



TOM 2

# ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

PERSPEKTYWA NAUKI  
I PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

redakcja naukowa

Paweł Antonowicz

Joanna Próchniak

Joanna Sadkowska

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

# **ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA**

PERSPEKTYWA NAUKI  
I PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

TOM 2



# ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

PERSPEKTYWA NAUKI  
I PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

**TOM 2**

redakcja naukowa

Paweł Antonowicz

Joanna Próchniak

Joanna Sadkowska

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
Gdańsk 2020

Recenzent  
dr hab. Adam Przybyłowski, prof. UMG

Redaktor Wydawnictwa  
Urszula Obara

Projekt okładki i stron tytułowych  
Filip Sendal

Zdjęcie na okładce  
Gorodenkoff, z zasobów Adobe Stock

Skład i łamanie  
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału  
Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański  
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-048-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206  
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl  
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: [www.kiw.ug.edu.pl](http://www.kiw.ug.edu.pl)

Druk i oprawa  
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

## Spis treści

<i>Paweł Antonowicz, Joanna Próchniak, Joanna Sadkowska</i> Zmieniające się paradygmaty zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami – diagnoza i perspektywa przyszłości . . . . .	7
<i>Alicja Antonowicz</i> Wiedza i kultura organizacyjna jako główne filary zasobów niematerialnych w przedsiębiorstwie . . . . .	21
<i>Mariusz Chmielewski, Renata Płoska</i> Wielowymiarowa ocena zarządzania majątkiem i kapitałem obrotowym w przedsiębiorstwie . . . . .	41
<i>Paweł Antonowicz, Jędrzej Siciński</i> Rozwój organizacji ukierunkowanej na reaktywne zarządzanie odchyleniami – typologia i rola systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw . . . . .	65
<i>Małgorzata Szymańska-Brałkowska</i> <i>Lean management</i> w przedsiębiorstwie . . . . .	85
<i>Marzenna Czerwińska</i> Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości . . . . .	101
<i>Paulina Nogal-Meger</i> Porozumienia ograniczające uczciwą konkurencję na polskim rynku . . . . .	121
<i>Błażej Lepczyński, Joanna Próchniak</i> Ewolucja pozabankowych form finansowania dłużnego przedsiębiorstw w Polsce . . . . .	147
<i>Joanna Sadkowska</i> Zarządzanie projektami – perspektywa sukcesu . . . . .	173
<i>Marzenna Czerwińska, Joanna Sadkowska</i> Zarządzanie projektami europejskimi – perspektywa interesariuszy . . . . .	191



Paweł Antonowicz\*  
Joanna Próchniak\*\*  
Joanna Sadkowska\*\*\*

## Zmieniające się paradygmaty zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami – diagnoza i perspektywa przyszłości

### Wstęp

Rozważania dotyczące różnych aspektów zarządzania organizacjami bardzo często charakteryzują się kontekstowością. W dyskusjach nad normatywnymi metodami, technikami czy w końcu wykorzystywanymi narzędziami szeroko pojętego zarządzania dominują poglądy oparte na zdobytych wcześniej doświadczeniach. To one sprawiają, iż człowiek często wnioskuje poprzez indukcję. Charakterystyczną jej cechą jest tzw. „wnioskowanie przez przypadek”. Czasami jednak ma w tym obszarze również miejsce rozumowanie dedukcyjne, stanowiące wyraz dochodzenia do określonego stanowiska poprzez formułowanie kolejnych wypowiedzi (zdań prawdziwych). Na ich podstawie tworzone są hipotezy naukowe, najpierw przypuszczalne, później podlegające weryfikacji naukowej, czyli propozycje twierdzeń, które zakładają możliwą lub oczekiwaną w danym kontekście sytuacyjnym naturę związku, tj. spodziewaną relację między danymi zjawiskami [Okoń, 2001, s. 128].

---

\* Prof. nadzw., dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl.

\*\* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, joanna.prochniak@ug.edu.pl.

\*\*\* Adiunkt, dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, joanna.sadkowska@ug.edu.pl.



Następstwem hipotez są tezy – twierdzenia, dla których możemy przedstawić konkretne uzasadnienie.

Ważną publikacją jest książka Daniela Kahnemana – laureata Nagrody Banku Szwecji im. Alfreda Nobla z 2002 r. – pt. *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* (ang. *Thinking, Fast and Slow*) [Kahneman, 2011]. Traktuje ona o naturze podejmowanych przez człowieka decyzji (również menedżerskich), a także sposobach rozumowania i roli intuicji w procesie decyzyjnym (w tym biznesowym). Intuicja bywa często obecna w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, chociaż nie jest niezawodna. Nauka może pozwolić sobie na intuicyjne, w pewnym stopniu, formułowanie hipotez badawczych, jednak powinny dominować w niej *stricte* metodyczne i ugruntowane – tak w piśmiennictwie naukowym, jak i w przyjętych i akceptowanych przez środowisko naukowe procedurach badawczych – sposoby formułowania twierdzeń, tworzących fundamenty dla dalszego rozwoju danej dyscypliny naukowej i rozbudowujących je.

Zgodnie z obowiązującą w Polsce od 2018 r. klasyfikacją dyscypliny nauka o zarządzaniu i jakości oraz ekonomia i finanse wchodzi – obok dziewięciu innych dziedzin – w skład nauk społecznych [MNiSW, 2018]. Są to te obszary nauki, w których niezwykle ważną rolę odgrywa sprzężenie zwrotne pomiędzy teorią a praktyką gospodarczą. Można nawet utożsamiać w mechanizmach tych konieczność aksjomatycznego wykorzystywania podstawowej metody badawczej, jaką jest (i z uwagi na prawdziwość powyższego wywodu – musi być) redukcja. Stanowi ona pewnego rodzaju formę konfrontacji wypracowanych modeli (wzorców teoretycznych) z rzeczywistością. W oparciu o tego typu działania dokonywana jest redukcja (tj. wykluczenie) tych spośród nich, które są sprzeczne, bądź już nie odpowiadają potrzebom i wymogom utylitarnym, czyli praktyce gospodarczej. I tu dochodzimy do istotnej konkluzji. Otoczenie współczesnych organizacji – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne – niezwykle szybko ulega zmianie. Tym samym wypracowane niegdyś wzorce zachowań, działań strategicznych, a także podejmowania przez kadrę menedżerską decyzji etc., wymagają stałej weryfikacji poprzez ich „zderzenie” ze zmieniającym się potencjałem otoczenia. Taką właśnie rolę odgrywa ewoluująca dyscyplina naukowa. Otwarta jest nie tylko na zmiany wynikające z czynników egzogenicznych, ale również na zmiany zachodzące po stronie jej wewnętrznej struktury, na którą składają się jej podstawowe

nurty badawcze, definiujące węższy zakres prowadzonych badań w ramach tzw. „subdyscyplin” naukowych.

Niniejsze opracowanie poświęcone jest zmieniającej się dyscyplinie naukowej, która obejmuje nurt badań nad zarządzaniem współczesnym przedsiębiorstwem (szerzej: organizacją). Problematyka ta jest wyjątkowo bliska zainteresowaniom badawczym pracowników Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego – autorów tej monografii. Celem opracowania jest zaprezentowanie wyników badań własnych w tym zakresie ze szczególnym uwzględnieniem takich aspektów zarządzania jak: rola zasobów niematerialnych w organizacji, zarządzanie majątkiem i kapitałem obrotowym, reaktywne zarządzanie odchyleniami w organizacji (rola i znaczenie systemów wczesnego ostrzegania), wykorzystywanie strategii *lean management* w procesach modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych współczesnych przedsiębiorstw, a także zarządzanie projektami oraz problematyka kreowania postaw przedsiębiorczych, finansowego wsparcia zewnętrznego tych jednostek i zwalczanie nieuczciwych praktyk gospodarczych. Jako podstawową metodę badawczą autorzy zastosowali krytyczną analizę piśmiennictwa ekonomicznego, wspartą również szeregiem analiz oraz studiów przypadków.

## 1. Społeczne, niematerialne, relacyjne aspekty filarów rozwoju organizacji przyszłości

Procesy będące wynikiem przemian gospodarczych, wzmocnionych i przyspieszonych przez kryzys z 2008 r., skutkują coraz to szerszym zainteresowaniem społeczno-ekonomicznym wymiarem działalności przedsiębiorstw. Rośnie również znaczenie podmiotów i projektów w obszarze ekonomii społecznej czy współdzielenia.

Zorientowanie przedsiębiorstw na aspekty społeczne jest widoczne we wszystkich elementach łańcucha przepływu wartości przedsiębiorstwa, a tym samym również wpływu, tj. na poziomie: definiowania celów migrujących w kierunku społecznych aspektów i uwzględniających oczekiwania różnych interesariuszy, procesów zarządzania poszczególnymi zasobami,

wreszcie – opomiarowania efektów bezpośrednich oraz wpływu, w szczególności poprzez KPI (ang. *key performance indicators*).

W przypadku przedsiębiorstw sektora prywatnego, zarządzanych przez pryzmat kreowania wartości (VBM, ang. *value based management*), coraz częściej cele dla właścicieli są wzmacniane poprzez cele na rzecz interesariuszy. W teorii nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem i jakości zarządzania jest to redefinicja podejścia reprezentowanego przez noblistę M. Friedmana [Friedman, 1970] w kierunku podejścia R.E. Freemana [1984, 2010; Freeman, McVea 2018]. Friedman odnosił się do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jako głównego celu działalności przedsiębiorstw, zaś Freeman dwie dekady później propagował teorię zarządzania przedsiębiorstwem przez pryzmat interesariuszy. Skupienie się na interesariuszach w dobie dostępu do informacji wynika chociażby z ich oczekiwań, odnoszących się do transparentności działania przedsiębiorstw. Oczywiście, czynników powodujących, że filarami łańcucha wartości przedsiębiorstw są oczekiwania interesariuszy, jest wiele. Przykładami najbardziej uspołecznionego wymiaru działalności przedsiębiorstw jest bezpośrednie definiowanie społeczno-ekonomicznych celów jako głównych w działalności przedsiębiorstwa [CIRIEC, 2012]. Takie podejście dotyczy podmiotów operujących w ramach tzw. ekonomii społecznej, w tym również podmiotów sektora prywatnego, które za cel swojej działalności stawiają cele społeczne.

Na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem w ujęciu procesowym, odnosząc się do dotychczasowej wiedzy na temat zasobów przedsiębiorstwa, również zauważalne jest coraz silniejsze akcentowanie elementów społeczno-ekonomicznych. Zasoby oraz sposoby zarządzania nimi w koncepcji zarządzania przez wartość są elementami tzw. generatorów wartości, których zmiany najlepiej przekładają się na kreowanie lub destrukcję wartości.

Analizując zasobowe filary wartości przedsiębiorstw, prawidłowym i powszechnym jest przytoczony przez A. Antonowicz pogląd na temat istotności zasobów niematerialnych w zarządzaniu, a w szczególności wiedzy i kultury organizacyjnej. Warto jednak zwrócić uwagę, iż nie są one postrzegane jako główne filary w rozwoju przedsiębiorstw. Jest nim natomiast kapitał społeczny, który zawiera w sobie zasób wiedzy i kultury. Rozwój zasobów niematerialnych podąża w kierunku kapitału społecznego, a ten pociąga za sobą rozwój coraz to bardziej wysublimowanych elementów jak np. kapitał duchowy.

Szczególne zainteresowanie zasobami niematerialnymi zbiega się z faktem, iż tradycyjna teoria w zakresie zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa skupiają się na tzw. kluczowych kompetencjach (ang. *core values competences*), musi się zmierzyć z ich redefinicją. Nie tworzy ich już bowiem działalność podstawowa organizacji, a zarządzanie relacjami. Przedsiębiorstwa produkcyjne, na przykład koncerny samochodowe, nie są producentami wytwarzającymi podzespoły, ale producentami zarządzającymi relacjami i łańcuchem dostaw wielu tysięcy podmiotów, wytwarzających na ich rzecz.

Również typowo finansowe zasoby i generatory nabierają społecznego wymiaru. Przykładem jest kapitał obrotowy, który poprzez kapitał obrotowy netto jest ważnym generatorem wartości w kontekście zdolności przedsiębiorstwa do wytwarzania gotówki. Co prawda w literaturze dotyczącej zarządzania kapitałem obrotowym dominuje podejście finansowe, ale coraz częściej oceny zarządzania nim rozszerza się o parametry związane z aspektami społecznymi – na przykład o zarządzanie relacjami z kontrahentami. Takie podejście do kapitału obrotowego przedstawiają R. Płoska oraz M. Chmielewski, podkreślając pozafinansowe aspekty w ocenie i zarządzaniu kapitałem obrotowym. Pokusa prób budowania modelu zarządzania kapitałem obrotowym z uwzględnieniem parametrów pozafinansowych wydaje się jednak aktualnie jeszcze zbyt optymistyczna w warunkach rozproszonych grup interesariuszy i ich oczekiwania.

Spoleczne aspekty przenikają również do koncepcji zarządzania, które mieszczą się w zarządzaniu przez wartość. Przykładem jest koncepcja i filozofia *lean management*, polegająca na eliminowaniu czynności nieprzynoszących wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. W ramach koncepcji dostrzegalne są społeczne aspekty związane z poszanowaniem zasobów, unikaniem marnotrawstwa, działaniami ekologicznymi. Interesujące wnioski i esencjonalną analizę *lean management* w wymiarze społecznym przedstawia M. Szymańska-Brańkowska.

Perspektywa interesariuszy i społecznego podejścia jest również widoczna w zarządzaniu projektami, gdzie – jak wynika z analiz J. Sadkowskiej – skupia się na satysfakcji. Warto zwrócić uwagę na zmieniające się w czasie postrzeganie realizacji celu (sukcesu) projektu, o którym pisze w dalszej części niniejszego opracowania autorka na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

W rozważaniach nad społecznymi filarami łańcucha wartości, w efekcie transformacji zasobów, realizowane są konkretne efekty, a te z kolei

przyczyniają się do trwałych zmian. Stąd też ważnym filarem jest opomiarowanie działalności, w którym coraz silniej kładzie się nacisk na aspekty społeczne. Skutkuje to rozwojem metod ich pomiaru w działalności przedsiębiorstw (np. *cost-benefit analysis*, *shared value*, *soft values* i wiele innych) [Próchniak, 2015]. Ponadto należy podkreślić, iż dynamicznie rozwijają się również standardy i wytyczne kompleksowych pomiarów społecznej odpowiedzialności (CSR, ang. *corporate social responsibility*) czy rozwoju zrównoważonego (ang. *sustainable development*).

## 2. Otoczenie warunkujące funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw – perspektywa wyzwań

Problematyka otoczenia przedsiębiorstwa i specyfiki jego oddziaływania była i jest podejmowana przez licznych autorów w różnych kontekstach badawczych. Przeprowadzone badania jednoznacznie potwierdziły kluczowe znaczenie otoczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i działań przez nie podejmowanych; por.: [Emery, 1965; Terreberry, 1968; Thamhain, 2004]. Znaczenie oddziaływania otoczenia pozostaje niezmiennie zarówno w przypadku organizacji stałej, jak i tymczasowej, przykładem której są wdrażane projekty; por. [Andersen, 2016, s. 58–65]. Równocześnie, w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat, można zaobserwować zintensyfikowanie zmian zachodzących w otoczeniu. W przypadku większości podmiotów prowadzących działalność gospodarczą ich otoczenie jest charakteryzowane przez coraz wyższy stopień zmienności, niepewności oraz złożoności, zaś informacje, które otoczenie wysyła do przedsiębiorstwa, są coraz bardziej niejednoznaczne; por. [Szpitter, Sadkowska, 2016]. Otoczenie tego typu jest określane terminem VUCA<sup>1</sup>.

Niepewność otoczenia jest związana z brakiem informacji lub posiadaniem informacji niepełnej oraz związanym z tym brakiem wiedzy; por.: [Duncan, 1972; Downey i in., 2006; Downey, Slocum, 1975, s. 571]. Autorzy ci uważają, iż niepewność jest stanem, który występuje wtedy, kiedy osoba angażuje się w określoną aktywność/zachowania, nie posiadając pełnej wiedzy.

---

<sup>1</sup> Z ang. VUCA – *volatility* (zmienność), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność), *ambiguity* (niejednoznaczność).

Wzrost niepewności otoczenia wynika również ze wzrostu liczby interesariuszy przedsiębiorstwa oraz intensyfikacji relacji, które zachodzą pomiędzy osobami, organizacjami i instytucjami określanymi tym mianem. Czynnikiem, jakim jest niepewność otoczenia, jest uważany przez badaczy za istotną zmienną, która może wyjaśniać wiele z zachowań organizacji [Perminova i in., 2008, s. 75]. Według L. Jauch i K. Kraft niepewność jest kształtowana i wynika z charakterystyki otoczenia [Jauch, Kraft, 1986, s. 778]. W konsekwencji dla przedsiębiorstw, które realizują coraz bardziej złożone operacje biznesowe, w tej formule projektu, taki rodzaj otoczenia (typu VUCA) może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie.

Dla rozwoju przedsiębiorstwa szansą może być nie tylko jego otoczenie. Jak pisze M. Czerwińska w dalszej części opracowania, to właśnie w fakcie istnienia „proprzedsiębiorczego otoczenia biznesu” należy upatrywać przyczyny rozwoju przedsiębiorczości. Takie podejście wskazuje nie tylko na zależność pomiędzy oddziaływaniem otoczenia a funkcjonowaniem i rozwojem podmiotów prowadzących działalność gospodarczą [Wójcik-Kopacz, Rudawska, 2016, s. 240–249], ale na znacznie szerszy „fenomen” społeczno-gospodarczy, jakim jest przedsiębiorczość.

Szczególną rolę we wspieraniu przedsiębiorczości należy przypisać jednostkom samorządu terytorialnego (JST) jako stymulatorowi zmian dokonywanych przez przedsiębiorców. Marzenna Czerwińska zaznacza, iż „kreowanie i realizacja strategii lokalnych muszą uwzględniać istnienie współdziałającego otoczenia biznesu” [patrz szerzej rozdział 6]. Zbudowanie takiego otoczenia może okazać się jednak niezwykle trudne, między innymi ze względu na oddziaływanie uwarunkowań prawnych, które w wielu przypadkach nakładają na działalność tych jednostek „sztywne ramy”. W konsekwencji samorządy często nie mają możliwości i narzędzi przykładowo w postaci ośrodków wspierających innowacje, aby działać na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na danym obszarze; por. [Bąkowski, Mażewska, 2018, s. 8–11].

Jednym z podstawowych czynników warunkujących rozwój podmiotów prowadzących działalność gospodarczą jest zapewnienie źródeł finansowania w celu pokrycia zapotrzebowania na środki zarówno na działalność operacyjną, jak i na realizację planów o charakterze długoterminowym. Również w obszarze finansowania dłużnego rola otoczenia pozostaje bezdyskusyjna, aczkolwiek relatywnie często pomijana w prowadzonych badaniach.

**Zarządzanie Rozwojem Przedsiębiorstwa (ZRP)** stanowi jeden z ważniejszych nurtów badawczych podejmowanych zarówno w pracy naukowej, jak i dydaktycznej przez pracowników Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw. Problematyka ZRP jest wielowymiarowa. Uwzględniając nie tylko realizowane przez nas projekty badawcze, ale także nasze doświadczenia consultingowe i doradcze na rzecz praktyki gospodarczej, staramy się realizować proces dydaktyki poprzez studia przypadków. W naszej opinii to optymalna droga budowania wiedzy i inspirowania Studentów do nauki.

Wierzimy, że dzieląc się naszą wiedzą, zainspirujemy Was, Drodzy Studenci, do prawdziwego studiowania, zadawania pytań, a także poprzez wspólną dyskusję do zgłębiania tej niezwykle interesującej problematyki. Życzymy Wam wspaniałej intelektualnej przygody, jaką jest studiowanie na Uniwersytecie Gdańskim. Liczymy na Waszą aktywną postawę, którą będziemy zawsze doceniać w procesie realizacji zajęć dydaktycznych na naszej specjalności **Zarządzanie Rozwojem Przedsiębiorstwa**.

*dr hab. Paweł Antonowicz, prof. UG*  
Kierownik Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego