



TOM 1

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

PERSPEKTYWA NAUKI
I PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

redakcja naukowa

Małgorzata Z. Wiśniewska

Paweł Antonowicz

Małgorzata Szymańska-Brałkowska

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

PERSPEKTYWA NAUKI
I PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

TOM 1

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA

PERSPEKTYWA NAUKI
I PRAKTYKI GOSPODARCZEJ

TOM 1

redakcja naukowa

Małgorzata Z. Wiśniewska

Paweł Antonowicz

Małgorzata Szymańska-Brałkowska

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2020

Recenzent
dr hab. inż. Piotr Grudowski, prof. PG

Redaktor Wydawnictwa
Piotr Sanetra

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 978-83-8206-030-0

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

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

*Ze szczególnym podziękowaniem
dla prof. dr. hab. Jerzego Bielińskiego
za wieloletnie wsparcie i prowadzenie
Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw*

Zespół KEP WZR UG

Spis treści

<i>Małgorzata Z. Wiśniewska, Paweł Antonowicz, Małgorzata Szymańska-Brałkowska</i> Determinanty i kierunki rozwoju badań w naukach o zarządzaniu i jakości	9
<i>Mariusz Chmielewski</i> Determinanty wartości przedsiębiorstwa	27
<i>Jędrzej Siciński</i> Tworzenie i przechwytywanie wartości jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa	49
<i>Małgorzata Z. Wiśniewska</i> Zarządzanie jakością w rozwoju przedsiębiorstwa	69
<i>Ewa Malinowska</i> Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem	87
<i>Jerzy Bieliński</i> Analiza sektorowa we współczesnej gospodarce	109
<i>Mariusz Chmielewski, Joanna Pioch</i> Wybrane problemy zwiększenia poprawności wyceny przedsiębiorstwa z perspektywy właścicielskiej	147
<i>Renata Płoska, Joanna Próchniak</i> Granice społecznego charakteru i jego pomiar w działalności przedsiębiorstw	163
<i>Joanna Próchniak</i> Key Performance Indicators (KPI) – kluczowe mierniki pomiaru działalności przedsiębiorstw na przykładzie portów morskich	181
<i>Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz, Piotr Skrzyniarz</i> Praktyczny wymiar KPI – granice opomiarowania procesów w dużej, złożonej strukturalnie organizacji	199

Małgorzata Z. Wiśniewska*
Paweł Antonowicz**
Małgorzata Szymańska-Brałkowska***

Determinanty i kierunki rozwoju badań w naukach o zarządzaniu i jakości

Wstęp

Celem funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie jest wzrost jego wartości. To zrozumiałe, choć nierzadko nasi studenci zapytani o cel funkcjonowania przedsiębiorstwa wskazują intuicyjnie: generowanie zysków. Mają oczywiście na swój sposób rację. Jednak w tak krótkiej odpowiedzi brakuje zdecydowanie kontekstu związanego z perspektywą czasu. W długim horyzoncie na cel wysuwa się wartość. Ale czym ona w istocie jest? Czy sposoby jej osiągnięcia zmieniają się na przestrzeni lat? Czy współcześni menedżerowie / właściciele kapitału mają istotnie odmienne cele niż ich poprzednicy, kształtujący podwaliny gospodarki wolnorynkowej?

Rzadko spotykamy się w praktyce gospodarczej z sytuacją, gdy osiągnięta do tej pory pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest na tyle satysfakcjonująca, iż celem strategicznym będzie utrzymanie dotychczasowego *status quo*. Nawet w podmiotach funkcjonujących na rynku regulowanym,

* Prof. zw. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, malgorzata.wisniewska@ug.edu.pl

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

*** Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, m.bralkowska@ug.edu.pl

gdzie *stricte* biznesowe mechanizmy nie determinują zdolności przetrwania na rynku, podejmowane są wyzwania strategiczne, mające na celu zapewnienie w długim horyzoncie rozwoju organizacji, a tym samym wzrostu jej wartości. Na poziomie zarządczym najwyższego szczebla będzie to miało konsekwencje w identyfikowanych celach strategicznych, zawartych w strategii generalnej jednostki. Realizacja tych celów będzie wymagała jednak właściwej koordynacji zapisów w opracowywanych strategiach obszarowych. Te powinny spójnie dawać realne możliwości osiągnięcia celów strategicznych. Brak powiązania strategii obszarowych ze strategią generalną prowadzi do nieoptymalnego wykorzystania zasobów organizacji, do realizacji celów, które mogą być wzajemnie sprzeczne, a także do wielu dysfunkcji na poziomie realizacji procesów podstawowych, pomocniczych czy w końcu również i zarządczych.

Rozwój przedsiębiorstw jest zatem procesem złożonym, uwarunkowanym wieloma determinantami. W teorii nauk ekonomicznych istnieje nurt badań związanych z rozwojem organizacji następującym paradoksalnie poprzez pokonywanie kolejnych kryzysów [Greiner, 1972, s. 39; Greiner, 1998; Antonowicz, 2015, s. 73]. Są to w 5-fazowej teorii rozwoju organizacji L.E. Greinera kryzysy: (1) przywództwa, (2) autonomii, (3) kontroli (sterowania), (4) złożoności (biurokracji), a także kolejne, które autor jedynie sygnalizuje (pozostawiając niedopowiedzianymi) poprzez wskazanie kolejnego obszaru potencjalnego wzrostu organizacji opartej na współdziałaniu (współpracy). W niezwykle szerokim dyskursie naukowym na ten temat pojawiają się również (co jest oczywistym elementem procesu rozwoju każdej dyscypliny naukowej) teorie i poglądy przeciwne.

Według K.A. Koźmińskiego oraz K. Obłója negatywna stymulacja w cyklu życia organizacji (właśnie dokonywana poprzez zjawiska o charakterze kryzysowym) w nieznacznym stopniu jest gwarantem transformacji organizacji, gdyż *de facto* sprowadza się do odwrócenia zaistniałych procesów zmian regresywnych na innowacyjne [Grzesiowski, 2000, s. 202]. W opinii autorów niniejszego opracowania organizacja uczestniczy w procesie samouczenia się (doskonalenia) nie tyle poprzez pokonywanie *stricte* „kryzysów”, lecz na drodze ciągłego doskonalenia w oparciu o reaktywne podejmowanie decyzji, m.in. w wyniku pojawiających się „sytuacji kryzysowych”. Kryzys w naszej opinii jest bowiem już następstwem i wynikią braku reaktywności, czyli bagatelizacji sytuacji kryzysowych, w których znalazła się organizacja,

a *de facto* – co zazwyczaj w praktyce ma miejsce – jej funkcjonalnie wyodrębniona część bądź określony proces.

Jak zatem można wnioskować, katalizatorami rozwoju organizacji mogą być zarówno czynniki o charakterze destrukcyjnym, jak i te, które w sposób pozytywny determinują jej ewolucję. W środowisku naukowym wyraźnie dostrzegalny jest zatem podział na zwolenników różnych podejść do tego zagadnienia.

Ciekawe jednak jest w tym dyskursie to, iż w języku chińskim, uznawanym za najstarszy język świata (posługuje się nim około 20% ludzi), słowo „kryzys” opisywane jest znakiem wēijī (pisanym w wersji uproszczonej jako 危机, a alternatywnie znakiem 危機 – zapisanym w wersji tradycyjnej), które oznacza „zagrożenie” oraz „szansę”. Tym samym każdy kryzys może prowadzić do odrodzenia, morfogenezy i stać się również katalizatorem rozwoju, czy nawet postępu. Dotyczy to zarówno pojedynczych jednostek (ludzi), jak i organizacji (przedsiębiorstw).

Niniejsze opracowanie jest próbą określenia procesu zmian, jakie są dostrzegane w ugruntowanych teoriach z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, pojawiających się w toku ich ewolucji, a także w odsłanianych w literaturze przedmiotu nowych nurtach badawczych, które z czasem stają się swoistymi subdyscyplinami. Cel opracowania zawarty został poniekąd w jego tytule i obejmuje identyfikację kluczowych determinantów rozwoju dyscypliny „nauki o zarządzaniu i jakości”, a także dalszych kierunków jej ewolucji. Autorzy podejmują dyskurs naukowy oparty na analizie piśmiennictwa ekonomicznego, posługując się wnioskowaniem płynącym zarówno z indukcji, jak również z dedukcji. W drugiej części opracowania opisują także deskryptywnie, podejmowane przez pracowników Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, kierunki badań naukowych, wskazując tym samym na ich znaczenie i udział w ewolucji reprezentowanej dyscypliny naukowej.

1. Determinanty rozwoju badań naukowych w nurcie zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa

Rozwój każdego przedsiębiorstwa, a szerzej – organizacji, jest uwarunkowany szeregiem determinant, które, ze względu na kontekst funkcjonowania, podlegają zmianom i odzwierciedlają aktualne potrzeby różnorodnych interesariuszy. Od dawna wiadomo, że zarządzanie rozwojem danego podmiotu winno być procesem o charakterze decyzyjnym, koncentrującym się na kształtowaniu postępu technicznego, organizacyjnego, personalnego, informacyjnego oraz techniczno-produkcyjnego [Stabryła, 1995, s. 11]. Rolą takiego zarządzania jest zapewnienie równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem, wymagającej nieustannego unowocześniania stosowanych rozwiązań, w powiązaniu z doskonaleniem produkcji, produktu i samej organizacji. Aby tak się stało, konieczne jest weryfikowanie dotychczas stosowanych koncepcji zarządzania, tak by lepiej i efektywniej przybliżały do osiągnięcia celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, a w konsekwencji – sukcesów rynkowych i finansowych [Bartusik, 2004, s. 7–20].

Jak słusznie podkreśla B. Nogalski [Nogalski, 2008, s. 11–12], nauki o zarządzaniu (rozumiane aktualnie jako nauki o zarządzaniu i jakości – przyp. aut.) są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli tych nauk znajduje się twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzą zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Oznacza to, iż współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku. Można przy tym zauważyć, iż różnorodność już wypracowanych koncepcji oraz podejść świadczy zarówno o dynamizmie rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, jak również o ich interdyscyplinarności.

Wielość koncepcji, ich popularność i zastosowanie w przedsiębiorstwach i innych podmiotach są przy tym dowodem na to, jak złożone są współczesne organizacje i z jakimi wyzwaniami przychodzi im się na przestrzeni lat zmierzać. Szczególnie jeśli uwzględnimy się uwarunkowania rewolucji przemysłowej

3.0 oraz rozpoczętej już rewolucji przemysłowej 4.0, wpisujących się w przemiany przewidziane i opisane w latach 80. XX w. przez A. Tofflera, autora książki *Trzecia fala* [Toffler, 1997].

Trzecia rewolucja przemysłowa, zwana również informacyjną, opiera się na kapitale wiedzy i jego kluczowej roli w rozwoju gospodarczym, stąd nie bez powodu utożsamiana jest z erą gospodarki opartej na wiedzy (GOW), w której obserwuje się przemiany sprowadzające się do takich kwestii, jak [Mikuła, 2007, s. 20-21]:

- przesunięcie znaczenia sektorów gospodarczych,
- dominacja sektora usług, przy spadku znaczenia sektora przemysłowego i rolniczego,
- zmiana dominującej technologii z energetycznej na informatyczną,
- wzrost znaczenia planowania, prognozowania rozwoju, kontrolowania technologii,
- rozkwit „technologii intelektualnej”,
- przekształcenie struktury klasowej – zastąpienie właścicieli wysoko wykwalifikowanymi specjalistami,
- wiedza jako główny potencjał – przedsiębiorstwa opierające swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy.

Pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy nie oznacza, że wcześniejsze społeczeństwa wiedzy nie miały bądź jej nie wykorzystywały. Pełniła ona inną rolę i była inaczej wykorzystywana. W fazie gospodarki rolniczej (pierwsza fala) wiedzę stosowano do wykorzystania narzędzi, wytwarzania produktów, realizacji procesów, a w efekcie – do rewolucji przemysłowej. W drugiej fazie (druga fala), w gospodarce uprzemysłowanej, wiedza była stosowana w odniesieniu do pracy. W fazie trzeciej (trzecia fala) z wiedzy korzysta się dla niej samej, uznając ją za zasób najtrudniejszy do zdobycia, w przeciwieństwie do siły roboczej czy kapitału. To era tzw. *knowledge workers*, tj. pracowników wiedzy, a także ogromnego znaczenia zasobów wiedzy i informacji [Beyer, 2012, s. 11–21].

Podczas gdy trzecia rewolucja przemysłowa polegała na automatyzacji pojedynczych maszyn i procesów, kolejna, czwarta, niesie za sobą kompleksową transformację cyfrową wszelkich środków trwałych oraz pogłębioną integrację z partnerami współtworzącymi wspólnie łańcuch wartości w ramach cyfrowych ekosystemów [<https://www.pwc.pl>].

Przemysł czwartej generacji należy rozumieć jako wspólny termin łączący technologię i organizację łańcucha wartości dodanej. Zakłada istnienie

inteligentnych systemów, które są usieciowione, wertykalnie połączone z innymi procesami wewnątrz przedsiębiorstwa i horyzontalnie związane z sieciami tworzącymi wartość. Mogą one być zarządzane w czasie rzeczywistym od momentu złożenia zamówienia aż po koordynację logistyki zbytu. Przemysł 4.0 to zatem inteligentne połączenie wielu technologii IT używanych w przedsiębiorstwach. Jest złożonym rozwiązaniem, powstałym na styku inżynierii, informatyki i wiedzy o zarządzaniu [Götz, Gracel, 2017, s. 217–235]. U podstaw jego rozwoju, z perspektywy konieczności wprowadzania niezbędnych zmian i koncepcji doskonalących na poziomie przedsiębiorstw, leżą następujące uwarunkowania [Senkus, 2014, s. 163–172; Krysiński, 2016, s. 281–290; Łobejko, 2018, s. 641–644]:

- pojawienie się zjawiska Internetu rzeczy (ang. *Internet of Things* – IoT), rozumianego jako ogół przedmiotów wraz z ich wirtualną reprezentacją połączonych w ramach globalnej sieci komunikacyjnej Internet, a także Internetu wszechrzeczy (ang. *Internet of Everything* – IoE), oznaczającego sieć ludzi, procesów, danych oraz rzeczy, które realizują swoje zadania przy pomocy dostępu do Internetu;
- wszechobecna łączność (ang. *hyperconnectivity*);
- aplikacje i usługi oparte na chmurze obliczeniowej (ang. *cloud computing*);
- analityka dużych zbiorów danych (ang. *Big Data Analytics* – BDA) oraz duże dane działające jako usługa (ang. *Big-Data-as-a-Service* – BDaaS);
- automatyzacja (ang. *automation*) i robotyzacja (ang. *robotisation*);
- wielokanałowe (ang. *multi-channel*) oraz wszechkanałowe (ang. *omni-channel*) modele dystrybucji produktów i usług.

Czwarta rewolucja przemysłowa będzie się pogłębiała, obejmując coraz to nowe aspekty naszej rzeczywistości. To proces nieodwracalny. Powodzenie tego procesu zależeć będzie od tego, czy wraz z postępem i idącymi za nim udogodnieniami poszczególni interesariusze zadbają o zapewnienie fundamentów bezpieczeństwa [Świątkowska, 2017, s. 109–111]. W zakresie produkcji głównym zadaniem stojącym przed czwartą rewolucją przemysłową jest dokonanie głębokich zmian w przemyśle, które sprawią, że będą mogły powstawać inteligentne fabryki (ang. *smart factory*), coraz bardziej zautomatyzowane, samoopimalizujące się i komunikujące się z wytworzonymi przez siebie produktami w celu ich ciągłego ulepszania. Będą one umożliwiały zindywidualizowaną produkcję dostosowaną do potrzeb i wymagań

konsumentów przy zachowaniu korzyści skali. Następować będzie włączanie dostawców i odbiorców do procesów biznesowych oraz większe niż dotychczas współdzielenie wiedzy, kompetencji i innowacyjności pracowników zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Dzięki temu dokona się rewolucja polegająca na jakościowej zmianie i ulepszeniach w procesach produkcyjnych, inżynierii, zużyciu materiałów, procesach zaopatrzenia i zbytu, a także zarządzaniu łańcuchem wartości oraz cyklem życia produktu. W takich fabrykach będą powstawać inteligentne produkty, jednoznacznie identyfikowalne, w związku z czym będą mogły być obserwowane w zakresie swojego statusu w czasie całego cyklu życia – od zakupu surowca aż do etapu utylizacji. Stanie się więc możliwe zarządzanie nimi w czasie rzeczywistym, umożliwiając realizację procesów inżynierskich na dowolnym etapie łańcucha wartości [Łobejko, 2018, s. 641–652].

2. Dyskusja nad problematyką zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa w świetle opracowań literaturowych oraz badań realizowanych w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

Według Mariusza Chmielewskiego, podnoszenie wartości przedsiębiorstwa w długim okresie staje się współcześnie jednym z kluczowych celów wyznaczanych przez zarządy przedsiębiorstw. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management* – VBM), ukształtowana w drugiej połowie XX w., podkreśla rolę maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako jednego z podstawowych celów prowadzenia działalności gospodarczej [Jabłoński, 2013, s. 169]. Elementy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa zostały szczegółowo przedstawione w artykule II niniejszej książki. Natomiast czynniki wpływające na wartość przedsiębiorstwa autor podzielił, na podstawie przeglądu literatury, na trzy podstawowe grupy: finansowe, marketingowe i niematerialne. M. Chmielewski zwraca również uwagę, iż lista czynników marketingowych i niematerialnych ulega zmianom w zależności od specyfiki działalności gospodarczej i np. wielkości przedsiębiorstwa. Jak wynika z przeprowadzonych badań, dla każdego przedsiębiorstwa omawiane czynniki określa się w indywidualny sposób. Ponadto

stanowią one podstawę do określenia działań prowadzących do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Problematyka kreowania, przechwytywania oraz ochrony wartości przedsiębiorstwa została szczegółowo omówiona przez Jędrzeja Sicińskiego. Autor scharakteryzował tu istotę wartości podmiotu gospodarczego, określając relacje pomiędzy wartością wewnętrzną podmiotu a jego ceną rynkową. Przedstawiona została również istota kreacji, migracji oraz ochrony wartości podmiotu, oparta na analizie literatury oraz przeglądzie realizowanych badań naukowych. Ponadto autor zaprezentował praktyczne sposoby tworzenia, przechwytywania oraz ochrony wartości przedsiębiorstwa, określając je jako istotne czynniki efektywnego zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa. J. Siciński skupił się na połączeniu kilku odrębnie rozwijających się teorii dotyczących wartości celem stworzenia zestawu działań wspomagających maksymalizację wartości na różnych etapach cyklu życia modelu biznesowego. Prowadzone przez niego badania stanowią ważny fundament do dalszej analizy i wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Zarządzanie jakością stanowi istotny i nieodłączny element stymulujący rozwój każdego przedsiębiorstwa. Dostępność instrumentów pro jakościowych wspierających przedsiębiorstwo daje wiele możliwości doskonalenia, a tym samym wspiera rozwój organizacji. Małgorzata Z. Wiśniewska w swoim artykule zaprezentowała istotę kompleksowego zarządzania jakością TQM (ang. *Total Quality Management*) [Wiśniewska, Malinowska, 2011, s. 139–141] oraz jego powiązań z rozwojem przedsiębiorstwa. Autorka szczegółowo scharakteryzowała również modele doskonałości biznesowej, w tym m.in. model EFQM (ang. *European Foundation for Quality Management*) [Wiśniewska, Grudowski, 2014, s. 88], akcentując ich silne powiązanie z rozwojem organizacji. Przeprowadzona przez M.Z. Wiśniewską szczegółowa analiza wybranych zagadnień z zakresu zarządzania jakością ukazała silny wpływ koncepcji TQM, wraz ze wspierającymi ją modelami doskonałości, na rozwój ekonomiczny przedsiębiorstwa. Autorka zwróciła również uwagę na powiązanie rozwoju przedsiębiorstwa z ideą rozwoju zrównoważonego, a także wzmocnienie obszaru społecznego i ekologicznego w działalności gospodarczej.

Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem to problematyka poruszona przez Ewę Malinowską. Autorka szczegółowo omawia różne definicje kosztów jakości i ich modele, jak również przedstawia ich rachunek. Analiza kosztów jakości prowadzi przedsiębiorstwo do dokładnego określenia miejsca

powstania niedoskonałości, określenia jej wartości, a tym samym zapobiegania powstawaniu błędów. Przeprowadzona przez E. Malinowską analiza ukazuje duże znaczenie kosztów jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz ich wpływ na jego rozwój poprzez m.in. poprawę jakości i efektywności gospodarowania. Przeprowadzone przez E. Malinowską badania wskazują przedsiębiorstwom drogę do doskonalenia działalności gospodarczej poprzez analizę kosztów jakości i prowadzenie ich rachunku.

Analiza sektorowa we współczesnej gospodarce to tematyka poruszona w kolejnym tekście. Przeprowadzone przez Jerzego Bielińskiego badania ukazują, w jaki sposób współcześnie wykorzystuje się dorobek badawczy mezoekonomii i wchodzącej w jej skład analizy sektorowej. Autor szczegółowo wyjaśnił genezę zagadnienia, sięgając do założeń subdyscypliny mezoekonomii. Ponadto zwrócił on uwagę na zdefiniowanie, co wchodzi w skład sektora, oraz na poszczególne elementy analizy sektorowej. Wnioski z przeprowadzonych badań wykazały, iż analiza sektorowa nie może ograniczać się do wąsko określonego sektora, a zmiany zachodzące w praktyce gospodarczej zmusiły przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań w formie klastrów i powiązań biznesowych.

W następnym artykule poruszone zostały wybrane problemy zwiększenia poprawności wyceny przedsiębiorstwa z perspektywy właścicielskiej. Przeprowadzone przez Mariusza Chmielewskiego i Joannę Pioch badania wykazały, iż dobór właściwej metody wyceny wartości przedsiębiorstwa i zrozumienie oczekiwań właścicieli mają kluczowe znaczenie w procesie prawidłowej wyceny wartości przedsiębiorstwa. Ponadto mogą ograniczyć również błędy popełniane w procesach wyceny, aby zbliżyć wynik wyceny do wartości realnej. Autorzy wskazują, iż dobór właściwej metody wyceny powinien być uzależniony m.in. od fazy cyklu życia przedsiębiorstwa oraz profilu inwestora.

Granice społecznego charakteru i jego pomiar w działalności przedsiębiorstw poruszone zostały przez Renatę Płoską oraz Joannę Próchniak. Autorki określiły granicę społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) [Skrzypek, 2018, s. 36] oraz scharakteryzowały metody pomiaru wartości społecznej. Przeprowadzone badania wskazują na duże zainteresowanie koncepcją CSR wśród przedsiębiorstw, wynikającą z konieczności sprostania oczekiwaniom społecznym. Scharakteryzowane i sklasyfikowane w tym tekście metody pomiaru wartości

społecznej stanowią istotną pomoc w ocenie stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w obszarze społecznym.

W kolejnym artykule przedstawiona została problematyka *Key Performance Indicators* (KPI) – kluczowych mierników pomiaru działalności przedsiębiorstw – na przykładzie portów morskich. Joanna Próchniak na podstawie przeprowadzonej analizy dobrych praktyk i przykładów portów określiła przykładowe, kluczowe mierniki pomiaru efektywności w działalności portów morskich. Ponadto autorka zwróciła uwagę na ograniczenia w stosowaniu wybranych mierników w działalności portów morskich. Badania prowadzone przez autorkę stanowią ważny materiał do dalszej analizy i wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Praktyczny wymiar KPI – w kontekście dyskusji nad granicami opomiarowania procesów w dużej, złożonej strukturalnie organizacji – przedstawiony został w ostatnim tekście. Badania przeprowadzone przez Alicję Antonowicz, Pawła Antonowicza i Piotra Skrzyniarza skupiły się na procesie projektowania systemu informacji zarządczej (SIZ) i realizacji fazy wdrożeniowej narzędzia dla tego systemu, jakim są kokpity menedżerskie (KM – ang. *dashboards*). Autorzy przyjęli za cel określenie rekomendacji dla zespołów projektujących systemy informacji zarządczej oraz usystematyzowanie działań związanych z doбором odpowiednich mierników efektywności procesów w dużej, złożonej strukturalnie organizacji. Bardzo istotnym wnioskiem dla praktyki gospodarczej, jaki wyciągnęli autorzy z przeprowadzonych badań, jest stwierdzenie, iż zbyt duża liczba informacji negatywnie wpływa na proces podejmowania właściwej decyzji. Nadmierna komplikacja miar, dublowanie informacji, niewłaściwe stosowanie miar statycznych – to tylko wybrane przykłady czynników negatywnie wpływających na procesy podejmowania decyzji menedżerskich. Współcześnie, gdy decydenci mają coraz mniej czasu na analizę i coraz więcej dostępnej informacji do przestudiowania, trudno jest podjąć właściwą decyzję. Przeprowadzone w tym artykule badania wskazują drogę do optymalizacji procesów podejmowania decyzji zarządczych w warunkach nadmiaru informacji, czerpiąc z doświadczeń, teorii i praktyki gospodarczej.

Przedstawione w książce zagadnienia badawcze nie wyczerpują zainteresowań naukowych i problematyki, jaką zajmują się pracownicy Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Podobnie jak przedsiębiorcy, którzy chcą działać w sposób optymalny,

wykazują się określonym poziomem reaktywności, tak i w przypadku realizowanych przez nas badań naukowych staramy się innowacyjnie, a czasem również i wyprzedzająco, podejmować problemy badawcze ważne dla praktyki gospodarczej, ale także rozwoju reprezentowanej przez nas dyscypliny naukowej.

Zakończenie

Reasumując, wśród determinant stymulujących rozwój przedsiębiorstwa wynikający z przemian w otoczeniu, odwzorowywanych w rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na takie zjawiska, jak [Walczak, 2012, s. 513–536]:

- rozwijająca się cyfryzacja,
- globalizacja rynków, wielokulturowość, rozbudowane łańcuchy dostaw,
- zmienność otoczenia, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo (potrzeba szybkiego dostosowania się do zmieniających się potrzeb runku i oczekiwań klientów),
- wysokie ryzyko funkcjonowania i nieprzewidywalność zmian,
- złożoność badanych zjawisk i problemów organizacyjnych, wymuszająca potrzebę interdyscyplinarnego podejścia do problemów,
- uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy,
- zmiany w strategiach walki konkurencyjnej,
- powszechność wykorzystywania Internetu w działalności praktycznie każdej organizacji oraz rozwój nowych technologii teleinformatycznych.

Ponadto nie bez znaczenia są:

- starzenie się społeczeństwa,
- utrata zaufania na linii B2B i B2C, wynikająca z funkcjonowania nieetycznych praktyk w biznesie,
- skracanie cyklu życia produktów oraz okresów innowacji,
- wyczerpywanie się zasobów naturalnych,
- zmiany klimatyczne,
- zapotrzebowanie na produkty wielofunkcyjne,
- wzrost zagrożeń o różnym charakterze i nieprzewidywalność ich skutków,
- narastający brak poczucia bezpieczeństwa i pewności funkcjonowania,

- nacisk na redukcję kosztów wytwarzania,
- silniejsza niż kiedykolwiek wcześniej konieczność dbałości przedsiębiorstwa o reputację,
- rozwój konsumeryzmu i nowych form konsumpcji.

Powyższe przemiany w obszarze przemysłu i związane z nimi determinanty rozwoju przedsiębiorstwa sprawiają, iż nauki o zarządzaniu i jakości stopniowo, w zależności od potrzeb i wyzwań stawianych przez zmienne otoczenie, wzbogacają się o nowe teorie i podejścia, opisujące rzeczywistość w modelowym ujęciu różnych koncepcji (subkoncepcji) zarządzania i wspierających ich zasad, służących rozwojowi przedsiębiorstwa. Fakt pojawienia się i umocnienia tych koncepcji w naukach o zarządzaniu i jakości stworzył też szansę na ukształtowanie się swoistych subdyscyplin zarządzania, wśród których, w ramach trzeciej i czwartej rewolucji przemysłowej, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na:

- zarządzanie strategiczne i zarządzanie zmianą, umożliwiające radzenie sobie przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian wywołanych dynamiką otoczenia zewnętrznego oraz dostosowanie się do przemian ważnych z punktu widzenia potrzeb organizacji i jej rozwoju;
- zarządzanie antykrzysowe oraz zarządzanie kryzysowe (w kryzysie), polegające na zapobieganiu i wczesnym ostrzeganiu przed mogącymi się pojawić sytuacjami kryzysowymi, na zaplanowaniu działań w tym zakresie, na właściwym reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz przywracaniu przedsiębiorstwa do pierwotnego stanu, przed wystąpieniem kryzysu, a także związane z nim zarządzanie ryzykiem, czyli skoordynowane działanie ukierunkowane na zidentyfikowanie, analizę, ocenę, pomiar i kontrolowanie możliwości wystąpienia ryzyka zagrażającego funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, w warunkach zmian wewnętrznych i zewnętrznych mogących zainicjować kryzys i przerwać ciągłość działania;
- zarządzanie jakością, którego rolą jest stworzenie warunków pozwalających na spełnienie oczekiwań oraz zaspokojenie zmieniających się potrzeb interesariuszy;
- zarządzanie środowiskowe, służące osiągnięciu takiego stanu funkcjonowania organizacji, który będzie zgodny z wymogami ochrony środowiska i ekologii, a także zasadami zrównoważonego rozwoju, sprzyjające zaspokojeniu potrzeb przyszłych pokoleń;

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