

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

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,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

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

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

Summaries

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

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

Katarzyna Olejczyk-Kita

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

REDUNDANCJA ZASOBÓW JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Niniejszy artykuł opisuje problematykę zasobów, ich redundancji i budowania wzrostu organizacji przez kształtowanie odpowiednich nadmiarów zasobów. Ostatni punkt stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy odpowiednia konfiguracja zasobów i ich redundancja może być impulsem do rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: redundancja, zasoby, przedsiębiorstwo.

1. Zasoby w przedsiębiorstwie

A.K. Koźmiński i W. Piotrowski opisali zasoby organizacyjne jako ogół rzeczy, ludzi, informacji i środków finansowych, jakie organizacja ma lub którymi może dysponować, chociaż prawnie nie stanowią jej własności [Koźmiński, Piotrowski 1997, s. 105]. Definicja ta jest bardzo szeroka i obejmuje nie tylko zasoby będące własnością firmy, ale również zasoby, do których przedsiębiorstwo ma dostęp, np. przez kontrahentów, i może wykorzystać je do wytworzenia produktu lub usługi. Wydaje się, iż to właśnie zasoby są najważniejszym czynnikiem, na jaki zwracają uwagę zarządzający przedsiębiorstwami. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez R. Krupskiego, który udowodnił, że horyzont planowania zasobów jest już przeciętnie dłuższy od horyzontu planowania elementów otoczenia, co sugeruje jednak przewagę orientacji zasobowej nad rynkową (a więc w pewnym sensie nad orientacją planistyczną lub pozycyjną) [Krupski 2011, s. 5]. Tak więc przedsiębiorcy zazwyczaj planują najpierw zasoby, a do nich dostosowują pozostałe elementy organizacji.

Zasoby i umiejętności, które są rzadkie, trwałe, niemobilne i trudne do modyfikacji, umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie ekonomicznej renty [Barney 1991, s. 25]. Wobec tego ukształtowanie zasobów o szczególnym znaczeniu pozwala przedsiębiorstwu uzyskać przewagę konkurencyjną. Wydaje się, że aby przedsiębiorstwo mogło w sposób łatwy i szybki dostosowywać się do zmian w otoczeniu, reagować na nie prawie natychmiast, a czasami samo kreować takie zmiany, firma powinna posiadać nadmiary różnorodnych zasobów. Jednak główną wagę należy przyłożyć do zasobów strategicznych.

K. Perechuda wśród zasobów strategicznych wymienia [Perechuda 1997a, s.18-19; Perechuda 1997b, s. 110-111]:

„1. Zasoby niematerialne:

- wiedza ekonomiczna, społeczna i techniczna, struktura myślenia kadry kierowniczo-administracyjnej firmy,
- umiejętności menedżerskie naczelnej kadry kierowniczej,
- wartości oraz wykształcone wzory zachowań społecznych, kulturowych i gospodarczych.

2. Zasoby ludzkie:

- ilość i struktura wiekowa pracowników,
- struktura wykształcenia pracowników,
- struktura zawodowa potencjału pracowniczego.

3. Zasoby rzeczowe:

- struktura przestrzenna (położenie firmy),
- infrastruktura techniczno-technologiczna,
- infrastruktura gospodarcza (ilość, struktura i rentowność jednostek organizacyjnych).

4. Zasoby finansowe:

- aktualny potencjał finansowy,
- przyszłościowe trendy rozwoju potencjału finansowego,
- system zabezpieczeń finansowych”.

2. Redundancja zasobów

P.F. Drucker uważa, że jutro tworzy się dzisiaj, w większości przypadków nieodwracalnie. Dlatego menedżerowie zawsze muszą zarządzać zarówno dniem dzisiejszym – w sferze problemów o zasadniczym znaczeniu – jak i dniem jutrzejszym. W czasach burzliwych nie mogą zakładać, że dzień jutrzejszy będzie przedłużeniem dzisiejszego. Przeciwnie, muszą zarządzać z myślą o zmianach: o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu [Drucker 1995, s. 47]. By przygotować się na takie zmiany, firmy muszą posiadać zasoby w nadmiarze.

Redundancja zasobów powinna być rozumiana nie tylko jako tworzenie nadmiarów zasobów w przedsiębiorstwie, ale również jako budowanie ich różnorodności. Tak skonfigurowane zasoby pozwalają szybko i sprawnie reagować na zmiany w otoczeniu, ale nadmiary pozwalają również kreować nowe produkty, a niekiedy kreować nowe potrzeby na rynku. Wówczas przedsiębiorstwo zaczyna zmieniać się w organizację w ruchu. R. Krupski określił przedsiębiorstwo w ruchu jako takie, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Opisywane przedsiębiorstwo w ruchu to również takie, które powoduje, że otoczenie drga w amplitudach firmy [Krupski 2003, s. 234]. Tak więc firma w ruchu z jednej strony dostosowuje się do otoczenia, a z drugiej zmienia otoczenie, by było

bardziej przyjazne dla przedsiębiorstwa. A do takich działań potrzebne są nadmiary różnorodnych zasobów.

Redundancja zasobów jest jednak kosztowna. Zasoby, które nie są wykorzystywane w bieżącej działalności, generują koszty. By je zminimalizować, zaleca się redundować zasoby, które są:

- rzadkie,
- trudne do pozyskania,
- trudno kopiowalne,
- relatywnie tanie w przechowywaniu.

Takimi zasobami są zasoby niematerialne. Pozwalają na szybkie dostosowanie się do warunków otoczenia przez: lepsze rozpoznanie sytuacji, szybsze reakcje na potrzeby klientów, gotowe procedury i pomysły na nowatorskie pomysły. Natomiast zasoby materialne są zazwyczaj:

- powszechne,
- łatwe do pozyskania,
- łatwo kopiowalne,
- relatywnie drogie w przechowywaniu.

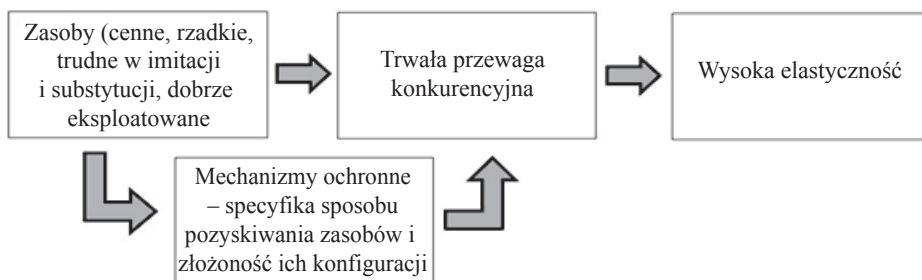
Posiadanie redundancji takich zasobów jest niepotrzebne, gdyż nadmiernie kosztowne. Zasoby takie można łatwo pozyskać od kontrahentów, a posiadanie przez firmę licznych przyjaznych i partnerskich nieformalnych relacji z otoczeniem pozwala pozyskiwać zasoby materialne szybko i sprawnie.

G. Osbert-Pociecha uważa, że elastyczność organizacji jako wypadkowa odpowiednio skonfigurowanych działań/zmian służy dopasowywaniu funkcjonowania organizacji do zmieniających się warunków, w ten sposób staje się warunkiem trwania i rozwoju organizacji [Osbert-Pociecha 2008, s. 27]. Wobec tego zasoby w organizacji powinno skonfigurować się w sposób następujący:

- zasoby niematerialne – powinny być w znacznym stopniu redundowane,
- zasoby materialne – powinny być ograniczane do niezbędnych do bieżącej działalności, a ewentualne nadmiary powinny być minimalne.

3. Redundancja zasobów a rozwój przedsiębiorstwa

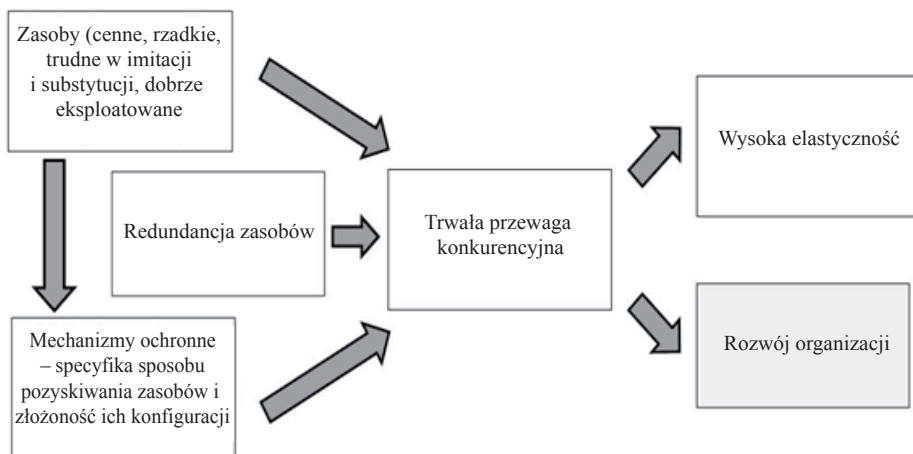
Odpowiednio skonfigurowane zasoby powodują, że firma funkcjonuje lepiej i sprawniej. Zwiększają również elastyczność organizacji. Podobnego zdania jest K. Obłój, który opracował bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym (rys. 1). Model ten ukazuje wpływ zasobów na inne elementy organizacji. Zasoby, które są cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze eksploatowane, połączone z mechanizmami ochronnymi pozwalają budować trwałą przewagę konkurencyjną, która z kolei wpływa na zwiększenie elastyczności organizacji.



Rys. 1. Bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym

Źródło: [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009, s. 170].

Wydaje się jednak, że by przedsiębiorstwo mogło się rozwijać i różnicować swoją działalność, potrzebna jest również redundancja zasobów. Wydaje się, że bazowy model może być zmodyfikowany o redundancję zasobów (rys. 2). W modelu takim również zaczynamy analizę od dwóch elementów wyszczególnionych przez K. Obłója. Pierwszym z tych elementów są zasoby cenne, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji oraz dobrze eksploatowane, a więc wykorzystywane powszechnie w bieżącej działalności. Drugim elementem są mechanizmy ochronne, czyli działania, jakie podejmuje firma, by zdobywać potrzebne zasoby. Wydaje się, że turbulentne otoczenie wymusza na firmach dodanie jeszcze trzeciego, nowego elementu, jakim jest redundancja zasobów, która wydaje się niezbędna dla rozwoju przedsiębiorstwa. Oczywiście chodzi głównie o nadmiary i różnorodność zasobów niematerialnych, a tylko znikomą redundancję zasobów materialnych.



Rys. 2. Bazowy model teorii zasobowej w zarządzaniu strategicznym zmodyfikowany o redundancję zasobów

Źródło: opracowanie własne.

Trzy elementy, czyli: zasoby wykorzystywane przez firmę, mechanizmy ochronne i redundancja zasobów, powodują, iż firma ma trwałą przewagę konkurencyjną. Oznacza to, iż przedsiębiorstwo lepiej od konkurencji funkcjonuje, zaspokaja potrzeby klientów i reaguje na zmiany w otoczeniu.

Trwała przewaga konkurencyjna w znacznym stopniu uelastycznia działalność (rys. 2). Elastyczność stanowi swoistą reakcję na niepewność warunków działania organizacji (firmy) i brak możliwości prostego ekstrapolowania dotychczasowego sposobu funkcjonowania [Osbert-Pociecha 2008, s. 9]. Dzięki redundancji zasobów firma staje się bardziej elastyczna.

Trwała przewaga konkurencyjna umożliwia łatwiejszy i szybszy rozwój organizacji. Dzięki niej przedsiębiorstwo szybciej odpowiada na okazje płynące z rynku, może dywersyfikować działalność, zwiększać zyski, czyli wszechstronnie się rozwijać.

4. Zakończenie

Wydaje się, że aby przedsiębiorstwo mogło z jednej strony reagować na zmiany w turbulentnym otoczeniu, a z drugiej rozwijać się, potrzebna jest redundancja zasobów. Różnorodne i niewykorzystane zasoby pozwalają różnicować działalność we wcześniej niezaplanowanym kierunku, wykorzystując okazje rynkowe, oraz szybko oferować nowe produkty.

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no 1.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 1995.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 5.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, za: K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przeгляд Organizacji” 2007, nr 5.
- Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2003.
- Osbert-Pociecha G., *Elementy teorii elastyczności organizacji – określenia, definicje, problemy*, [w:] *Elastyczność organizacji*, R. Krupski (red.), UE, Wrocław 2008.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1997a.
- Perechuda K., *Zarządzanie organizacją – metody, techniki, procedury*, Wydawnictwo Leopoldinum, Wrocław 1997b.

RESOURCES REDUNDANCY AS A TOOL OF ENTERPRISE GROWTH

Summary: The article presents the problem of resources, resources redundancy, and developing organisation growth by creating appropriate resources redundancy. The last part of the article is an attempt to answer the question whether appropriate resources configuration and resources redundancy can be the impulse for enterprise growth.

Keywords: redundancy, resources, enterprise.