

**PRACE NAUKOWE**

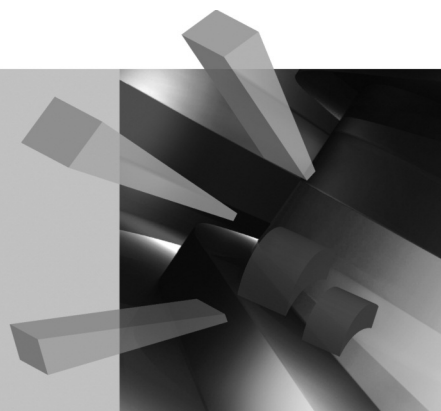
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**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](http://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](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

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

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

## Summaries

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

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

**Szymon Cyfert**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## PRZEŁAMYWANIE BARIER W ZARZĄDZANIU GRANICAMI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW\*

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie wyników postępowania badawczego, nakierowanego na identyfikację barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw, oraz wskazanie mechanizmów pozwalających na eliminację owych barier. Punktem wyjścia w artykule uczyniono przedstawienie podstawowych założeń koncepcji granic organizacji oraz charakterystykę metodyki postępowania badawczego, co w dalszej części pozwoliło na omówienie wyników badań nad zarządzaniem granicami polskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** granice przedsiębiorstw, bariery zarządzania granicami, determinanty sukcesu zarządzania granicami.

### 1. Wstęp

Systemowe postrzeżenie organizacji jako układu oddziałującego z otoczeniem wymusza konieczność postawienia pytania o sposoby i mechanizmy wyodrębnienia organizacji z otoczenia. Podejmując próbę udzielenia odpowiedzi na powyższe pytanie, można wskazać, że każda organizacja ma unikatowy system granic, z jednej strony pozwalający organizacji na zachowanie tożsamości, z drugiej zaś – stanowiący narzędzie kształtowania relacji z otoczeniem. Przyjęcie takiego sposobu postrzegania natury organizacji oznacza, że poprawnie ukształtowany system granic organizacji, odnoszący się zarówno do wewnętrznego sposobu konstrukcji, jak i zewnętrznych aspektów funkcjonowania organizacji, stanowi podstawę kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Relacje zawiązujące się pomiędzy granicami organizacji i zasobami będącymi do dyspozycji organizacji powodują, że efektywność i skuteczność zmian wprowadzanych do systemu zarządzania organizacją uzależnione są od umiejętności osób zarządzających organizacją do prawidłowej realizacji procesu zarządzania granicami. Brak skojarzania procesów zmian w organizacji z działaniami nakierowanymi

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy N N115 019939.

na skracanie, rozszerzanie oraz buforowanie granic może spowodować, w długim okresie, istotne obniżenie poziomu efektywności funkcjonowania organizacji.

Obniżenie poziomu efektywności funkcjonowania organizacji może być także konsekwencją sytuacji, w której w organizacji podejmowane są działania nakierowane na zarządzanie granicami organizacji, jednakże pojawiające się bariery utrudniają, a w skrajnym przypadku uniemożliwiają prawidłowe przekształcanie granic organizacji

Celem artykułu jest przedstawienie wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw oraz określenie mechanizmów pozwalających na eliminację owych barier, które mogą być traktowane w kategoriach determinant sukcesu w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw.

Przedstawione wyniki badań są częścią szerszego projektu zmierzającego do identyfikacji wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach sposobów i mechanizmów kształtowania granic. Ze względu na to, iż projekt badawczy jest w trakcie realizacji, a omawiane w opracowaniu rezultaty badań mają charakter badań pilotażowych, prezentowane wyniki należy traktować jako wstępne.

## 2. Istota granic przedsiębiorstwa

C.E. Helfat [1997] definiuje granice organizacji w kategoriach linii demarkacyjnych pozwalających na identyfikację zasobów będących własnością organizacji w zbiorze zasobów. J.E. Dutton, J.M. Dukerich i C.V. Harquail [1994] przyjmują, iż granice stanowią rozgraniczenie pomiędzy elementami składowymi sfery społecznej organizacji i otoczenia, opisywane za pomocą reguł przynależności i standardów postępowania wewnątrz organizacji. R. D'Aveni [2001] traktuje granice jako wyznacznik sfery oddziaływania organizacji, określający stopień kontroli organizacji nad otoczeniem. Najszersze podejście do definiowania granic organizacji, przyjęte w procesie badawczym, zaproponowali F.M. Santos i K.M. Eisenhard [2005], wskazujący, że granice stanowią rozgraniczenie pomiędzy organizacją i otoczeniem, przy czym tak pojmowane granice opisywane są za pomocą czterech składowych: efektywności, władzy, kompetencji i tożsamości organizacji.

Zaprezentowane powyżej definicje pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że granic nie należy postrzegać wyłącznie w kategoriach ograniczeń narzuconych organizacji. Katalog funkcji granic jest znacznie szerszy i obejmuje postrzeganie granic w kategoriach:

- mechanizmów strukturyzacji organizacji,
- mechanizmów zachowania spójności organizacji,
- mechanizmów alokacji władzy i zasobów,
- systemów wymiany informacji,
- narzędzi zarządzania tożsamością,
- narzędzi kształtowania kompetencji,



- mechanizmów kontroli,
- mechanizmów definiowania modelu biznesu,
- mechanizmów definiowania miejsca w łańcuchu tworzenia wartości w branży.

Podstawowa typologia, zasadzająca się na kryterium alokacji granic, pozwala na wyróżnienie wewnętrznych i zewnętrznych granic organizacji. Dokonując uszczegółowienia powyższego podziału, przyjmując dodatkowe założenie o istnieniu makro- i mikrootoczenia oraz o możliwości postrzegania działań realizowanych w organizacji w ujęciu statycznym i dynamicznym, wyróżnić można pięć kategorii granic:

- granice zewnętrzne z otoczeniem instytucjonalnym;
- granice zewnętrzne z otoczeniem konkurencyjnym;
- granice wewnętrzne w modelu funkcjonalnym;
- granice wewnętrzne w procesach;
- granice wewnętrzne w projektach.

Nałożenie na powyższą typologię wymiaru wertykalnego i horyzontalnego pozwala na zdefiniowanie modelu dziesięciu typów granic organizacji (zob. tab. 1).

**Tabela 1.** Typologia granic organizacji

	Horyzontalne	Wertykalne
Granice zewnętrzne z otoczeniem instytucjonalnym	Granice państwowe	Granice kulturowe, etniczne, gospodarcze itd.
Granice zewnętrzne z otoczeniem konkurencyjnym	Granice w ofercie produktowej	Granice określające poziom aktywności w łańcuchu tworzenia wartości
Granice wewnętrzne – ujęcie statyczne (funkcjonalne)	Granice w hierarchii organizacji	Granice pomiędzy pionami organizacyjnymi
Granice wewnętrzne – ujęcie dynamiczne – procesy	Granice w hierarchii procesów	Granice pomiędzy procesami
Granice wewnętrzne – ujęcie dynamiczne – projekty	Granice w hierarchii projektów	Granice pomiędzy projektami

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Metodyka postępowania badawczego

Empiryczna weryfikacja przesłanek barier i determinant sukcesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw stanowi, jak zaznaczono na wstępie, element szerszego postępowania badawczego, którego celem jest diagnoza wykorzystywanych mechanizmów kształtowania granic w polskich przedsiębiorstwach.

W postępowaniu badawczym analizie poddanych zostało osiem z dziesięciu zdefiniowanych kategorii granic. Poza procesem badawczym pozostawiono kategorię granic zewnętrznych z otoczeniem instytucjonalnym, przyjęto bowiem założenie,

że granice te są identyczne dla wszystkich podmiotów funkcjonujących w branży, przedsiębiorstwa zaś mają niewielką możliwość kształtowania tychże granic.

W prowadzonych badaniach, mających charakter ilościowy, wykorzystana została technika CASI (*Computer-Assisted Self-administered Interviewing*), w której respondent samodzielnie wypełniał elektroniczną wersję kwestionariusza ankietowego dostępnego *on-line*.

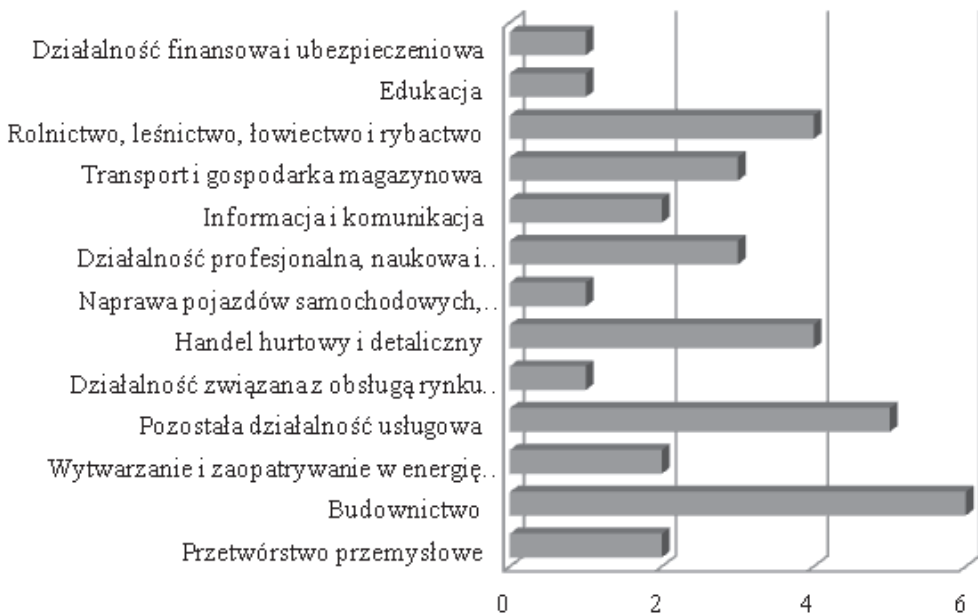
Badaniem objęto 35 przedsiębiorstw różnej wielkości (zob. rys. 1), przy czym ze względu na przyjęte w postępowaniu badawczym założenie o istnieniu relacji pomiędzy stopniem złożoności granic a wielkością organizacji celowo ograniczono liczbę przedsiębiorstw małych (20%), dążąc do zwiększenia udziału przedsiębiorstw średnich (49%) i dużych (31%).



**Rys. 1.** Struktura badanych podmiotów ze względu na kryterium wielkości ( $n = 35$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Struktura badanych podmiotów, ze względu na kryterium przynależności sektorowej (zob. rys. 2), była mocno zróżnicowana, przy czym dominujący udział miały cztery branże: budownictwo, pozostała działalność usługowa, handel hurtowy i detaliczny oraz rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo. Struktura ta generalnie pokrywa się ze strukturą charakterystyczną dla polskiego przemysłu.



**Rys. 2.** Struktura badanych podmiotów ze względu na kryterium przynależności sektorowej ( $n = 35$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Respondentami w postępowaniu badawczym, które miało charakter badań pilotażowych, byli słuchacze studiów podyplomowych i MBA, zajmujący kierownicze stanowiska w badanych przedsiębiorstwach. Dobór respondentów zdeterminowany był próbą weryfikacji prawidłowości konstrukcji kwestionariusza ankietowego.

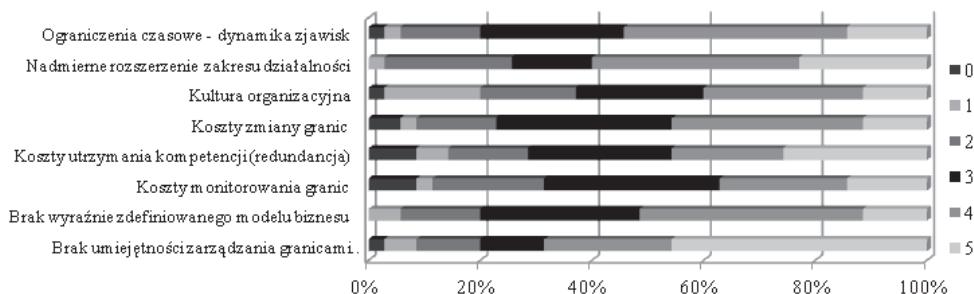
#### 4. Bariery ograniczające efektywność procesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw

Analiza literatury przedmiotu [Chouikha, Dakhli 2011; Envick, Langford, Ward 2008; Beeby, Simpson 1998] pozwala na zdefiniowanie ośmiu potencjalnych barier realizacji procesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw, których siła wpływu została przez respondentów w postępowaniu badawczym wyceniona w skali od 0 do 5 (gdzie 0 oznacza brak wpływu, 1 – niski poziom znaczenia, 5 – wysoki poziom znaczenia danego czynnika) (rys. 3).

Analiza wyników postępowania badawczego pozwala na wyprowadzenie trzech generalnych wniosków:

- siła wpływu żadnej z analizowanych barier nie została uznana za mało istotną. Wpływ najmniej krytycznej, z perspektywy respondentów, bariery został wyceniony na poziomie 58% (kultura organizacyjna), natomiast zmiennej o największą

szej sile oddziaływania na poziomie 77% (brak umiejętności zarządzania granicami) maksymalnej siły wpływu;



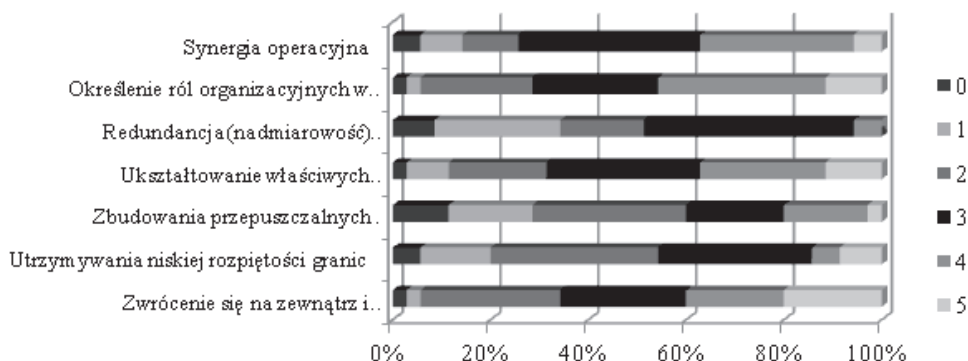
Rys. 3. Bariery w zarządzaniu granicami przedsiębiorstw ( $n = 35$ , skala od 0 do 5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

- kluczową barierą realizacji procesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw jest brak umiejętności zarządzania granicami, co związane jest z brakiem wykształcenia odpowiednich kompetencji wewnątrz organizacji. O ile siła wpływu tej bariery jest stosunkowo wysoka (o 25% wyższa od wpływu najmniej istotnej zmiennej), o tyle jej długofalowe znaczenie, z perspektywy powodzenia organizacji, nie jest krytyczne. Działanie związane z wykształceniem odpowiednich kompetencji zarządzania granicami jest przedsięwzięciem, które można zrealizować w perspektywie krótko- bądź średniookresowej;
- najmniej istotnymi barierami, zdaniem respondentów, są kultura organizacyjna oraz koszty monitorowania granic. Stan taki, będący najprawdopodobniej konsekwencją poprawności ukształtowania tych zmiennych, z perspektywy budowy przewagi konkurencyjnej organizacji można ocenić korzystnie. Należy bowiem zauważyć, że w przeciwieństwie do działań związanych z wykształceniem umiejętności zarządzania granicami proces zmiany kultury organizacyjnej jest przedsięwzięciem długotrwałym i charakteryzującym się wysokim poziomem inercji.

## 5. Determinanty sukcesu w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw

W postępowaniu badawczym przeanalizowano siłę oddziaływania ośmiu determinant (zob. rys. 4). Podobnie jak w procesie analizy barier zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw przyjęto skalę od 0 do 5 (gdzie 0 oznacza brak oddziaływania, 1 – niski poziom znaczenia, 5 – wysoki poziom znaczenia danego czynnika).



**Rys. 4.** Determinanty sukcesu w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw ( $n = 35$ , skala od 0 do 5)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego nad determinantami sukcesu w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw nie są tak jednoznaczne jak w odniesieniu do barier realizacji procesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw. Można zauważyć, że respondenci niżej wycenili globalną siłę wpływu poszczególnych zmiennych. Siła oddziaływania dwóch najbardziej istotnych determinant została wyceniona przez respondentów na poziomie 64% maksymalnej siły wpływu (określenie ról organizacyjnych w procesie zarządzania granicami oraz zwrócenie się na zewnątrz i zarządzanie informacją zewnętrzną), natomiast siła oddziaływania najmniej istotnej zmiennej wyceniona została na poziomie 42% maksymalnej siły wpływu (redundancja informacji i zasobów w stosunku do aktualnych potrzeb organizacji). Ponadto można zaobserwować większą niż w przypadku barier rozpiętość pomiędzy badanymi zmiennymi. Różnica w sile wpływu pomiędzy określeniem ról organizacyjnych w procesie zarządzania granicami oraz zwróceniem się na zewnątrz i zarządzaniem informacją zewnętrzną a redundancją informacji i zasobów w stosunku do aktualnych potrzeb organizacji wynosi 34%.

Zdaniem respondentów zmiennymi, które w największym stopniu determinują sukces w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw, są określenie ról organizacyjnych w procesie zarządzania granicami oraz zwrócenie się na zewnątrz i zarządzanie informacją zewnętrzną. Przyjęcie takiego zestawu zmiennych wskazuje z jednej strony na dowartościowanie przez respondentów obszaru regulacji i formalizmów w organizacji, z drugiej zaś – na istotność prawidłowego ukształtowania systemów ICT.

Zmienną w najmniejszym stopniu determinującą sukces procesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw jest redundancja informacji i zasobów w stosunku do aktualnych potrzeb organizacji. Oznacza to, że respondenci nie widzą zasadności i celowości tworzenia swoistego rodzaju „buforów”, które z jednej strony

zwiększałyby poziom elastyczności organizacji, umożliwiając szybką reakcję organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu, z drugiej zaś skutkowałyby koniecznością wzrostu finansowego zaangażowania organizacji.

## 6. Uwagi końcowe

W opracowaniu przedstawiono wyniki postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację i analizę barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw oraz mechanizmów ich przełamywania.

Przeprowadzone postępowanie badawcze wykazało konieczność dowartościowania działań związanych z wykształceniem umiejętności zarządzania granicami oraz na niski poziom istotności kultury organizacyjnej i kosztów zmiany granic w katalogu barier ograniczających efektywność procesu zarządzania granicami polskich przedsiębiorstw.

Jednocześnie respondenci wskazali na znaczenie określania ról organizacyjnych w procesie zarządzania granicami oraz zwrócenia się na zewnątrz i zarządzania informacją zewnętrzną, podkreślając przy tym ograniczone znaczenie redundancji informacji i zasobów w stosunku do aktualnych potrzeb organizacji.

## Literatura

- Beeby M., Simpson P., *Barriers, boundaries and leaks in an organization development intervention*, „Leadership & Organization Development Journal” 1998.
- Chouikha M.B., Dakhli S.B., *Knowledge Sharing in Virtual Organizations: Barriers and Enablers*, [w:] *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, 2011.
- D’Aveni R., *Strategic Supremacy*, The Free Press, New York 2001.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V., *Organizational images and member identification*, „Administrative Science Quarterly” 1994, vol. 39, no 2.
- Envick B.R., Langford M., Ward S.G., *Using family firm boundary management theory to explain the impact of privacy issues on family firm research*, „Academy of Entrepreneurship Journal” 2008.
- Helfat C.E., *Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no 5.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no 5.

---

## **BREAKING THE BARRIERS IN THE BOUNDARY MANAGEMENT OF POLISH ENTERPRISES**

**Summary:** The aim of this paper is to present the results of the research into barriers in the boundaries management of Polish enterprises and the mechanisms that enable to eliminate these barriers. The paper starts with a description of the basic assumptions of the concept of organizational boundaries and characteristics of research methodologies, which later lead to the discussion of the results of research on the boundaries management of Polish enterprises.

**Keywords:** barriers, boundaries management, organizational boundaries.