

PRACE NAUKOWE

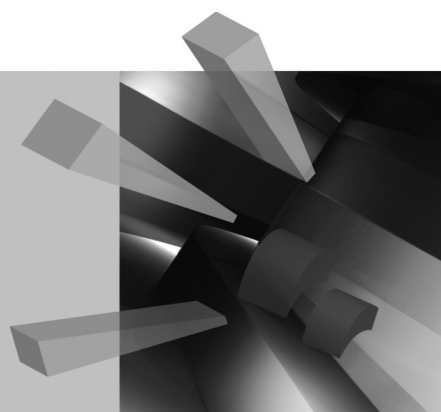
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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 Połomska-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

Anna Sławik

Uniwersytet Jagielloński

ASYMETRIA INSTYTUCJONALNA BARIERĄ WZROSTU I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA PRZETWÓRSTWA STALOWEGO W POLSCE

Streszczenie: Obok pogłębiających się asymetrii natury gospodarczej, finansowej, politycznej czy kulturowej, między regionami świata zwiększa swój zasięg i siłę zjawisko asymetrii instytucjonalnej¹. Może ono stanowić źródło barier wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Zagrożenia wynikające z asymetrii instytucjonalnej szczególnie uwidaczniają się w warunkach globalizujących się zjawisk kryzysowych. Kryzys nakręca spiralę asymetrii, lecz także instytucje asymetryczne mogą doprowadzać do sytuacji kryzysowych w ich otoczeniu.

Słowa kluczowe: asymetria instytucjonalna, interesariusze, instytucje finansowe, zjawiska kryzysowe, sektor przetwórstwa stalowego w Polsce.

1. Kryzysowe otoczenie

Znaczenie wpływu otoczenia, czyli interesariuszy, we współczesnym zarządzaniu szczególnie silnie ujawnia się podczas dekonjunkury i wydarzeń prowadzących lub mogących doprowadzić do sytuacji kryzysowych w ocenie indywidualnych przedsiębiorstw. Zjawiska kryzysowe prowadzące w sensie makroekonomicznym do spowolnienia gospodarczego lub recesji, a w ujęciu mikroekonomicznym do sytuacji kryzysowych² w przedsiębiorstwach, stanowią zdaniem autorki istotny, bo perma-

¹ W niniejszym opracowaniu określenie „instytucjonalny” odnosi się do pojęcia instytucji w rozumieniu nauk o zarządzaniu, gdzie pojęcie instytucji jest tożsamy z pojęciem organizacji w znaczeniu rzeczowym; nie odnosi się natomiast do definicji socjologicznej czy ekonomicznej pojęcia instytucji.

² Autorka rozróżnia pojęcie sytuacji kryzysowej oraz zjawiska kryzysowego (inaczej: kryzysowego). W jej rozumieniu sytuacja kryzysowa to trudna i najczęściej nagła sytuacja przedsiębiorstwa w jego indywidualnej ocenie, zagrażająca jego dalszemu funkcjonowaniu w bliskiej lub dalszej perspektywie czasowej (przez istotne osłabienie jego pozycji konkurencyjnej). Natomiast zjawisko kryzysowe to zdarzenie lub ciąg zdarzeń w otoczeniu organizacji mających wpływ na więcej niż jedno przedsiębiorstwo (np. na cały sektor, rynek produktowy lub obszar geograficzny). Kumulacja zjawisk kryzysowych prowadzi do kryzysu w danej gospodarce, sektorze czy na wybranych rynkach, który w zależności od zasięgu i charakteru otrzymuje odpowiedni epitet.

nentny kontekst zarządzania w XXI wieku. Według autorki, zjawiska kryzysowe są w szerokiej perspektywie rezultatem wpływu interesariuszy w otoczeniu organizacji: sieci różnokierunkowych oddziaływań, relacji, schematów zachowań i tworzących się w ich wyniku mechanizmów społecznych, będącym źródłem barier wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Tę dynamiczną konfigurację otoczenia można traktować jako proces ciągłych zmian – zmian, które mogą warunkować sukces lub spowodować kryzys organizacji, przy czym Chandlerowska „widzialna ręka rynku” jest zawsze ręką konkretnych, dających się zidentyfikować interesariuszy. Siła i kierunek oddziaływania interesariuszy w danym otoczeniu są zróżnicowane – od relacji zbliżonych do symetrycznych po silnie asymetryczne. To właśnie te ostatnie mogą stanowić istotne bariery wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, z zagrożeniem trwałości ich bytu włącznie. Przykładem sektora, w którym asymetrie prowadzą do sytuacji kryzysowych i ograniczają rozwój funkcjonujących w nim przedsiębiorstw, jest sektor przetwórstwa stalowego w Polsce.

2. Zjawisko asymetrii instytucjonalnej

W otoczeniu sektora przetwórstwa stalowego w Polsce coraz bardziej uwidacznia się charakterystyczne dla globalnej gospodarki zjawisko asymetrii instytucjonalnej, w głównej mierze wynikające z asymetrii informacyjnej. Przez asymetrię instytucjonalną autorka rozumie układ współlistniejących ze sobą w rzeczywistości gospodarczej podmiotów, w którym jeden podmiot bądź ich grupa ma nieproporcjonalnie większe zasoby (finansowe, organizacyjne, ludzkie, intelektualne, informacyjne, technologiczne, materialne itp.) niż inny podmiot lub inna grupa podmiotów lub ma do nich dostęp. Układ ten powoduje sytuację nierównowagi, w której podmiot słabszy nie jest zdolny do konkurowania z podmiotem silniejszym o te same zasoby, a w przypadku relacji innej niż rynkowa – nie ma siły negocjacyjnej w walce o zaspokojenie swoich interesów (nie jest zdolny do zaspokajania swoich potrzeb w sposób asertywny). Należy dodać, że w terminologii nauk o zarządzaniu funkcjonuje pojęcie asymetrycznej rywalizacji (konkurencji), używane m.in. przez D.B. Yoffiego [Yoffie, Kwak 2001]. Asymetryczna rywalizacja staje się kluczowym aspektem konkurowania w sytuacji prowadzenia działalności na rynkach globalnych lub rynkach lokalnych zdominowanych przez globalnych graczy [Jankowski, Yoffie 2004]. Jednak zdaniem autorki asymetryczna rywalizacja wynika z asymetrii instytucjonalnej, dlatego uwypukla się właśnie to pojęcie w celu zaznaczenia związku przyczynowo-skutkowego między dysproporcjami instytucjonalnymi a działaniami rynkowymi przedsiębiorstw, o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, podkreślając jednocześnie, że wpływ zjawiska asymetrii instytucjonalnej na zarządzanie przedsiębiorstwem wykracza poza krąg konkurentów w sektorze.

3. Asymetria instytucjonalna w sektorze przetwórstwa stalowego w Polsce

Geneza zjawiska asymetrii instytucjonalnej w sektorze przetwórstwa stalowego w Polsce sięga czasów przekształceń własnościowych, jednak jego pierwsze wyraźne konsekwencje ujawniły się w okresie prywatyzacji i restrukturyzacji polskiego hutnictwa żelaza i stali. Wówczas z mapy tego sektora zniknęło wiele przedsiębiorstw, ponieważ nie były w stanie konkurować z międzynarodowymi koncernami, wchodzącymi na polski rynek nie tylko przez dystrybucję wyrobów, ale także przez przejmowanie procesów produkcyjnych w kupowanych przez nie zakładach. Asymetria instytucjonalna w omawianym sektorze nie tyle więc zaostriła konkurencję, ile w przypadku niektórych rynków produktowych po prostu ją wyeliminowała. Przedsiębiorstwa niezależne od dużych, międzynarodowych koncernów, a chcące utrzymać produkcję danego asortymentu, musiały uciec do nisz rynkowych. Można nawet powiedzieć, że zostały wypchnięte do nisz rynkowych, nieopłacalnych dla bardzo dużych, często globalnych graczy (por. [Obłój 2002, s. 18]).

Na podstawie prowadzonych badań autorka przyjmuje założenie, że w przemyśle stalowym w Polsce asymetria instytucjonalna wśród rywali rynkowych ogranicza strategię konkurencyjne przedsiębiorstw do alternatywy:

- albo przedsiębiorstwa dążą do zwiększenia ich siły konkurencyjnej przez konsolidację i akwizycję w celu wykorzystania efektów skali i zasięgu oraz docelowo przewagi, którą daje asymetria instytucjonalna,
- albo stawiają na elastyczność w dostosowywaniu się do rynku, a w tym efektywniejsze są małe i średnie podmioty gospodarcze.

Obserwuje się ponadto, że zjawisko asymetrii instytucjonalnej odczuwalne jest nie tylko ze strony konkurentów w sektorach w ujęciu Porterowskim, lecz także ze strony innych grup interesariuszy przedsiębiorstw przetwórstwa stalowego w Polsce, w tym szczególnie instytucji finansowych. W rezultacie wykupienia wielu banków przez potężne, międzynarodowe grupy finansowe³, które oprócz działalności depozytowo-kredytowej mają biznesy ubezpieczeniowe, maklerskie, funduszy inwestycyjnych, faktoringu i inne, równorzędnym (symetrycznym) partnerem biznesowym takich instytucji mogą być międzynarodowe korporacje, podczas gdy przedsiębiorstwa o istotnie słabszej lub marginalnej sile negocjacyjnej pozostają w asymetrycznej relacji z takim interesariuszem, polegającej w uproszczeniu na przyjmowaniu warunków współpracy przez niego dyktowanych. Zaznacza się, iż nie wszystkie instytucje finansowe działające w Polsce tworzą wielkie korporacje lub są ich częścią, a tym samym są asymetryczne w stosunku do obsługiwanych podmiotów omawianego sektora. Przykładem takich mniejszych instytucji finansowych są np. banki spółdzielcze czy spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe.

³ Na przykład ING Group, Citigroup, Amplico, Santander Group, Societe Generale, UniCredit Group, Commerzbank, AVIVA, Credit Agricole.

Jednak w opinii autorki podmioty te są zazwyczaj niezdolne lub nieprzygotowane do obsługi kapitałochłonnych przedsiębiorstw przemysłowych, co widoczne jest chociażby w profilu ich działalności, ukierunkowanej raczej na obsługę osób fizycznych oraz podmiotów sektora MŚP prowadzących najczęściej działalność usługową bądź rolniczą.

4. Asymetryczne i niebezpieczne instytucje finansowe

Jedne z największych dostrzeganych przez autorkę barier rozwojowych dla przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce wynikają ze współpracy (nieuniknionej) z instytucjami finansowymi. Po pierwsze, mogą być one konsekwencją strategii, np. banków czy ubezpieczycieli, realizowanych wobec wybranych sektorów. Sektor przetwórstwa stalowego należy w ich nomenklaturze do sektorów podwyższonego ryzyka, wciąż niosąc brzemień fałszywego stereotypu, że jest to przemysł schyłkowy, podczas gdy współczesne hutnictwo i przetwórstwo stali jest działalnością rozwojową i innowacyjną. Tę potencjalną barierę umacnia fakt, że omawiany sektor jest relatywnie silnie kapitałochłonny, gdyż wymaga wysokiego zaangażowania kapitałów obrotowych. Strategie „sektorowe” instytucji finansowych szczególnie konsekwentnie realizowane są w trudnych, kryzysowych okresach, kiedy to niewspółmiernie zaostrzane warunki współpracy jeszcze bardziej pograżają dotknięte kryzysem przedsiębiorstwa. Przykładem jest kryzys sektora stalowego lat 2000-2002, który oprócz tego, że był kryzysem zaopatrzeniowym oraz kryzysem płynności, był przede wszystkim kryzysem zaufania: banki – uznając przemysł stalowy za sektor wysokiego ryzyka – żądały wielokrotnego zabezpieczenia kredytów, liczba rolowanych kredytów stała się marginalna, niemal całkowicie wstrzymano finansowanie bieżącej działalności i radykalnie ograniczono finansowanie planowanych inwestycji. Specyficzny problem związany z jednoznacznym przypisywaniem poziomu ryzyka kredytowego do sektora polegał na tym, że nadrzędnym kryterium pożyczania kapitału była przynależność do zdefiniowanego przez bank sektora, a nie kondycja finansowa, w tym zdolność kredytowa indywidualnego przedsiębiorstwa. Analogiczna polityka szczególnie silnie uwidoczniła się podczas kryzysu lat 2008-2009 oraz istotnie wpłynęła na relacje przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce z instytucjami finansowymi.

Po drugie, bariery rozwojowe stwarzane przez asymetryczne instytucje finansowe mogą wynikać z ryzyka wpisanego w oferowane przez nie produkty, szczególnie złożone pochodne instrumenty finansowe. Przykładem są struktury opcji walutowych oferowane przedsiębiorcom (nie tylko sektora przetwórstwa stalowego) w latach 2007-2008 jako produkty bezpieczne (zabezpieczające transakcje handlowe w walutach obcych) i bezkosztowe. Wykorzystując asymetrię informacyjną, a także niezdolność mniejszych organizacji do pełnego zweryfikowania złożonych instrumentów i mechanizmów ich działania, sprzedawano tak naprawdę produkt wysoko spekulacyjny, niedopasowany do potrzeb hedgingowych przedsiębiorców i na skraj-

nie asymetrycznych warunkach (korzystnych dla sprzedającego), w wyniku czego upadły w Polsce setki przedsiębiorstw, a inne stały na krawędzi bankructwa.

5. Mechanizm kryzysowy

Autorka, analizując historię większych kryzysów gospodarczych na świecie w XX i XXI wieku, zauważa, że były one w większości następstwem kryzysów finansowych, wywoływanych w krajach wysoko rozwiniętych (USA, Europa Zachodnia, Japonia). Na bazie tej obserwacji formułuje ona hipotezę, że asymetryczne instytucje finansowe mają potencjał kryzysogeny, przez co ich działalność może stanowić barierę wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.

Największe współczesne kryzysy gospodarcze, jak wielka depresja lat 30. XX wieku, kryzys lat 70. XX wieku wraz z szokami naftowymi, kryzys japoński czy kryzys azjatycki, wykazują pewne analogie co do mechanizmu ich powstawania oraz narastania⁴. W uproszczeniu mechanizm ten wyglądał następująco: dostęp do tanich kredytów napędzał koniunkturę, rosły ceny akcji i nieruchomości (a później również finansowych instrumentów pochodnych) w wyniku dużego popytu na te aktywa, jednak gdy boom na rynkach finansowych doprowadzał do nierealnie wysokich, nierynkowych cen aktywów, w efekcie przegrzania gospodarki następowało załamanie tych cen. W wyniku rosnących stóp procentowych, zwiększającej się liczby tzw. złych kredytów i ogólnego braku zaufania wierzycieli zamierał rynek kredytów. Ograniczano międzynarodową wymianę handlową i inwestycje, w tym zagraniczne, spadała wartość walut narodowych. Kryzys ogarniał stopniowo poszczególne sektory przemysłu, handlu i usług. Następowo zahamowanie popytu nie tylko na rynku dóbr inwestycyjnych, ale także konsumpcyjnych, na skutek rosnącego bezrobocia, wzrostu kosztów utrzymania i spadku dochodów. Jednak dla pełniejszego obrazu dodać należy, że jedną z głównych przyczyn kryzysów finansowych były spekulacje. Przy czym przedmioty spekulacji i sama działalność zawodowych spekulantów stawały się z upływem kolejnych dekad XX i XXI wieku bardziej wyrafinowane, złożone i – w wyniku pogłębiającej się asymetrii informacyjnej – mniej przejrzyste. Przede wszystkim zaś ich finansowanie gwałtownie oddalało się od realnej gospodarki, co w latach 2001-2007 doprowadziło do zjawiska globalnego lewarowania na niespotykaną wcześniej skalę. Podczas gdy w 1980 r. podstawowe aktywa finansowe stanowiły ok. 120% światowego PKB, o tyle w 2005 r. nominalna wartość aktywów finansowych (w tym instrumentów pochodnych) stanowiła 11-krotność globalnego PKB, by w roku 2007 przewyższyć go 13-krotnie (PWC, marzec 2009). Kryzys gospodarczy lat 2008-2009 (zdaniem ekspertów, m.in. z firmy doradczej Pri-

⁴ Autorka uważa jednocześnie, że nawet wyraźne analogie czy tworzone na ich bazie teorie ekonomiczne nie pozwalają na dostateczne wyjaśnienie zjawisk kryzysowych i ich przyczyn, dlatego każdy kryzys powinien być analizowany indywidualnie, by uwzględnić jego specyfikę i uniknąć niebezpiecznych uproszczeń.

cewaterhouseCoopers, pierwszy kryzys o naprawdę globalnym charakterze) pokazał, że nasilające się zjawisko asymetrii instytucjonalnej, zwłaszcza wśród instytucji finansowych, nie tylko zwiększa siłę oraz zasięg geograficzny i sektorowy kryzysów, ale przede wszystkim przyspiesza ich rozprzestrzenianie się, przypominając pandemię, której epicentrum znajduje się właśnie w sektorze finansowym.

6. Asymetria w relacjach z interesariuszami

Globalizujące się zjawiska kryzysowe idące w parze z pogłębiającą się asymetrią instytucjonalną powodują zmiany w charakterze relacji z interesariuszami organizacji w ogóle. Szczególnie m.in. na skutek kryzysu zaufania⁵ widoczna jest formalizacja relacji biznesowych (i współpracy biznesowej jako takiej) oraz ich depersonalizacja, natomiast narastająca asymetria w relacjach z wybranymi uczestnikami otoczenia może utrudniać ich podtrzymywanie, rozwijanie czy uniemożliwiać ich nawiązywanie w ogóle. Taka sytuacja może stanowić barierę wejścia do sektora dla nowych graczy, a dla tych istniejących (asymetrycznie silnych) być źródłem przewagi konkurencyjnej.

W przedstawionym kontekście pojawia się istotne dla zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem pytanie: jak funkcjonować w warunkach asymetrii instytucjonalnej? Jak zarządzać – nie tylko organizacją od wewnątrz, ale przede wszystkim elementami jej otoczenia – aby to zmienne otoczenie częściej warunkowało sukces niż porażkę organizacji? Autorka w związku z prowadzonymi badaniami naukowymi mającymi na celu próbę odpowiedzi na postawione pytania pragnie wyrazić pogląd, że systemowe zarządzanie interesariuszami organizacji, polegające m.in. na ich trafnej identyfikacji, ocenie siły i kierunku ich wpływów, określeniu ich pozycji w otoczeniu, a także na budowaniu i rozwijaniu relacji z wybranymi interesariuszami z wykorzystaniem koncepcji i narzędzi komunikacji korporacyjnej, pozwala przedsiębiorstwom efektywniej konkurować w warunkach asymetrii instytucjonalnej, w tym realizować strategie rozwojowe.

W związku z powyższymi rozważeniami nasuwa się ponadto problem natury etycznej: czy asymetryczne instytucje, np. finansowe, celowo nie doprowadzają do sytuacji kryzysowych, aby wykreować komfortowe dla siebie warunki wzrostu? Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie może stanowić interesujący obszar przyszłych badań z zakresu problematyki związanej z przełamywaniem barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw.

⁵ Kryzys zaufania – gwałtowny spadek zaufania do instytucji i organizacji, z którymi wiąże się współpraca w obrocie gospodarczym. Silnie ujawnił się podczas kryzysu lat 2008-2009, kiedy to w wyniku awersji do ryzyka ograniczono je także przez zmniejszanie zaufania (przekonania, że inni – osoby, instytucje – spełnią oczekiwania, że wywiążą się z podjętych zobowiązań), które zawsze zawiera w sobie ryzyko.

Literatura

- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Jankowski W.B., Yoffie D.B., *Autorytety Harvardu: Strategia konkurencyjna w okresie zmian*, zapis filmowy z konferencji, która odbyła się 25 maja 2004 r. w Warszawie.
- Kaczmarek T.T., *Globalna gospodarka i globalny kryzysy*, Difin, Warszawa 2009.
- Kryzys na rynkach finansowych. Wyzwania stojące przed spółkami*, publikacja PWC, marzec 2009.
- Materiały Hutniczej Izby Przemysłowo-Handlowej (HIPH), Centrum Usług Informatycznych CIBEH SA oraz Instytutu Metalurgii Żelaza (IMŻ).
- Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku: przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- Orłowski W.M., *Czego uczy nas kryzys?*, „Harvard Business Review Polska”, nr 82-83, grudzień 2009-styczeń 2010.
- Sobiecki R., Pietrewicz J.W. (red.), *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
- Rok kryzysu. Co dalej? Wyzwania stojące przed spółkami*, publikacja PWC, październik 2009.
- Yoffie D.B., Kwak M., *Judo Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

INSTITUTIONAL ASYMMETRY AS A BARRIER TO GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE COMPANIES IN THE STEEL PROCESSING INDUSTRY IN POLAND

Summary: While asymmetries of economic, financial, political and cultural nature grow worldwide, the phenomenon of institutional asymmetry increases its scope and power as well. It can be a source of barriers to growth and development of enterprises. The threats which result from the institutional asymmetry, in particular can be noticed in the conditions of globalizing crisis phenomena. Since a crisis gives impetus to a spiral of asymmetry – it weakens the weak organizations, and can strengthen the strong ones. From the opposite perspective, asymmetric institutions can cause crisis situations in their environment. Based on the example of the steel processing industry in Poland, the potential of influence of the very asymmetric financial institutions on other subjects in their environment was presented. Those institutions are able to significantly restrict the opportunities of those subjects' development, or even to threaten their further being, whereas in the macroeconomic scale – they are able to cause crises of a global scope, striking not only industries, but the whole domestic or regional economies.

Keywords: institutional asymmetry, stakeholders, financial institutions, crisis phenomena, steel processing industry in Poland.