektórych elementów formuły sukcesu, a nie całkowitą jej zmianę.

Analizując rys. 1, można stwierdzić, co następuje. Jeżeli konkretna firma ma dobre alternatywy i nie istnieje jeszcze bezpośrednie zagrożenie dla jej działalności, wówczas jej miejsce jest w lewym górnym sektorze. Dlatego powinna ona skoncentrować się na podstawowej działalności biznesowej, zachowując możliwości zmian strategicznych w przyszłości.

Lewy dolny sektor na rynku odpowiada sytuacji, kiedy nie istnieje jeszcze bezpośrednie zagrożenie dla podstawowej działalności biznesowej firmy, lecz równocześnie nie ma dobrych alternatyw.

Jest to typowa sytuacja dla firm funkcjonujących na jednym konkretnym rynku. Analitycy określają takie firmy jako „czystych graczy” (*pure players*) i zwykle odnoszą się do nich z akceptacją z tytułu ich oddania swojej sfery działalności.

Specjalizacja daje oczywiście konkretne korzyści, lecz równocześnie zwiększa ryzyko przy gwałtownej zmianie warunków funkcjonowania.

Można tutaj przytoczyć prawo niezbędnej różnorodności, które głosi, że poziom wewnętrznego zróżnicowania systemu powinien odpowiadać poziomowi zróżnicowania otoczenia [Ashby 1970]. W takiej sytuacji należy rozwijać nowe kierun-

ki działalności jako swego rodzaju „opcje” na wypadek nieprzewidzianych zmian w otoczeniu konkurencyjnym.

Najbardziej niekorzystny wariant występuje, gdy podstawowa działalność biznesowa firmy jest zagrożona i firma nie ma żadnej racjonalnej alternatywy (prawy dolny sektor rysunku).

Menedżerowie, którzy stykają się z zagrożeniami dla podstawowej działalności biznesowej przy braku dobrych alternatyw, często podejmują próbę podjęcia nowej działalności. Takie działania prawie zawsze skazane są na niepowodzenie. Wynika to z kilku przyczyn. Po pierwsze, menedżerowie z utrwalonymi poglądami zwykle nie nadążają za zmianami na rynku. Tradycyjne strategiczne modele firmy często nie pozwalają im na dostrzeżenie nowych możliwości (okazji). Przedsiębiorcy wolni od takich ograniczeń poznawczych szybciej dostrzegają i wykorzystują te szanse. Po drugie, rozpoczynając działalność biznesową, trzeba walczyć o deficytowe zasoby z dominującymi na rynku i bardziej rentownymi firmami. Przedsiębiorcy w warunkach niepewności podejmują zwykle decyzje w taki sposób, aby pozostawić sobie możliwość ich ewentualnej szybkiej zmiany. Zdecydowane i szybkie działania, niezbędne do tego, aby wytrącić firmę ze stanu aktywnej inercji, mogą być zbyt radykalnym, a nawet nazbyt pochopnym rozwiązaniem dla restrukturyzowanego biznesu.

Menedżerowie, stykający się z bezpośrednim zagrożeniem dla podstawowej działalności biznesowej przy braku dobrych alternatyw, nie powinni ryzykować i próbować dokonywać szybkich radykalnych zmian.

Należy raczej pomyśleć o tym, jak „wycisnąć” z podstawowej działalności biznesowej wszystko, co możliwe, i wypłacić inwestorom dywidendy lub dokonać wtórnego wykupu akcji. Menedżerowie mogą w takiej sytuacji np. wykupić firmę przy wykorzystaniu kredytu. Konieczność spłaty kredytu spowoduje koncentrację uwagi menedżerów na uzyskaniu możliwie największego zysku z podstawowej działalności biznesowej i uchroni ich przed reinwestowaniem w projekty nieobiecujące odpowiedniego zwrotu.

Niektóre firmy mają dobre perspektywy w przypadku wystąpienia zagrożenia dla podstawowej działalności biznesowej – albo mają one perspektywiczny, peryferyjny biznes, albo mogą efektywnie odreagować na zmiany bez pełnej zmiany wszystkich elementów formuły sukcesu. Na rynku taką sytuację obrazuje prawy górny sektor. Firmy z tego sektora to najlepsi kandydaci do zmiany stereotypów. Problemem pozostaje tutaj jednak, od czego powinni zaczynać menedżerowie w tej sytuacji. Transformacja formuły sukcesu organizacji to bowiem trudny i ryzykowny proces, szczególnie jeżeli organizacja jest bardzo duża, rozproszona terytorialnie i ma złożoną strukturę.

## Literatura

- Ashby W.R., *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London 1970.
- Burgelman R., *Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments*, „Administrative Science Quarterly” 2004, nr 39.
- Giddens A., *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradictions in Social Analysis*, Macmillan, London 1989.
- Giddens A., *The Constitutions of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Univ. of California Press, Berkeley 1994.
- Sewell W.H., *A Theory of Structure: Duality Agency and Transformation*, „American Journal of Sociology” 1998, nr 98.
- Sull D.N., *Reviel of the Fittest*, HBS Press, Boston 2003.
- Sull D.N., *Why good companies go bad*, „Harvard Business Review”, July-August 1999.
- Zucker L.G., *The role of institutionalization in cultural persistence*, „American Sociological Review” 1997, nr 42.

### THE ACTIVE INERTIA TRAP AND CHANGING MANAGERIAL STEREOTYPES

**Summary:** In his pursuit of success every manager makes choices and takes actions whose consequences may help or hinder the growth of their business. When circumstances change, managers should align their stereotypes accordingly if they want their company to continue on the growth path. Managerial stereotypes in such areas as financial investment, contracting, public announcements or business relationships with customers determine the direction of the organisation's future development. While they help managers in terms of performance, they also bring certain limitations. All is well as long as the organisation's competitive landscape allows it to keep its status quo. However, any radical change of its operating environment may devalue the organisation's traditional formula for success. Managers see the changes around them but try to respond without leaving the comfort zone of their predominant success formula or get stuck in it even more. The behaviour, when the response to even the most disruptive change is by reliance on traditional activities, is called active inertia. This article discusses the nature of what is termed active inertia and shows how it sets itself within the organisation when the elements of the company's successful formula start to "congeal". Even though a frequent phenomenon, active inertia is not easy to diagnose. Managers rarely realise that the success formula they rely on has ossified to the extent that they can no longer effectively respond to change.

**Keywords:** active inertia, managerial stereotypes, company's successful formula.