

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 11 |
| Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii | 13 |
| Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej | 22 |
| Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra | 33 |
| Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie | 46 |
| Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną..... | 58 |
| Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach..... | 69 |
| Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice | 80 |
| Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. | 94 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego..... | 106 |
| Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA | 116 |
| Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw | 126 |
| Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów | 133 |
| Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce | 143 |
| Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania..... | 153 |
| Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań | 160 |
| Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii | 171 |
| Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw | 187 |
| Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej | 195 |
| Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego | 206 |
| Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu..... | 215 |
| Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo..... | 228 |

| | |
|---|-----|
| Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa | 238 |
| Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego | 248 |
| Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego | 258 |
| Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA | 268 |
| Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego | 284 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze | 294 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych | 305 |
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy | 314 |
| Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego | 328 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS | 340 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania | 350 |
| Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA | 361 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji | 375 |
| Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji | 385 |
| Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA | 397 |
| Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych | 407 |
| Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu | 417 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję | 430 |
| Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa | 442 |

| | |
|---|-----|
| Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.)..... | 454 |
| Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce | 463 |
| Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe..... | 474 |
| Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich..... | 482 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw..... | 491 |
| Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych..... | 504 |
| Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka | 515 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej | 527 |
| Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia..... | 536 |
| Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego..... | 548 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania..... | 561 |
| Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa | 575 |
| Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych | 586 |
| Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010..... | 597 |
| Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji | 607 |

Summaries

| | |
|--|----|
| Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective | 21 |
| Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation | 32 |
| Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster..... | 45 |
| Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company | 57 |
| Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market..... | 68 |
| Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation | 79 |

| | |
|--|-----|
| Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences..... | 93 |
| Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd | 105 |
| Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship | 115 |
| Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company | 125 |
| Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies | 132 |
| Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers | 142 |
| Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland | 152 |
| Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences | 159 |
| Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research | 170 |
| Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation | 186 |
| Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring | 194 |
| Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity | 205 |
| Izabela Konieczna: A way to create a business model | 214 |
| Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis..... | 227 |
| Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company | 237 |
| Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy | 247 |
| Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development..... | 257 |
| Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy .. | 267 |
| Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA | 283 |
| Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store | 293 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster..... | 304 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks..... | 313 |

| | |
|--|-----|
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise..... | 327 |
| Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company..... | 339 |
| Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS | 349 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management | 360 |
| Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company..... | 374 |
| Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity..... | 384 |
| Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation..... | 396 |
| Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA | 406 |
| Agnieszka Rak: Creating brand image in social media..... | 416 |
| Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility | 429 |
| Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission | 441 |
| Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security | 453 |
| Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) | 462 |
| Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland | 473 |
| Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company | 481 |
| Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector..... | 490 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies | 503 |
| Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers . | 514 |
| Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak | 526 |
| Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy..... | 535 |
| Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie..... | 547 |

| | |
|---|-----|
| Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship | 560 |
| Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation | 574 |
| Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities..... | 585 |
| Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings) | 596 |
| Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession..... | 606 |
| Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution | 616 |

Joanna Radomska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PUŁAPKI I ZAGROŻENIA ZWIĄZANE Z WDRAŻANIEM KONCEPCJI PARTYCYPACJI PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO NA PRZYKŁADZIE PWC „ODRA” SA

Streszczenie: Artykuł opisuje zagrożenia związane z implementacją koncepcji partycypacji pracowników w procesie tworzenia i wdrażania strategii, zilustrowane przykładem firmy, w której ich pojawienie się doprowadziło do zmiany struktury właścicielskiej, a w konsekwencji modyfikacji dotychczasowej strategii.

Słowa kluczowe: strategia, zarządzanie strategiczne, koszty wdrażania koncepcji partycypacji, udział pracowników.

1. Wstęp

Skuteczna realizacja strategii wymaga spełnienia wielu różnorodnych warunków, często związanych z ograniczeniami zasobowymi, infrastrukturalnymi oraz zaangażowaniem pracowników. Ich partycypacja w procesie zarządzania strategicznego bywa zagadnieniem kontrowersyjnym, posiadającym zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Badania prowadzone w tym obszarze nie dają jednoznacznej rekomendacji oraz nie postulują konieczności jej implementacji w każdej organizacji. Ich wyniki wskazują jednakże na szereg zalet, jakie może ona przynosić, jeśli zostanie odpowiednio wykorzystana. Należy jednak wspomnieć o szeregu zagrożeń, które niewątpliwie mogą wystąpić. Celem artykułu jest ich przedstawienie oraz analiza skutków z nimi związanych na przykładzie opisanego przedsiębiorstwa.

2. Potencjalne zagrożenia związane z implementacją koncepcji partycypacji w procesie tworzenia i wdrażania strategii

Obok niezaprzeczalnych zalet, jakie wynikają z szerokiego wdrażania partycypacji we współczesnych przedsiębiorstwach, należy także wspomnieć, iż istnieje kilka

wad tego rozwiązania, których zarządzający powinni być świadomi¹. Zaliczyć tutaj należy:

- długi okres dzielący moment powstania problemu czy niezbędnej decyzji z chwilą ich implementacji,
- czasochłonność i pracochłonność niezbędnych narad, konsultacji i spotkań,
- możliwość wystąpienia konfliktów, trudności komunikacyjnych oraz szablonowych sposobów postępowania².

Wystąpienie tego typu zagrożeń i negatywnych następstw jest więc uzależnione od działań pobocznych, które niewątpliwie powinny zostać podjęte, aby uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przynosiło wzrost efektywności zamiast spadku energii organizacji. Niekorzystne efekty związane z włączaniem szerszego grona współpracowników w aspekty strategiczne, pojawiają się wówczas gdy:

- partycypacja ma charakter jedynie formalny i nie wprowadza rzeczywistych, długoterminowych rozwiązań;
- dopuszczanie pracowników do zarządzania ma charakter wycinkowy, co w efekcie może służyć swoistej manipulacji;
- pracownicy nie posiadają odpowiednich umiejętności i wiedzy, niezbędnych do efektywnego zaangażowania;
- partycypacja ma charakter czasowy i służy jedynie do rozwiązania tymczasowych kwestii organizacyjnych³.

Aby w pełni wykorzystać korzyści płynące z partycypacji pracowników, należy zapewnić eliminację różnorodnych barier, naturalnie występujących w każdej organizacji. Do przeszkód partycypacyjnych zaliczyć należy trzy podstawowe grupy:

- **Przeszkody organizacyjne** – tradycja firmy, filozofia i dominujące wartości w organizacji, jakość i sposób podejmowania decyzji, stopień formalizacji struktury organizacyjnej, brak klimatu wspierającego wdrażanie partycypacji.
- **Przeszkody ze strony kierownictwa** – nawyki i nadmierne przywiązanie do dotychczasowego sposobu podejmowania decyzji, nieznajomość prawdziwej istoty zarządzania partycypacyjnego, opory przed jego wprowadzeniem wynikające z obawy o utratę władzy oraz troski o stopień realizacji zadań.
- **Przeszkody ze strony pracowników** – niski poziom potrzeb, kwalifikacji oraz opór przeciw zmianom⁴.

Należy także nadmienić, iż z wdrażaniem partycypacji wiążą się także pewne koszty, które organizacja musi uwzględnić. Aby nie popaść w pułapkę pozornego

¹ M. Berk, *Let workers help themselves*, "Sales and Marketing Management" 2008, no 5, s. 34.

² B. Mikula, A. Potocki, *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Drukarnia Antykwa, Kraków 1997, s. 21.

³ T. Wawak, *Partycypacja pracownicza a jakość zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach Unii Europejskiej*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 241.

⁴ T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 115.

współzarządzania, lecz wykorzystać potencjał pracowników do stworzenia skutecznej strategii, należy mieć świadomość ich występowania. Do najpowszechniej występujących zaliczyć należy:

- dużo wyższe koszty związane z rekrutacją, szkoleniem i wynagrodzeniem pracowników,
- zwiększone wymagania dotyczące szybkiego wzrostu i sukcesu w rozwoju organizacji,
- ryzyko decyzji będących efektem kompromisu, a nie rzetelnie wypracowanego konsensusu,
- ryzyko oporu przeciw zmianom oraz związanego z tym niepokoju wśród pracowników, którzy nie są gotowi na przyjmowanie odpowiedzialności⁵.

Aby uniknąć zwłaszcza tych ostatnich z wymienionych zagrożeń, warto zwrócić uwagę menedżerów na kształtowanie wśród pracowników umiejętności tzw. samozarządzania, a więc wykształcenia w nich zdolności do ustalania własnych celów oraz postrzegania swojej pracy jako elementu większej całości, czyli strategii przedsiębiorstwa. Dzięki temu będą oni w stanie zdiagnozować potencjalne wyzwania stojące na wspólnej drodze do sukcesu⁶.

Warto wspomnieć, iż pomimo że partycypacja pracowników posiada wiele zalet, „nie należy dostrzegać w niej środka, który stanowiłby panaceum na wszelkie mankamenty w procesie funkcjonowania i zarządzania daną organizacją [...]. Zakłada się, że jest ona konsekwencją zdrowego rozsądku i praktyki zarządzania, nie może więc utrudniać wdrażania postępu organizacyjno-technicznego, a w rezultacie – ekonomicznego”⁷.

Należy nadmienić, iż współczesna partycypacja powinna być koncepcją, która nie tyle określa liczbę czy rodzaj pracowników uczestniczących w procesie zarządzania, ile przede wszystkim informuje o tym, w jaki sposób są oni w ten proces włączani, a więc na którym etapie rozpoczynają swoją działalność, kiedy i w jakim zakresie są zaangażowani. Należy także pamiętać o wymianie informacji i mechanizmach ich mimowolnej kreacji⁸.

Oczywiście sukces w zakresie wdrażania partycypacji jest silnie uzależniony od zaangażowania i postępowania przywódców, których działanie powinno być skupione na roztaczaniu i werbalizacji nowych wizji rozwojowych, a także dzieleniu się informacją i tworzeniu klimatu organizacyjnego, który będzie sprzyjał rozwojo-

⁵ J. Younker, *Selecting your organization's employee involvement & empowerment strategy*, "Tapping the Network Journal" 1995, no 3, s. 21.

⁶ C. Manz, *Self-leadership... The heart of empowerment*, "The Journal of Quality and Participation" 1992, no 4, s. 81-83.

⁷ K. Dobrzański, *Kształtowanie postaw partycypacyjnych w zarządzaniu*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 269-270.

⁸ D. Ashmos, D. Duchon, R. McDaniel, *Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation*, "Decision Sciences" 1998, no 1, s. 27-28.

wi zdolności pracowników oraz generował elastyczne reakcje na zmiany otoczenia. Dlatego tak istotne jest odejście od praktyki administrowania przedsiębiorstwem w kierunku autentycznego przywództwa strategicznego⁹.

Kluczowe jest także zaangażowanie samych zainteresowanych, wynikające z ich gotowości do współzarządzania, ale także wiążącej się z tym współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa. Bez ich wewnętrznej motywacji i chęci uczestniczenia nie tylko w podejmowaniu decyzji, ale także w skutkach i bezpośrednich konsekwencjach, koncepcja partycypacji pozostanie jedynie swoistą deklaracją i nie przyczyni się do sukcesu organizacji. Właśnie taki przykład rozumienia partycypacji prezentuje przedstawiony przypadek.

3. Charakterystyka opisywanej firmy

Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych „Odra” SA ma ponad 60 lat tradycji i jeszcze do niedawna mogło zostać zaliczone do grona nielicznych firm o całościowym kapitale polskim, gdzie komplet akcji znajdował się w rękach pracowników. Firma, działająca pod nazwą Opolskie Zakłady Przemysłu Cukierniczego, została sprywatyzowana w marcu 1993 r., kiedy to jej załoga założyła spółkę z o.o., a udziały w powstałej w ten sposób spółce pracowniczej objęło 370 pracowników, co stanowiło wówczas około 90% zatrudnionych. Jako jedna z pierwszych w branży została zatem przekształcona drogą leasingu w spółkę pracowniczą. Firma znana jest ze swojej działalności charytatywnej oraz znakomitych warunków pracy, jakie tworzyła pracownikom. Została wielokrotnie wyróżniona, otrzymując wiele tytułów i nagród, m.in. „Przedsiębiorstwo Fair Play” za krzewienie idei *fair play* w biznesie, „Gazela Biznesu”, „Lew wśród pracodawców”, przyznawanego przez ING Employee Benefis, czy też wyróżnienie w najbardziej prestiżowym konkursie organizowanym przez Krajową Izbę Gospodarczą „Polska Nagroda Jakości”.

Dziś udział „Odry” w krajowym rynku cukierniczym szacuje się na około 5%. W spółce zatrudnionych jest około 700 pracowników. Oferta asortymentowa firmy przedstawia się dość imponująco – obejmuje ona ponad 100 produktów, które sprzedawane są także poza granicami Polski, m.in. na rynku rosyjskim, włoskim, kanadyjskim czy szwedzkim. Jeśli chodzi o pozycję rynkową, jest niekwestionowanym liderem w segmencie chałwy z udziałem ponad 60% w rynku, natomiast w segmencie sezamek znajduje się w grupie aspirującej do osiągnięcia pozycji lidera, którym obecnie jest firma Cadbury-Wedel. W pozostałych kategoriach asortymentu przedsiębiorstwo jest zaliczane do grupy naśladowców lub graczy mało znaczących, którzy mają swoje znaczenie na rynku lokalnym, lecz nie odgrywają zbyt wielkiej roli na rynku ogólnopolskim zdominowanym przez zagraniczne koncerny. Przyczynia się

⁹ R. Kozłowski, *Wieloaspektowość współczesnego przywódcy – zarys problemu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008, s. 237.

do tego także problem ograniczeń finansowych, z którym boryka się PWC „Odra”, nie posiadając wystarczających środków finansowych na osiągnięcie pozycji lidera. Sama marka wyceniona jest jednakże na 51,9 mln zł¹⁰.

W roku 2010 spółka osiągnęła przychody na poziomie 109 mln zł oraz zysk netto w wysokości 973 tys. zł.

4. Partycypacja w procesie zarządzania strategicznego

W pracach nad koncepcją strategiczną uczestniczyło grono 20 osób, a byli to przedstawiciele wszystkich komórek organizacyjnych ze względu na to, iż każda z nich jest kosztotwórcza i tym samym niezbędne jest uwzględnienie jej wpływu na planowane wpływy i wydatki budżetowe. Strategia przedsiębiorstwa jest bowiem bardzo silnie powiązana z budżetem, który stanowi jej fundament¹¹.

Każda komórka przygotowała wewnętrzną analizę strategiczną, która była przedmiotem prezentacji podczas cyklu spotkań, mających charakter warsztatów strategicznych. Prowadzone były dyskusje dotyczące założeń przyjętych przy tworzeniu wspólnej koncepcji strategii. Przyjęto zasadę eliminacji elementów kosztotwórczych, które w wyniku analizy okazały się nieistotne. Znalazły się one poza strategią, a przede wszystkim, w wyniku wspólnych uzgodnień, odroczone została ich realizacja. Każdorazowo uzgadniany był roczny budżet oraz dokonywano jego bieżącej korekty. Zgłaszane były wówczas potrzeby inwestycyjne, które weryfikowano na podstawie danych pochodzących z komórki marketingu prowadzącej badania rynku.

Prezentacja finalnych ustaleń odbyła się w trakcie jednego ze spotkań kadry, a uczestniczyło w nim około 65 osób. Poprzedzone zostało naradą kierowników, podczas której odbyły się końcowe konsultacje. Każda z komórek przedstawiała na forum swoje założenia, które stały się podwalinami wypracowanej strategii, wypowiadali się także audytorzy wewnętrzni, których zadaniem była weryfikacja realności przedstawionych elementów. Ostatecznie strategię firmy zatwierdził zarząd.

Decyzje dotyczące kierunku rozwoju przedsiębiorstwa również podejmowane były przez zarząd, przy czym poszczególne cele strategiczne były wytyczone samodzielnie przez wszystkie komórki i podlegały jedynie akceptacji zarządu. Raz na kwartał odbywały się poszerzone spotkania z załogą, podczas których, w postaci zwięzłego raportu, prezentowane były założenia oraz postępy w realizacji. W spotkaniach tych uczestniczyło minimum 35-40 osób, w tym co najmniej 10% stanowili pracownicy produkcyjni, którzy brali udział w spotkaniach na etapie tworzenia koncepcji rozwojowej, a następnie w ich realizacji po zatwierdzeniu finalnej wersji strategii.

Niezbędne modyfikacje i uaktualnienia, zarówno celów strategicznych, jak i treści misji, dokonywane były corocznie, a w spotkaniach temu służących uczestni-

¹⁰ *Ranking marek według wartości*, „Rzeczpospolita” 2011 (z 10 grudnia).

¹¹ Informacje pozyskane w 2011 r. w drodze wywiadu z ówczesnym prezesem firmy.

czyło grono około 20 osób, w którego skład wchodził ci pracownicy, którzy brali udział w pracach nad stworzeniem koncepcji strategii. Służyły temu bieżące analizy, za pomocą których monitorowano przeobrażenia otoczenia oraz poziom realizacji wyznaczonych wskaźników wraz z diagnozą ich odchyłań.

Zmiany w otoczeniu oraz bieżące poczynania konkurencji śledziła komórka marketingu. Prowadzono także badania marketingowe, nadzorowane przez niezależne jednostki, których celem była diagnoza otoczenia oraz wyszukiwanie szans rozwojowych i nisz rynkowych. Wszelkie modyfikacje strategii były ponownie omawiane i dokonywane na podstawie analiz dostarczanych przez dział marketingu, który monitorował otoczenie przedsiębiorstwa oraz pozyskiwał informacje od wszystkich jego działów. Inicjatorem uaktualniania planu strategicznego zawsze była więc komórka marketingu, stanowiąca stosunkowo liczne grono (6 osób).

Podczas prac nad konkretnymi wyborami strategicznymi, gdy niezbędne było przeprowadzenie analizy wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa, kluczową rolę odgrywało także przekazywanie informacji od pracowników do przełożonych i do zarządu. Miało to miejsce:

- podczas narad, w których uczestniczyli pracownicy bezpośrednio produkcyjni, umożliwiającym im zgłoszenie inicjatyw strategicznych,
- w czasie okresowych zebrań zespołów, podczas których zbierane były wszelkie uwagi i propozycje pracowników,
- w czasie regularnie odbywających się spotkań zarządu z zespołami powołanymi do rozwiązywania określonych problemów oraz z kierownikami liniowymi,
- przez system wewnętrznej poczty intranetowej, która umożliwiała przekazywanie obserwacji, uwag i proponowanych udoskonaleń istniejących rozwiązań.

Cele strategiczne przedsiębiorstwa znane były zatem większości pracowników, informowano ich także o ich zmianach. Byli więc zaangażowani w tworzenie strategii firmy, stając się członkami zespołów mających za zadanie wypracowanie rozwiązań określonych problemów strategicznych, przed którymi stała firma, oraz tymi, które stawały się jej bieżącymi wyzwaniem. Organizowano także konferencje i seminaria wspierające i zachęcające pracowników do partycypowania w tych pracach. Załoga miała też możliwość zgłaszania swoich uwag i propozycji, które następnie były analizowane przez kierownictwo spółki.

Jak wynika z powyższego opisu, poza obszarem kontroli strategicznej, chętni przedstawiciele wszystkich komórek mogli uczestniczyć w pracach nad stworzeniem strategii, jej komunikacją oraz implementacją. Wykorzystywana była ich wiedza i doświadczenie oraz możliwość konsultacji poprzez wyrażanie opinii i spostrzeżeń.

Jednakże późniejsze losy firmy pokazały, iż wdrożenie koncepcji partycypacji napotkało szereg przeszkód, które w efekcie doprowadziły do drastycznych zmian. Występujące konflikty oraz trudności komunikacyjne, a także opór przeciw zmianom oraz związany z tym niepokój wśród pracowników spowodowały, iż w efekcie

firma zmieniła strukturę właścicielską, a tym samym zmodyfikowana została jej dotychczasowa strategia.

5. Zmiany w strukturze właścicielskiej

Ze względu na rozdrobniony akcjonariat oraz partycypację pracowników firma stanowiła dość atrakcyjny obiekt zainteresowania dla wielu konkurentów. Początkowo kampania skupowania akcji przedsiębiorstwa była prowadzona przez giełdową „Jutrzenkę”, której głównym akcjonariuszem i prezesem jest Jan Kolański. Odbywało się to za sprawą kontrolowanej przez niego spółki Colian Investment, która rozpoczęła skup akcji PWC „Odra”¹². Bojąc się wrogiego przejęcia, zarząd „Odry” wyraził zgodę na sprzedaż akcji przez pracowników fabryce słodczy w Otmuchowie. Uruchoił też fundusze na skupowanie udziałów, by uprzedzić prezesa „Jutrzenki” w zdobywaniu akcji, gdy miał on już ponad 20% udziałów¹³. Zamieszanie to powstało m.in. wskutek konfliktu między emerytami a pracownikami. Wszyscy oni są akcjonariuszami spółki, a wysoka cena oferenta skusiła tych pierwszych do sprzedaży udziałów, które nie przynosiły im spodziewanego zysku¹⁴.

W dalszej kolejności Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów zawarły umowę zakupu 100% udziałów w spółce Colian Investment, a wartość transakcji wyniosła 7,1 mln zł. Docelowo ZPC Otmuchów dążyły do przejęcia pakietu większościowego akcji spółki PWC „Odra”, w której w wyniku zawartej transakcji posiadały bezpośrednio i pośrednio ponad 25% kapitału zakładowego¹⁵. Plany te zostały zrealizowane, a na przejęcie firmy na przełomie sierpnia i września 2011 r. wyraził ostatecznie zgodę Prezes UOKiK. W wyniku koncentracji ZPC Otmuchów zakupił od przejmowanej spółki oraz prywatnych udziałowców akcje dające prawo do co najmniej 63% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, natomiast pozostałe akcje znajdują się w posiadaniu pracowników zakładu¹⁶.

6. Przyszłość firmy

Zakłady Przemysłu Cukierniczego Otmuchów w 2010 r. miały 10,47 mln zł skonsolidowanego zysku netto wobec 11,12 mln zł zysku rok wcześniej. Skonsolidowane

¹² http://www.pb.pl/2387694,83840_jan-kolanski-ma-chrapke-na-odre.

¹³ <http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/brzeg-firma-odra-broni-sie-przed-przejeciem-przez-jutrzenke-54250.html>.

¹⁴ <http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/brzeg-batalia-o-udzialy-w-fabryce-odra-rozgorzala-na-dobre-53978.html>.

¹⁵ <http://odra.skpcmip.cba.pl/>.

¹⁶ <http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/brzeg-nie-ma-przeszkod-otmuchow-moze-przejac-odre-67173.html>.

przychody wyniosły 154,01 mln zł wobec 140,53 mln zł rok wcześniej¹⁷. Te wartości pokazują wyraźnie przewagę kapitałową nad przejętym podmiotem. Oprócz nabycia udziałów w PWC „Odra”, przedsiębiorstwo kupiło także 96,3% udziałów spółki Jedność Sp. z o.o., producenta pellet zbożowych i ziemniaczanych. Wartość umowy opiewała na 13,93 mln zł.

Według deklaracji, Otmuchów przejął „Odrę” w celu zwiększenia asortymentu. Ponadto spółka widziała duże możliwości wynikające z zagospodarowania niewykorzystanych 30-40% mocy produkcyjnych „Odry”. Natomiast dzięki przejęciu Jedności przedsiębiorstwo chciało mieć możliwość eksportu i uniezależnienia się od dostawców, a także wydłużenia łańcucha logistycznego¹⁸.

Wydaje się zatem, iż dzięki tym decyzjom znacznie rozszerzył się oferowany asortyment, a firma jako całość stała się bardziej konkurencyjna dzięki znacznej dywersyfikacji swojej oferty oraz powiększeniu posiadanego majątku (możliwa jest także sprzedaż w segmencie B2B (*business to business*), np. w przemyśle farmaceutycznym, dzięki posiadanym liniom do produkcji karmelków czy gum rozpuszczalnych). Nowa spółka zamierza też rozwijać sprzedaż na rynku tradycyjnym, aby zdywersyfikować swoje źródła przychodów. ZPC Otmuchów podzielił zatem swój biznes na dwa segmenty: zajmie się wyłącznie produkcją pod markami własnymi sieci, pozostawiając „Odrze” produkty brandowe, czemu służyło także opracowanie nowej koncepcji marketingowej, według której Otmuchów zostaje przy prywatnych markach, natomiast „Odra” gromadzi wyłącznie produkty markowe grupy. Przeprowadzony został także lifting opakowań¹⁹.

Wszystko wskazuje zatem na to, iż konsolidacja między „Odrą” i Otmuchowem znacząco się intensyfikuje, a także pojawiają się coraz to nowsze synergie dotyczące sprzedaży, zaopatrzenia, logistyki i marketingu. Wiąże się to niewątpliwie z koniecznością zwolnień i sporej reorganizacji dotychczasowej infrastruktury, jak i wprowadzeniem modyfikacji w dotychczas implementowanej koncepcji rozwoju. Trudno jednoznacznie przesądzać, czy w ostatecznym efekcie zmiany te okażą się korzystne z punktu widzenia pracowników przedsiębiorstwa, czy też ich udział we współdecydowaniu o dalszych losach firmy okaże się marginalizowany. Z pewnością takie posunięcie oznaczać będzie także zmianę w dotychczasowym sposobie zarządzania firmą, a w efekcie wydaje się, iż możliwości partycypacji i współudziału pracowników w tworzeniu i wdrażaniu jej strategii zostaną znacząco ograniczone.

¹⁷ http://www.portalspozywczy.pl/inne/slodycze_przekaski/wiadomosci/zpc-otmuchow-kupily-100-proc-udzialow-w-colian-investment-za-7-1-mln-zl,50283.html.

¹⁸ http://www.portalspozywczy.pl/inne/slodycze_przekaski/wiadomosci/prezes-otmuchowa-chcemy-rozwijac-sie-organicznie-nasz-potencjal-produkcyjny-na-2012-rok-to-500-600-mln-zl,59790.html.

¹⁹ http://www.portalspozywczy.pl/inne/slodycze_przekaski/wiadomosci/prezes-otmuchowa-kon-solidacja-z-odra-nabiera-tempa,59421_1.html.

7. Zakończenie

Każda organizacja charakteryzuje się specyfiką, która dotyczy niewidocznych nawyków, norm, modeli grupowego myślenia, oraz intencjami, jakie każdy z jej pracowników próbuje realizować. Ich gotowość do współodpowiedzialności za decyzje dotyczące kierunku rozwoju jest wartością trudną do zdiagnozowania i pozostaje mieć nadzieję, iż jest to działanie na tyle motywujące, iż w powiązaniu z odpowiednim systemem motywacyjnym zapewni skuteczność prowadzonych działań. Jednakże niejednokrotnie, w obliczu niepewności co do dalszego powodzenia obranej strategii, interes własny pracowników przeważa nad interesem organizacji jako całości, powodując, iż ich partycypowanie w decyzjach strategicznych okazuje się największym zagrożeniem dalszego rozwoju firmy. Należałoby zatem rozważyć, w jaki sposób eliminować występowanie takich pułapek oraz niwelować skutki, jakie one wywołują, co powinno być przedmiotem odrębnych badań. Przykład przedstawiony w niniejszym artykule jest przypadkiem szczególnym – ze względu na strukturę właścicielską możliwości wpływania pracowników na losy firmy były znacznie większe niż w przypadku ich współuczestniczenia w procesie zarządzania strategicznego. Warto byłoby zatem kontynuować badania w innych organizacjach, które zdecydowały się na wdrożenie tej koncepcji.

Literatura

- Ashmos D., Duchon D., McDaniel R., *Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation*, "Decision Sciences" 1998, no 1.
- Berk M., *Let workers help themselves*, "Sales and Marketing Management" 2008, no 5.
- Dobrzański K., *Kształtowanie postaw partycypacyjnych w zarządzaniu*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Kozłowski R., *Wieloaspektowość współczesnego przywódcy – zarys problemu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
- Manz C., *Self-leadership...The heart of empowerment*, „The Journal of Quality and Participation” 1992, no 4.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Mikuła B., Potocki A., *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Drukarnia Antykwa, Kraków 1997.
- Ranking marek według wartości*, „Rzeczpospolita” 2011 (z 10 grudnia).
- Wawak T., *Partycypacja pracownicza a jakość zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach Unii Europejskiej*, [w:] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Younker J., *Selecting your organization's employee involvement & empowerment strategy*, "Tapping the Network Journal" 1995, no 3.

<http://www.pb.pl/2387694,83840,jan-kolanski-ma-chrapke-na-odre>.

<http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/brzeg-firma-odra-broni-sie-przed-przejeciem-przez-jutrzenke-54250.html>.

<http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/brzeg-batalia-o-udzialy-w-fabryce-odra-rozgorzala-na-dobre-53978.html>.

<http://odra.skpcmip.cba.pl/>.

<http://www.strefabiznesu.nton.pl/artykul/brzeg-nie-ma-przeszkod-otmuchow-moze-przejac-odre-67173.html>.

http://www.portalspozywczy.pl/inne/slodycze_przekaski/wiadomosci/zpc-otmuchow-kupily-100-proc-udzialow-w-colian-investment-za-7-1-mln-zl,50283.html.

http://www.portalspozywczy.pl/inne/slodycze_przekaski/wiadomosci/prezes-otmuchowa-chcemy-rozwijac-sie-organicznie-nasz-potencjal-produkcyjny-na-2012-rok-to-500-600-mln-zl,59790.html.

http://www.portalspozywczy.pl/inne/slodycze_przekaski/wiadomosci/prezes-otmuchowa-konsolidacja-z-odra-nabiera-tempa,59421_1.html.

PITFALLS AND RISKS ASSOCIATED WITH IMPLEMENTING THE CONCEPT OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT – THE EXAMPLE OF PWC ODRA SA

Summary: The article describes the risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategy creation and implementation, illustrated by an example of a company where their appearance led to changes in ownership structure and, consequently, to the modification of current strategy.

Keywords: strategy, strategic management, costs of implementing the concept of participation, involvement of employees.