

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.  
Zagadnienia epistemologiczne  
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-572-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

---

### Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

---

<b>Paweł Bartkowiak:</b> Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective) .....	13
<b>Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska:</b> Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
<b>Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
<b>Sylwia Flaszewska:</b> Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
<b>Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz:</b> Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital) .....	61
<b>Piotr Pachura:</b> <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą ( <i>Ba</i> as contextual space in knowledge management) .....	72
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
<b>Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz:</b> Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

---

### Część 2. Reputacja, marki, relacje

---

<b>Ewa Głuszek:</b> Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes) .....	109
<b>Paweł Mielcarek:</b> Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm .....	122
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania .....	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research) .....	144
<b>Anna Walecka:</b> Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

---

### Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

---

<b>Piotr Górski:</b> Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues) .....	173
<b>Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram:</b> Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
<b>Barbara A. Sypniewska:</b> Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity) .....	210
<b>Dorota Wójcik-Kośla:</b> Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation) .....	235

---

### Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

---

<b>Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness) .....	247
<b>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska:</b> Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
<b>Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis:</b> Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours) .....	265

---

<b>Piotr Grajewski, Jacek Rybicki:</b> Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization) .....	275
<b>Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski:</b> Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
<b>Lech Miklaszewski:</b> Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company) .....	303
<b>Maciej Mitrega:</b> Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management) .....	313
<b>Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka:</b> Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market) .....	322
<b>Zofia Patora-Wysocka:</b> Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective) .....	335
<b>Grzegorz Zieliński:</b> Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

## Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

*Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala*

**Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska,  
Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mails: sylwester.gregorczyk@sgh.waw.pl; wioletta.mierzejewska@sgh.waw.pl;  
asopin@wp.pl; piotr.wachowiak@sgh.waw.pl; albert.tomaszewski@gmail.com

---

## **PARADOKSY ZACHOWAŃ PRZEDSIĘBIORSTW W CZASIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO**

---

## **PARADOXES OF ENTERPRISES' BEHAVIOR DURING THE ECONOMIC CRISIS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.422.24

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę identyfikacji paradoksów w zachowaniach przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego w latach 2007-2011. Do analizy wybrano różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw: zarządzanie zasobami, modele biznesowe, struktury organizacyjne i powiązania sieciowe oraz kulturę organizacyjną. Paradoksy w powyższych obszarach zostały zidentyfikowane na podstawie badań empirycznych. Badania przeprowadzono przy użyciu metody CATI na 296 przedsiębiorstwach z Listy 2000 „Rzeczpospolitej”. W poszczególnych częściach artykułu wykazano nieracjonalność niektórych zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego oraz podjęto próbę wyjaśnienia przyczyn ich zaistnienia. Opisane paradoksy wskazują na rozbieżność między wynikami empirycznymi a koncepcjami teoretycznymi opisującymi typowe zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych.

**Słowa kluczowe:** zasoby przedsiębiorstw, modele biznesowe, struktury organizacyjne, powiązania sieciowe, kultura organizacyjna, kryzys gospodarczy, paradoksy.

**Summary:** In this article we tried to identify the paradoxes in the behavior of enterprises during the economic crisis. For the analysis we chose different areas of the enterprise activity: resource management, business models, organizational structures, networks and organizational culture. Paradoxes in these areas were identified on the basis of empirical research. We demonstrated the irrationality of some enterprises' behavior during the economic crisis. We also tried to explain the reason for their existence.

**Keywords:** resource management, business models, organizational structures, networks, organizational culture, economic crisis, paradoxes.

## 1. Wstęp

Nauki o zarządzaniu rozwijają się bardzo intensywnie, czego wyrazem jest wzrastająca liczba projektów badawczych, artykułów oraz książek z tego obszaru. Dotyczy to literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Analizując bazy danych zawierające polskie i zagraniczne publikacje, odnosi się wrażenie, że wszystko już zostało zbadane i przeanalizowane. Jednak wielokrotnie można spotkać sprzeczności w wynikach badań, które nie zawsze można tłumaczyć błędami badaczy. Identyfikacja i pogłębiona analiza obserwowanych paradoksów powinny mieć funkcję motywacyjną do dalszej eksploracji poszczególnych obszarów nauk o zarządzaniu i przyczyniać się do wzbogacania istniejącej wiedzy.

Należy podkreślić, że w każdym z obszarów nauk o zarządzaniu można zaobserwować paradoksy. Z jednej strony paradoksy te odnoszą się do różnych zachowań przedsiębiorstw w badaniach prowadzonych przez różnych badaczy (przy założeniu właściwego doboru narzędzi i metod badawczych). Z drugiej strony, w przypadku innowacyjnych kierunków badawczych, paradoksy wynikają ze sprzeczności z przyjętymi założeniami powstałymi w wyniku rozumowania dedukcyjnego. Podejście sytuacyjne częściowo już tłumaczy pojawiające się sprzeczności wyników badań, akcentując warunki, w jakich działa przedsiębiorstwo w danym czasie, ale nie zawsze wszystkie wątpliwości można wyjaśnić specyfiką danej sytuacji.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych paradoksów w zachowaniach organizacji w czasie kryzysu gospodarczego w latach 2007-2011. Autorzy zamierzają zaprezentować nieadekwatność uzyskanych wyników prowadzonych badań do założeń badawczych, mimo wykorzystania prawidłowych metod badawczych, i wskazać na nieracjonalność wybranych zachowań przedsiębiorstw w czasach kryzysu.

Paradoksy opisane w artykule zostały zidentyfikowane w badaniach zrealizowanych w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki pt. „Determinanty odporności polskich przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny” (nr 2011/03/B/HS4/04922) pod kierownictwem prof. dr hab. Marii Romanowskiej. W badaniach analizowano różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem identyfikacji czynników zwiększających odporność na kryzys. W dwóch próbach badawczych uwzględniono aż 296 przedsiębiorstw (odpowiednio 149 i 147 respondentów) wylosowanych z Listy 2000 „Rzeczpospolitej”. Do zgromadzenia niezbędnych danych zastosowano metodę wspomaganą komputerowo wywiadów badawczych (CATI). Natomiast weryfikacja związków między zmiennymi została przeprowadzona z wykorzystaniem dedykowanych testów statystycznych.

W kolejnych częściach artykułu zaprezentowano paradoksy w takich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak: zasoby przedsiębiorstw, modele biznesowe, struktura organizacyjna i powiązania sieciowe oraz kultura organizacyjna. W ostatniej części dokonano zbiorczego podsumowania zaobserwowanych paradoksów w zachowaniach przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego.



## 2. Paradoks zasobowy odporności na kryzys

Odporność przedsiębiorstwa na kryzys to zdolność do stałego rozwoju, mimo istniejącego kryzysu w makrootoczeniu przy równoczesnej jego zdolności do utrzymywania bieżących wyników ekonomicznych na dobrym poziomie [Sopińska 2015]. Precyzyjne zmierzenie tej cechy przedsiębiorstwa nastęrcza sporo kłopotów, stąd badacze stosują alternatywnie dwa podejścia: albo ograniczają się do określenia przymiotnikowych cech, które powinno posiadać przedsiębiorstwo odporne na kryzys, albo postulują zastosowanie jednego ze wskaźników mierzących kondycję ekonomiczną lub zagrożenie upadłością. Zastosowanie drugiego z podejść oznacza wyraźne powiązanie odporności przedsiębiorstwa na kryzys z miarami efektywności działania danego podmiotu. Najczęściej opisywanymi w literaturze przedmiotu wymiarami efektywności działania przedsiębiorstw są wyniki działalności, poziom konkurencyjności lub oba parametry rozpatrywane łącznie.

W zależności od zastosowanego wymiaru efektywności dotychczasowe badania zasobowych uwarunkowań efektywności działania przedsiębiorstw można pogrupować na trzy kategorie. Pierwszą grupę stanowią badania dotyczące relacji: zasoby *versus* wyniki przedsiębiorstw; drugą – badania dotyczące relacji: zasoby *versus* szeroko rozumiana konkurencyjność przedsiębiorstw, a trzecią – badania identyfikujące zależności w triadzie: zasoby, konkurencyjność oraz wyniki [Sopińska, Jakubowska 2013].

Mimo zastosowania różnych miar efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw oraz różnej typologii zasobów, autorzy powyższych badań wyraźnie udowodnili istnienie związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy zasobami a wynikami przedsiębiorstwa i/lub jego konkurencyjnością. Większość z nich była zdania, że dominujące znaczenie dla efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw mają zasoby niematerialne lub poszczególne ich kategorie.

Na tej podstawie można domniemywać, że poziom odporności na kryzys, liczony według formuły bazującej na wynikach ekonomicznych [Mączyńska, Zawadzki 2006]<sup>1</sup>, determinowany jest przez strukturę rodzajową zasobów kluczowych danego przedsiębiorstwa.

Niestety, przeprowadzone badania ilościowe na próbie 149 przedsiębiorstw nie potwierdziły powyższego przypuszczenia. Ani struktura rodzajowa zasobów kluczowych, ani zmiany w tej strukturze (polegające na wzroście lub spadku znaczenia poszczególnych kategorii zasobów) nie wpływały na poziom odporności na kryzys badanych przedsiębiorstw.

Warto zaznaczyć, że na rzecz prowadzonych badań zasoby kluczowe zostały podzielone na 14 kategorii, z których część ma charakter materialny, a część – nie-

<sup>1</sup> Formuła  $Z_{7INEPAN} = -1,498 + 9,498 * x_1 + 3,566 * x_2 + 2,903 * x_3 + 0,452 x_4$ , gdzie:  $X_1$  = wynik operacyjny/aktywa ogółem,  $X_2$  = kapitał własny/aktywa ogółem,  $X_3$  = (wynik finansowy netto+amortyzacja)/zobowiązania ogółem, a  $X_4$  = aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe.

materialny [Sopińska 2014]. Odpowiednio wykorzystane zasoby tworzą kapitał przedsiębiorstwa: zasoby finansowe tworzą kapitał finansowy przedsiębiorstwa, zasoby materialne tworzą kapitał rzeczowy, a zasoby niematerialne – kapitał intelektualny.

Przeprowadzone badania nie wykazały istnienia statystycznie istotnego związku pomiędzy żadną z 14 kategorii zasobów uznanych za kluczowe a poziomem odporności przedsiębiorstw na kryzys. Tabele dwuwymiarowych rozkładów zmiennych, w których jedną z nich była ocena poszczególnych kategorii zasobów pod względem ich kluczowości (istotności), a drugą – poziom odporności na kryzys, mierzony wskaźnikiem  $Z_{MP}$ , nie wykazywały żadnych wewnętrznych zależności. Nie można było na ich podstawie stwierdzić, czy np. dominacja zasobów niematerialnych w profilu zasobowym sprzyja większej odporności na kryzys, czy wręcz przeciwnie. Brak statystycznie istotnego związku pomiędzy powyższymi zmiennymi potwierdziły także wartości miar związku między zmiennymi Chi-kwadrat Pearsona oraz siły związku V-Cramera. We wszystkich analizowanych przypadkach poziom istotności był większy niż 0,05 ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 1.** Miara siły związku dla zmiennych: ocena kategorii zasobu pod względem kluczowości (istotności dla funkcjonowania przedsiębiorstwa); poziom odporności na kryzys

	Kategorie zasobów													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Miary siły związku <i>V-Cramera</i>	0,173	0,213	0,181	0,137	0,168	0,186	0,160	0,199	0,212	0,177	0,089	0,150	0,123	0,145
Poziom istotności <i>p</i>	0,348	0,093	0,283	0,696	0,395	0,248	0,469	0,159	0,098	0,313	0,672	0,571	0,812	0,616
<i>N</i> ważnych obserwacji	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
Fakt istnienia statystycznie istotnego związku	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak	Brak

Legenda: 1 – geograficzna lokalizacja działalności; 2 – rozwinięta infrastruktura badawcza; 3 – wysoki poziom informatyzacji (IT); 4 – sprawny system zarządzania; 5 – budynki i budowle; 6 – środki transportu; 7 – maszyny i urządzenia; 8 – zasoby finansowe; 9 – nowoczesna technologia; 10 – wiedza i umiejętności pracowników; 11 – relacje z partnerami biznesowymi; 12 – reputacja i wizerunek firmy; 13 – posiadanie silnych marek handlowych; 4 – dostęp do surowców.

Źródło: opracowanie własne.

Również zmiany w strukturze zasobów kluczowych nie miały istotnego znaczenia dla budowania odporności przedsiębiorstw na kryzys. Badania wykazały istnienie statystycznie istotnego związku jedynie w przypadku zmian znaczenia jednej z czternastu rozpatrywanych kategorii zasobów: dostępu do surowców, przy czym wzrost znaczenia zasobu „dostęp do surowców” nie był gwarantem wyższej odpor-

ności przedsiębiorstw na kryzys. Największy odsetek podmiotów trwale odpornych na kryzys (o wskaźnik  $Z_M > 1$ ) był bowiem wśród przedsiębiorstw, które nie zanotowały w ostatnich kilku latach istotnej zmiany znaczenia zasobu „dostęp do surowców”.

**Tabela 2.** Dwuwymiarowy rozkład zmiennych: zmiana znaczenia zasobu „dostęp do surowców”, poziom odporności przedsiębiorstw na kryzys

Wielkość wskaźnika odporności na kryzys ( $Z_M$ )	Zmiana znaczenia kategorii zasobów „dostęp do surowców” w ostatnich kilku latach		
	spadek znaczenia	brak zmiany	wzrost znaczenia
$Wsk Z_M < 0$ (Przedsiębiorstwa zagrożone upadłością)	2 (10%)	3 (3%)	6 (13%)
$Wsk Z_M < 0,1 >$	7 (35%)	19 (23%)	12 (27%)
$Wsk Z_M > 1$ (Przedsiębiorstwa trwale odporne na kryzys)	11 (55%)	<b>62 (74%)</b>	27 (60%)
Razem:	20 (100%)	84 (100%)	45 (100%)

$V$ -Cramera = 0,273;  $p < 0,05$ ;  $N = 149$ .

Źródło: opracowanie własne.

Brak wpływu struktury rodzajowej profilu zasobowego przedsiębiorstw na poziom ich odporności na kryzys można uznać za swego rodzaju paradoks, gdy jednocześnie te same badania ilościowe potwierdziły istnienie statystycznie istotnego związku pomiędzy poziomem zasobów kluczowych (oceniany w stosunku do konkurentów z branży) a poziomem odporności na kryzys. Badania wykazały, iż wraz ze wzrostem poziomu oceny aktualnego profilu kluczowych zasobów rósł odsetek przedsiębiorstw trwale odpornych na kryzys, a malał odsetek przedsiębiorstw zagrożonych upadłością.

Zaobserwowany paradoks może mieć kilka źródeł. Po pierwsze, większość badanych przedsiębiorstw budowała swój potencjał zasobowy w oparciu o te same zasoby kluczowe: zasoby niematerialne i zasoby finansowe. W badanych przedsiębiorstwach zasobami kluczowymi okazało się pięć kategorii zasobów: wiedza i umiejętności pracowników, sprawny system zarządzania, reputacja i wizerunek firmy, relacje z partnerami biznesowymi, zasoby finansowe. W przypadku tych kategorii zasobów ponad 50% respondentów było zdania, iż są one „zdecydowanie istotne”. Warto zaznaczyć, że poza zasobami finansowymi wszystkie pozostałe cztery kategorie zasobów uznanych za kluczowe to zasoby o charakterze niematerialnym, będące podstawą tworzenia kapitału intelektualnego przedsiębiorstw. Zasoby finansowe i zasoby niematerialne charakteryzują się zdecydowanie wyższą elastycznością pod względem zastosowania i wykorzystania niż zasoby materialne. Z kolei za najmniej istotne zasoby respondenci uznali zasoby materialne, w szczególności: in-

frastruktura badawczą, środki transportu, dostęp do surowców, maszyny i urządzenia, budynki i budowle oraz geograficzną lokalizację działalności.

Po drugie, rozkład badanych podmiotów pod względem poziomu ich odporności na kryzys był nierównomierny – wyraźnie dominowały przedsiębiorstwa o wysokim poziomie odporności na kryzys (tzw. podmiotów trwale odpornych na kryzys), dla których wskaźnik  $Z_M$  był wyższy niż 1 (67,1%). Udział przedsiębiorstw zagrożonych upadłością (o wskaźniku  $Z_M$  mniejszym niż 0) wynosił zaledwie 7,4%. Pozostałe podmioty, stanowiące 25,5%, to przedsiębiorstwa o wskaźniku  $Z_M < 0,1 >$ .

Po trzecie, ocena poziomu aktualnego profilu zasobów kluczowych w stosunku do konkurentów była dokonywana przez samych zainteresowanych i jako taka mogła być obciążona dużym subiektywizmem.

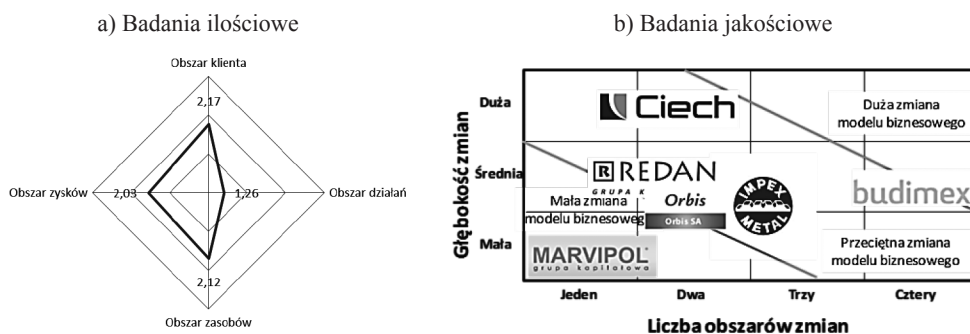
### 3. Paradoks w modelu biznesowym

Model biznesowy jest jednym z częściej przywoływanych pojęć współczesnego zarządzania, zwłaszcza w obszarze praktyki zarządzania. Obserwowana popularność jest po części wynikiem mody na nowoczesne prowadzenie działalności gospodarczej, która wywodzi się z boomu internetowych biznesów opartych na innowacyjnym podejściu do potrzeb klienta i niekonwencjonalnym kreowaniu wartości dla klienta [Zott, Amit, Massa 2010]. Dodatkowo coraz więcej badań wskazuje korzyści, jakie uzyskuje się dzięki usystematyzowanym działaniom, definiowanym przez model biznesowy przedsiębiorstwa. Szczególnie podkreśla się rolę modelu biznesowego w tworzeniu silnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Szpitter 2011]. Model biznesowy wyjaśnia logikę i architekturę sposobu zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwo – stabilnego generowania zysków z prowadzonej działalności w określonym biznesie (sektorze) [Amit, Zott 2010]. Jednak czerpanie korzyści z efektywnego modelu biznesowego wymaga umiejętnego nim zarządzania, dzięki czemu przedsiębiorstwo może generować zyski nawet w warunkach niekorzystnego układu zjawisk w otoczeniu. Zarządzanie modelem biznesowym oznacza uporządkowany schemat postępowania, który ostatecznie prowadzi do dostosowywania składowych modelu biznesowego do aktualnych wymagań otoczenia, zapewniający utrzymanie zdolności do generowania ponadprzeciętnych zysków [Wirtz 2011].

Kryzys gospodarczy lat 2007-2011 był okresem bogatym w intensywne zjawiska, które powinny przekładać się na reakcje dostosowawcze przedsiębiorstw do nowych warunków działania. Zwłaszcza zmiany w obszarze modeli biznesowych powinny być wdrażane w pierwszej kolejności jako te, które stosunkowo szybko pozwalają poprawić zdolność przedsiębiorstwa do zarabiania pieniędzy, w przeciwieństwie do zmian strategii, które z natury rzeczy przynoszą efekty w dłuższej perspektywie. Czas kryzysu wymagał szybkich działań, a te powinny być obserwowane w zmianach charakteru składowych modeli biznesowych przedsiębiorstw.

W badaniach wykorzystano model biznesowy oparty na czterech składowych; są nimi: obszar klienta, obszar działań, obszar zasobów i obszar zysków [Gregorczyk,

Wachowiak 2012]. Każda składowa opisywana była przez szczegółowe elementy, które w badaniach były identyfikowane i analizowane pod kątem wprowadzanych zmian. Niestety wyniki badań pokazują, że analizowane przedsiębiorstwa nie potraktowały zmian w modelach biznesowych jako sposobu przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu (rys. 1).

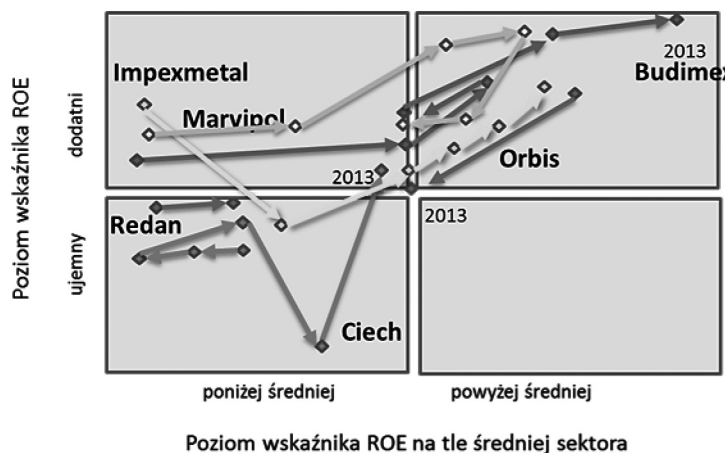


**Rys. 1.** Zmiany w składowych modeli biznesowych badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Obserwowane zmiany można było zakwalifikować co najwyżej do kategorii „przeciętne”. Zazwyczaj dotyczyły tylko wybranych składowych modelu biznesowego, nie prowadziły do istotnej przebudowy modelu biznesowego badanych przedsiębiorstw. Co ciekawe, zmiany w obszarze działań charakteryzowała najmniejsza intensywność, podczas gdy właśnie optymalizacja procesów powinna stanowić kluczowe źródło poprawy efektywności. W okresie kryzysu nie powstały innowacyjne modele, pozwalające przedsiębiorstwom na poprawę słabych pozycji konkurencyjnych. Jednak brak istotnych zmian w modelach biznesowych paradoksalnie nie wpłynął na pogorszenie się poziomu wskaźnika ROE badanych przedsiębiorstw, który w pewnych przypadkach nawet uległ znacznej poprawie (rys. 2).

Próbując wytłumaczyć zaobserwowany paradoks, można wskazać przynajmniej dwie grupy czynników. Po pierwsze, zagregowane dane finansowe zdywersyfikowanych grup kapitałowych nie pozwalają jednoznacznie wiązać wpływu zmian w modelu biznesowym jednego obszaru działalności na wyniki całej grupy. Ponadto portfele biznesowe grup kapitałowych mogły łącznie generować ponadprzeciętne wyniki na skutek właściwego doboru składników portfela (efekt synergii). Dodatkowo skala działania badanych grup kapitałowych (jedne z największych przedsiębiorstw w Polsce) mogła dawać uprzywilejowaną pozycję względem pozostałych przedsiębiorstw w branży, co przekładało się na ponadprzeciętny wynik wskaźnika ROE. Druga grupa przyczyn leży po stronie skali zidentyfikowanych zmian w modelach biznesowych. Mimo dużej troski o poziom szczegółowości badań, zapewne nie udało się w pełni zidentyfikować i ocenić zmiany wszystkich elementów wcho-



**Rys. 2.** Zmiana pozycji badanych spółek ze względu na poziom wskaźnika ROE w okresie 2007-2013  
Źródło: opracowanie własne.

dających w skład modeli biznesowych badanych przedsiębiorstw. Tym bardziej że świadomość istoty modelu biznesowego u respondentów była na niskim poziomie, a prowadzone działania obronne przed kryzysem nie były utożsamiane z przebudową modelu biznesowego.

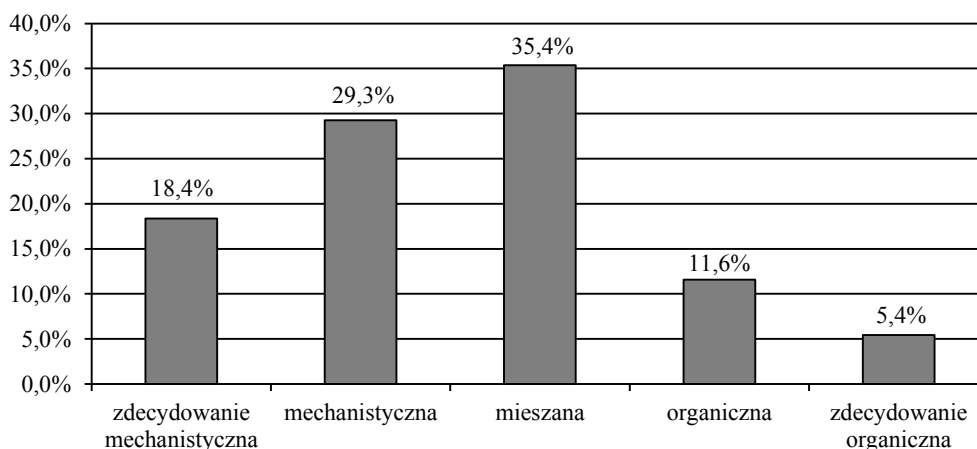
Mimo tych i zapewne wielu innych wyjaśnień zaobserwowany paradoks wzrostu poziomu wskaźnika ROE, przy niewielkich zmianach w modelu biznesowym, stanowi punkt wyjścia do wielu inspirujących pytań: czy rzeczywiście istnieje związek pomiędzy modelem biznesowym przedsiębiorstwa a jego zdolnością do konkurencji, czy skutki zmian modelu biznesowego możliwe są do zaobserwowania w krótkim okresie, czy możliwe jest zarządzanie modelem.

#### 4. Paradoks struktur organizacyjnych

Struktura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem systemu zarządzania. Odpowiednio ukształtowana, ułatwia prowadzenie działalności, wdrażanie strategii, sprzyja lepszej komunikacji, przepływowi informacji, a zatem w pośredni sposób przyczynia się do bardziej efektywnego działania całego przedsiębiorstwa. Jednak mimo że badania nad strukturą organizacyjną charakteryzują się znacznym zaawansowaniem, wciąż nie dają jednoznacznych odpowiedzi co do znaczenia i związków struktury z wynikami całego przedsiębiorstwa. W ostatnich latach na popularności zyskały koncepcje elastycznych struktur organizacyjnych, które mają wspierać efektywność przedsiębiorstwa. Elastyczne struktury mają być łatwe do zmiany i dostosowania do wymogów otoczenia [Krupski 2005; Zakrzewska-Bielawska 2012]. Elastyczność struktur jest także utożsamiana z modelem organicznym według koncepcji

T. Burnsa i G.M. Stalkera [Burns, Stalker 1961], który charakteryzuje się niskim poziomem formalizacji, standaryzacji, dużą decentralizacją oraz raczej płaskim kształtem struktury.

Przystępując do badań nad strukturą organizacyjną przedsiębiorstw w kryzysie, przyjęto założenie, że powinny one mieć elastyczne struktury, zbliżone do modelu organicznego. Wskazywały na to wyniki innych badań pokazujące, że w otoczeniu cechującym się wysoką nieprzewidywalnością dużo lepsze wyniki ekonomiczne osiągają przedsiębiorstwa o mniej sformalizowanej strukturze [Burns, Stalker 1961; Lawrence, Lorsch 1967]. Można zatem założyć, że stosowanie bardziej elastycznych rozwiązań w ramach struktur organizacyjnych powinno łączyć się z większą odpornością na zewnętrzne turbulencje. Jednak wyniki zrealizowanych badań prowadziły do zupełnie odmiennych wniosków. Zaprezentowano je na rys. 3.



Rys. 3. Badane przedsiębiorstwa według rodzajów struktur,  $N = 147$

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że wśród badanych przedsiębiorstw dominują takie o strukturze mieszanej (35,4%). Przedsiębiorstw o strukturze zbliżającej się do modelu organicznego było zaledwie 16,0%, a takich, których struktury można zaklasyfikować jako zbliżające się do modelu mechanistycznego – aż 47,7%. Przedstawione wyniki pozwalają na stwierdzenie, że struktury organizacyjne w czasie kryzysu charakteryzują się dużą sztywnością. Potwierdziła to pogłębiona analiza wymiarów struktury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw, która pokazała, że są one bardzo sformalizowane (64,6% wskazań na duży i bardzo duży poziom formalizacji), wystandaryzowane (47,7% wskazań na wysoki i bardzo wysoki poziom standaryzacji działań), raczej wysmukłe (44,2% wskazań na 3 szczeble w strukturze organizacyjnej) oraz, co ciekawe, bardziej zdecentralizowane niż scentralizowane (49,7% wskazań na częste i bardzo częste delegowanie uprawnień).



Dominacja struktur mechanistycznych, sztywnych, sformalizowanych i scentralizowanych jest swego rodzaju paradoksem. Wyniki badań były dużym zaskoczeniem dla badaczy. Spodziewano się raczej bardziej organicznych struktur, które będą ułatwiały dostosowanie do otoczenia, a przez to – wprowadzanie zmian w samych przedsiębiorstwach. Zaobserwowany paradoks może mieć kilka źródeł. Pierwszym jest niedostrzeżenie przez menedżerów znaczenia struktury organizacyjnej jako czynnika wpływającego na efektywność działania przedsiębiorstwa lub wręcz brak takiego związku między strukturą a wynikami przedsiębiorstwa. Drugie źródło zaistniałego paradoksu może być związane z dążeniem menedżerów do zwiększania kontroli działań, a przez to dążenie do wzrostu formalizacji i standaryzacji. Większa kontrola działań może być czynnikiem ograniczającym ryzyko finansowe i operacyjne, co jest bardzo istotne w czasach kryzysu. Kolejnym czynnikiem tłumaczącym istnienie bardziej sztywnych struktur w czasie kryzysu może być czynnik związany z poszukiwaniem przez menedżerów stabilności w niestabilnym otoczeniu. Taką stabilność, wyrażającą się w formalizacji oraz standaryzacji i porządku hierarchicznym, dają struktury mechanistyczne. Ostatni czynnik może być związany z niedostrzeżeniem kryzysu, a w związku z tym niedostrzeżeniem konieczności wprowadzania jakichkolwiek zmian w przedsiębiorstwie, w tym w strukturze organizacyjnej.

## 5. Paradoks w powiązaniach sieciowych

Zgodnie z powszechnie prezentowanym w literaturze przedmiotu poglądem [Dworzecki 2003; Dworzecki, Krejner-Nowecka 2002; Miles, Snow 1992; Strategor 2001; Koźmiński 2004; Brilman 2002; Krupski 2008; Child, Faulkner, Tallman], sieci są kolejną formą uelastyczniania struktur organizacji. W szczególności stanowią one odpowiedź na rosnącą niepewność otoczenia. Głównym argumentem przemawiającym za tym poglądem jest to, iż szeroka autonomia jednostek sieci pozwala na szybsze podejmowanie reakcji na zmiany warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Dodatkowo należy zauważyć, iż istotny udział relacji społecznych w procesie współpracy zapewnia lepszy przepływ informacji, co umożliwia szybszą reorientację i sprawniejszą koordynację działań reorganizacyjnych. Badacze wskazują również, że uczestnictwo w sieci umożliwia elastyczniejszy dostęp do zasobów, czasami również takich, które poza siecią nie są dostępne. Dzięki temu sieć stanowi platformę, na której przedsiębiorstwa mogą elastycznie tworzyć obszary efektów synergicznych w warunkach turbulentnego otoczenia.

Wszystkie wymienione cechy predestynują przedsiębiorstwa, wykorzystujące struktury sieciowe, do większej efektywności ekonomicznej w sytuacjach kryzysowych. Taki wniosek jest szczególnie uprawniony w odniesieniu do kryzysów o źródłach w otoczeniu organizacji. Co więcej – wydaje się, że pogląd ten podzielają menedżerowie, którzy w badaniach empirycznych wskazują szereg zalet sieci istotnych w obliczu kryzysów [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2012]. Wątek ten



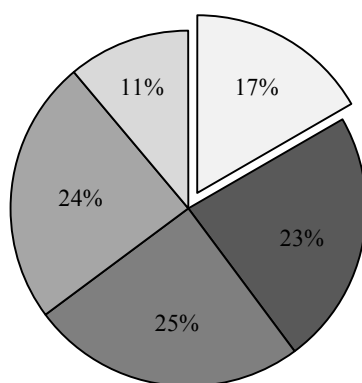
został rozwinięty w przeprowadzonym badaniu, w którym potraktowano wykorzystanie różnych typów struktur sieciowych jako czynnik wpływający na odporność przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny.

W przeprowadzonej analizie zidentyfikowano 108 przedsiębiorstw (73,5% całej próby), które wykorzystują struktury sieciowe w różnych konfiguracjach łańcucha wartości (tab. 3). Należy również zaznaczyć, iż współpraca w sieciach dotyczyła najczęściej minimum trzech obszarów funkcjonalnych (rys. 4). Dodatkowo w zidentyfikowanej grupie dominowały przedsiębiorstwa, które działały w strukturach sieciowych opartych na powiązaniach społecznych (82% przypadków). Zatem w badanej grupie znalazły się przedsiębiorstwa tworzące złożone struktury sieciowe wpisujące się w charakterystyki wskazywane w literaturze przedmiotu.

**Tabela 3.** Konfiguracje struktur sieciowych w łańcuchu wartości

Rodzaj sieci, w której współpracowały badane podmioty	Liczba przypadków	Odsetek
Pionowe i równoległe	51	47%
Pionowe, poziome i równoległe	25	23%
Tylko pionowe	19	18%
Tylko równoległe	7	6%
Tylko poziome	2	2%
Pionowe i poziome	2	2%
Poziome i równoległe	2	2%

Źródło: opracowanie własne.



□ jeden obszar ■ dwa obszary ■ trzy obszary ■ cztery obszary □ pięć obszarów

**Rys. 4.** Liczba funkcjonalnych obszarów współpracy w strukturach sieciowych

Źródło: opracowanie własne.

Z tej perspektywy należało oczekiwać, iż struktury sieciowe stanowiły w badanej próbie czynnik zwiększający odporność przedsiębiorstw na kryzys makroekonomiczny. Analizy statystyczne nie potwierdziły takiej hipotezy. Testy statystyczne zostały przeprowadzone w odniesieniu do różnych typów struktur sieciowych w bardzo różnych przekrojach. W żadnym z nich nie udało się zidentyfikować istotnego statystycznie wpływu struktur sieciowych na odporność na kryzys. Wyniki te stoją w sprzeczności z wnioskami płynącymi z bogatej literatury przedmiotu. Jakkolwiek w przeprowadzonym badaniu nie udało się zweryfikować możliwych przyczyn takiego rozdzwiewu, to istnieją dwa wyjaśnienia, które mogą kryć się za stwierdzonym paradoksem.

Być może kryzys makroekonomiczny w stosunkowo niewielkim stopniu dotknął badane przedsiębiorstwa. Pewną przesłanką potwierdzającą takie przypuszczenie są zmiany wskaźników przychodów przedsiębiorstw i rentowności w okresie 2008-2011 według danych GUS. Wskaźnik przychodów przedsiębiorstw w stosunku do roku 2007 był we wszystkich latach dodatni. Średnia rentowność sprzedaży, choć podlegała znacznym wahaniom w przedziale 3-6%, w całym okresie była dodatnia. Podobnie było z innymi wskaźnikami rentowności, które również utrzymywały się powyżej zera. To może wskazywać, iż przedsiębiorstwa nie zaobserwowały silnych objawów kryzysu i w rezultacie zalety struktur sieciowych nie miały możliwości ujawnić się.

Istnieje również możliwość, iż w literaturze powszechnie przecenia się zalety struktur sieciowych. Być może ich wykorzystywanie jest tylko jednym z obszarów realizacji założeń strategicznych, którego wpływ na odporność na kryzys jest sam w sobie stosunkowo niewielki. Możliwe, że struktury sieciowe zwiększają szanse przedsiębiorstw w obliczu kryzysu dopiero, gdy są częścią właściwej strategii i gdy są właściwie „zestrojone” z resztą obszarów jej wdrażania.

## 6. Paradoks w kulturze organizacyjnej

Funkcjonują różne poglądy na temat kultury organizacyjnej. Jedni przedstawiciele prezentują opinię, że kultura nie jest czymś, co organizacja ma, kultura jest czymś, czym organizacja jest. Przyjmują oni punkt widzenia, że organizacja jest kulturą. Inni przedstawiciele uważają, że kultura istnieje w organizacji. Organizacja ma po prostu kulturę. Jeszcze inni badacze kultury traktują kulturę jako pojęcie, a nie rzecz, ponieważ rzecz jest albo jej nie ma, natomiast pojęcie jest tworzone w ludzkich myślach i ludzie nadają mu sens. Nie zmienia się natomiast pogląd, że kultura organizacyjna jest trwałym wyróżnikiem organizacji. Jest podstawą jej tożsamości, częścią wizerunku organizacji oraz jednym z czynników przyczyniających się do rozwoju organizacji. Większość przedstawicieli – niezależnie od wyznawanej orientacji dotyczącej kultury w organizacji, uważa, że:

- kultura w organizacji istnieje,
- każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna i wyjątkowa,

- kultura jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej organizacji oraz jej wizerunku zewnętrznego [Zbigniew-Maciąg 1999]. Na podstawie przeglądu różnych definicji dotyczących kultury organizacyjnej można stwierdzić, że istnieje pewna dowolność interpretacyjna tego pojęcia. Niektórzy przedstawiciele koncentrują się w definiowaniu kultury organizacyjnej na takich elementach, jak symbole, ceremoniały, mity, pozwalających uczestnikom organizacji pojąć znajdujące się u ich podwalin założenia i wartości organizacyjne [Ouchi]. Druga grupa przedstawicieli uważa, że kulturę organizacyjną budują przede wszystkim normy i wartości uczestników [Athos i in.]. Następna grupa uważa, że kultura organizacyjna to system założeń i podstawowych wartości, pozwalających na postrzeganie różnic między grupami i ich decyzjami [Galiardi]. Inni rozumieją kulturę jako całość skomponowaną z poznawczych, emocjonalnych, intelektualnych i międzyludzkich elementów życia psychicznego i umysłowego [Crozier, Friedbrg].

Dla potrzeb badań przyjęto, że kultura organizacyjna jest zespołem wartości, znaczeń i norm regulujących zachowania, umożliwiającymi koordynację działań w danej organizacji [Young 1998].

Przystępując do badań nad kulturą organizacyjną przedsiębiorstw działających w kryzysie gospodarczym, przyjęto założenie, że przedsiębiorstwa, mające kulturę organizacyjną charakteryzującą się pozytywnym stosunkiem pracowników do zmian, mają dużą odporność na kryzys. Sytuacje kryzysowe wymagają modyfikacji sposobów zarządzania, aby przedsiębiorstwo mogło lepiej przystosować się do zmian zachodzących w makrootoczeniu. Jedną z głównych przyczyn oporu wobec zmian są pracownicy. Ewentualny brak poparcia zmian ze strony pracowników może zahamować proces ich wprowadzania. Dlatego też tak istotny jest pozytywny stosunek pracowników do zmian.

**Tabela 4.** Dwuwymiarowy rozkład zmiennych: stosunek pracowników do zmian, odporność na kryzys (%)

Odporność na kryzys	Stosunek pracowników do zmian		
	negatywny	neutralny	pozytywny
Nieodporne	10,0 /N = 2/	2,0 /N = 1/	13,0 /N = 11/
Mała odporność	14,0 /N = 3/	15,0 /N = 6/	21,0 /N = 18/
Duża odporność	76,0% /N = 16/	83,0 /N = 19/	66,0 /N = 55/
Razem	100,0 (N = 21)	100,0 (N = 42)	100,0 (N = 84)

$V$ -Cramera 0,155;  $p = 0,534$ .

Źródło: opracowanie własne.

Jednak wyniki zrealizowanych badań prowadziły do odmiennych wniosków. W tab. 4 przedstawiono stosunek pracowników do zmian w przedsiębiorstwach nieodpornych na kryzys oraz w przedsiębiorstwach charakteryzujących się małą i dużą odpornością na kryzys.

Z analizy tab. 4 wynikają zaskakujące – z punktu widzenia przyjętego założenia – rozkłady procentowe. Wśród przedsiębiorstw, w których pracownicy mają pozytywny stosunek do zmian, tylko 66,0% charakteryzuje się dużą odpornością na kryzys, 83% przedsiębiorstw, w których pracownicy mają neutralny stosunek do zmian, charakteryzuje się dużą odpornością na kryzys, a wśród przedsiębiorstw, w których pracownicy mają negatywny stosunek do zmian, 76,0% charakteryzuje się dużą odpornością na kryzys. Okazuje się, że neutralna postawa pracowników do zmian najbardziej sprzyja odporności na kryzys. Neutralna postawa do zmian oznacza, że część zmian jest akceptowalna, a część nie. Można przypuszczać, że w tym przypadku „neutralność” oznacza racjonalny wybór i odrzucenie zmian, które w opinii pracowników pociągają za sobą negatywne skutki. Może dlatego właśnie wśród tej kategorii jest aż 83,0% przedsiębiorstw odpornych na kryzys. Mały procent przedsiębiorstw charakteryzujących się dużą odpornością na kryzys wśród przedsiębiorstw, w których pracownicy mają pozytywny stosunek do zmian, można tłumaczyć tym, że pracownicy mający pozytywny stosunek do zmian mają zbyt duży optymizm i podejmują ryzykowne decyzje, które nie zawsze okazują się racjonalne. Duży odsetek przedsiębiorstw charakteryzujących się dużą odpornością na kryzys wśród przedsiębiorstw, w których pracownicy mają negatywny stosunek do zmian, może wynikać z tego, że pracownicy w sposób konsekwentny dążą do realizacji założonych celów bez względu na zmiany zachodzące w makrootoczeniu.

## 7. Zakończenie

Prezentowane w artykule wybrane paradoksy zarządzania, zaobserwowane podczas prowadzonych badań nad przedsiębiorstwami w okresie kryzysu gospodarczego, to tylko przykład, na ile rzeczywistość zaskakuje badacza i stawia go w trudnej sytuacji wnioskowania. Negatywna weryfikacja założeń może budzić niepokój, czy przyjęto prawidłowe założenia, zastosowano odpowiednie metody badawcze. Kłopotliwe staje się poszukiwanie możliwych wyjaśnień zauważonych niezgodności.

Opisanych w artykule pięć paradoksów pokazuje rozbieżność pomiędzy założeniami teoretycznymi a otrzymanymi wynikami empirycznymi. Autorzy, analizując wymienione rozbieżności, próbowali zidentyfikować ich źródła, wskazując na szereg przyczyn leżących po stronie zarówno badanych przedsiębiorstw, jak i po stronie procesu badawczego. Zestawienie paradoksów i ich możliwe wyjaśnienia zawiera tab. 5.

Przedstawione paradoksy mogą wskazywać na niejednoznaczność, a może nawet nietrwałość koncepcji i teorii zarządzania opisujących typowe zachowania organizacji w różnych sytuacjach. Intensywność zmian w otoczeniu gospodarczym przedsiębiorstw może powodować, że teoria, nie nadążając za praktyką, nie jest w stanie

Tabela 5. Paradoksy i ich możliwe wyjaśnienia

Obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa	Zaobserwowany paradoks	Możliwe wyjaśnienie paradoksu
Zasoby przedsiębiorstwa	Brak wpływu struktury rodzajowej zasobów kluczowych tworzących profil zasobowy przedsiębiorstwa na poziom odporności przedsiębiorstw na kryzys	Duże podobieństwo co do struktury rodzajowej zasobów analizowanych podmiotów. Nierównomierny rozkład badanych podmiotów pod względem poziomu ich odporności na kryzys. Subiektywizm oceny poziomu aktualnego profilu zasobowego w stosunku do konkurentów z branży.
Model biznesowy	Wzrost poziomu wskaźnika ROE mimo braku zmian w modelu biznesowym	Trudność w jednoznacznym wskazaniu czynników wpływających na wyniki zdywersyfikowanych przedsiębiorstw. Brak dokładnych narzędzi identyfikujących zmiany w modelu biznesowym.
Struktury organizacyjne	Dominacja sztywnych struktur	Dążenie menedżerów do większej kontroli, zapewniającej stabilność w niestabilnym otoczeniu.
Powiązania sieciowe	Brak wpływu struktur sieciowych na odporność na kryzys	Brak przejawów kryzysu, które ujawniałyby korzyści struktur sieciowych. Przecenianie znaczenia struktur sieciowych.
Kultura organizacyjna	Mały wpływ kultury organizacyjnej charakteryzującej się pozytywnym stosunkiem pracowników do zmian na odporność na kryzys	Duży optymizm wśród pracowników pozytywnie nastawionych do zmian, co ma wpływ na podejmowanie przez nich zbyt ryzykownych decyzji.

Źródło: opracowanie własne.

wytłumaczyć wydawałoby się typowych zachowań w przedsiębiorstwie, a tym samym generować wskazówki do dalszego ich doskonalenia. Zwłaszcza okres kryzysu gospodarczego pokazał, że w wielu obszarach nauk ekonomicznych współczesne teorie nie są w stanie wyjaśnić mechanizmu działania gospodarki i jej podmiotów.

Z drugiej strony występowanie paradoksów staje się inspiracją do prowadzenia dalszych badań. Niezgodność uzyskanych wyników z wcześniejszymi oczekiwaniami jest bardziej frapująca, otwiera nowe możliwości i zmusza badacza do stawiania kolejnych pytań, organizowania nowych badań, używania bardziej precyzyjnych miar i narzędzi badawczych. W ten sposób powstają nowe koncepcje, które weryfikowane przez kolejne grupy badaczy mogą prowadzić do powstania bardziej ugruntowanych teorii.

Na koniec warto postawić jeszcze jedno pytanie: skoro badane przedsiębiorstwa nie wprowadzały zmian zakładanych przez badaczy, nie widząc potrzeby korekty swojej działalności, to może po prostu nie było kryzysu?

## Literatura

- Amit R., Zott Ch., 2010, *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*, IESE Business School – University of Navarra, Working Paper, WP-870, July.
- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Burns T., Stalker G.M., 1961, *Management of Innovation*, Travistock, London.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*.
- Dworzecki Z., 2003, *Strategiczne sieci przedsiębiorstw*, [w:] Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., 2002, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert.
- Gregorczyk S., Wachowiak P., 2012, *Autorski model biznesowy przedsiębiorstw*, [w:] *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, Ostaszewski J., Bartkowiak R. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R., 2005, *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Krupski R. (red.), PWE, Warszawa.
- Krupski R., 2008, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., 2012, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, *Management and Business Administration Central Europe*, nr 4, s. 36
- Lawrence P., Lorsch J., 1967, *Differentiation and integration in complex organizations*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, iss. 1, s. 1-47.
- Mączyńska E., Zawadzki M., 2006, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, *Ekonomista*, nr 2.
- Miles R., Snow C., 1992, *Causes of failure in network organizations*, *California Management Review*, no. 34, s. 53-72.
- Sopińska A., 2014, *Impact of the crisis on resources management*, *Journal of Management and Financial Sciences*, vol. VII, iss. 18 (December 2014), s. 25-34.
- Sopińska A., 2015, *Empiryczna deskrypcja procesu zarządzania zasobami w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysokim poziomem odporności na kryzys*, *Marketing i Rynek*, nr 5, s. 97-110.
- Sopińska A., Jakubowska W., 2013, *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd badań*, [w:] *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie*, Bartkowiak R., Wachowiak P. (red.), Oficyna Wyd. SGH, Warszawa.
- Strategor, 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Szpitter A., 2011, *Model biznesu jako determinanta sukcesu na rynku*, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/3, s. 199-207.
- Wirtz B.W., 2011, *Business Model Management. Design – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Young E., 1998, *On Naming of Rosen. Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, *Organization Studies*, no. 10/12.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2012, *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), OW Wolters-Kluwer business, Warszawa.
- Zbigniew-Maciąg L., 1999, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., 2010, *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research*, September 30.