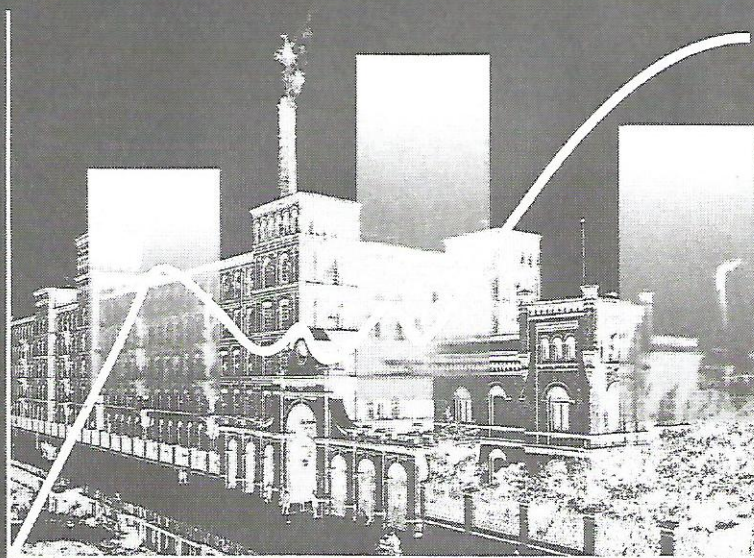


POLSKIE
TOWARZYSTWO
EKONOMICZNE
ODDZIAŁ W ŁODZI



STUDIA EKONOMICZNE REGIONU ŁÓDZKIEGO

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA
NOWOCZESNĄ ORGANIZACJĄ



8

Łódź 2012

Matusiak K., Guliński J.: *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – Sily motoryczne i bariery*, PARP, Warszawa 2010

Reiss E.: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York

Shane S.: *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual – Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2005

Summerws D.F.: *The formation of entrepreneurial intentions*, New York, Garland Publishing Inc, 2000

Thurik A.R., Carree M.A., van Stel A., Audretsch D.B.: *Does self-employment reduce unemployment?*, The Jena Economic Research Papers, Jena 2007

Van Praag C.M., Cramer J.: *The roots of entrepreneurship and labor demand: Individual ability and low risk aversion*, "Economica" 2004, vol.68 (269)

Verheul I.: *Is there a female approach? Understanding gender differences in entrepreneurship*, ERIM Ph. D. Series Research in Management, Rotterdam 2005

Wagner J., Sternberg R.: *Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data*, The Annals of Regional Science 2004

Wissena J.G.: *Technostarterzy, dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005

NAUKA NA BŁĘDACH I WYCIĄGANIE WNIOSKÓW Z PORĄŻEK W STRATEGII ROZWOJU MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Magdalena Gorzelany - Działalność

Streszczenie

W artykule została poruszona problematyka dolecząca uczenia w organizacji. Jako ważny obszar wskazano uczenie się na błędach. Rozważam rozpoczęto od wskazania istoty strategii rozwoju w małym przedsiębiorstwie. Następnie omówiony został model uczenia się, wskazano jakie znaczenie dla rozwoju organizacji mają zarówno sukcesy jak i porażki. Omówiono został wpływ uczenia się na błędach na kompetencje menedżerskie. W ostatniej części opracowania dokonano analizy empirycznej uczenia się na niepowodzeniach w małym przedsiębiorstwie. Analiza ta pozwoliła sformułować wytyczne co do formułowania strategii rozwoju w analizowanym przedsiębiorstwie.

1. Wprowadzenie

Współczesny rozwój teorii organizacji i zarządzania w bardzo dużym stopniu oparty jest na pracach P. Druckera oraz P. Senge. Podstawą rozwoju gospodarki światowej w dobie globalizacji stają się przedsiębiorstwa inteligentne, samouczące się i samoregulujące się oraz wirtualne i zwinne¹. Aby takimi organizacje mogły być, muszą pamiętać o tym, że należy wprowadzać zmiany. Zmiana jest warunkiem koniecznym przetrwania, a nawet i rozwoju każdej organizacji. Jednym z obszarów w którym można dokonywać zmian jest nauka. Organizacje powinny dążyć do uczenia się, do podejmowanie nowych wyzwań pozwoli im dążyć do doskonałości.

Z wyżej wymienionych względów celem niniejszego opracowania stało się wskazanie jaki wpływ wywiera uczenie się na błędach na rozwój organizacje. Uczenie się jest procesem trwałym, nigdy się nie kończącym. Bardzo istotne znaczenie dla kierowników organizacji ma wyciąganie wniosków zarówian porażek, jak i z sukcesów. Ponieważ analiza empiryczna dotyczy małego przedsiębiorstwa, rozważania rozpoczęto od przedstawienia specyfiki strategii rozwoju w małym przedsiębiorstwie, następnie została dokonana charakterystyka metody uczenia się z szczególnym zwróceniem uwagi na sukcesy i porażki oraz uczenie się na błędach. W kolejnej części opracowania omówione zostały błędy które najczęściej popełniają kierownicy oraz przedstawiono niebezpieczeństwa które z nimi są związane. Rozważania kończy analiza empiryczna Culture „Magdalena”. Na podstawie przeprowadzonej analizy podjęto próbie modelowe ujęcia uczenia się na błędach i jego wpływu na formułowanie strategii rozwoju.

2. Specyfika strategii rozwoju w małym przedsiębiorstwie

Zarządzanie jest sztuką, której trzeba się nauczyć i stale doskonalić, gdyż zmienia się sama organizacja i zmieniają się systemy, z którymi pozostaje w ciągłej interakcji. Zmienił się rynek, która towarzyszy funkcjonowaniu przedsiębiorstw i rosnący poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej nie zwalniają kierowników z konieczności przygotowywania się na nieprzewidywalne i zaskakujące zdarzenia. Przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać i posiadać umiejętność konkurencyjności musi mieć opracowaną i wdrażaną strategię rozwoju.

Trudno jest ustalić, kto pierwszy wprowadził termin „strategia” do działalności gospodarczej i teorii przedsiębiorstwa. Do prekursorów zapewne należał A.D. Chandler⁵. Opracowanie strategii należy wykorzystywać dotychczasowe osiągnięcia oraz wskazywać dynamikę zmian. Należy uwzględnić również siłę walki menedżerów oraz pracowników do zdobycia wiodącej pozycji na rynku⁶.

Zrozumienie w jaki sposób przedsiębiorstwa stały się liderami może ułatwić kierownikom (właścicielom) małych przedsiębiorstw opracowanie strategii niezbędnej do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Recepta jest następująca: stwórz wizję, która pozwoli w sposób usystematyzowany przejść przez cztery etapy kreowania wartości, poczynając od taktyki defensywnej, a kończąc na strategiach ofensywnych. Następnie należy wypracować i zintegrować umiejętności w pięciu kluczowych obszarach: przywództwie, ocenie wyników, tworzeniu strategii, integracji procesów zarządzania oraz sprawczości i komunikacji⁷.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na specyfikę zarządzania w małym przedsiębiorstwie. Otóż małe przedsiębiorstwo prowadzone jest przez właściciela (przedsiębiorcę), który jednocześnie jest kierownikiem. To właśnie ta osoba prowadzi przedsiębiorstwo na własny rachunek i całkowicie odpowiada za efekty tej działalności. Działania właścicieli charakteryzuje skłonność do wprowadzania innowacji oraz zmian. Małe przedsiębiorstwa w swoim działaniu są elastyczne. Właściciel, ponieważ ponosi ryzyko prowadzonej działalności, ma skłonność do samodzielnego podejmowania decyzji, a jego styl kierowania bardzo często jest autokratyczny. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorca wraz ze wzrostem swojej organizacji powinien zdążyć sobie sprawę z faktu, że nie zna się na wszystkich i powinien powoływać kierowników funkcjonalnych.

C.K. Prahalad, którego pasją była strategia pojmując ją bardzo szeroko, jako ciągłe poszukiwanie innowacji w modelach biznesowych w warunkach zmiennego otoczenia i ciągłej ewolucji sytuacji społecznej. C.K. Prahalad systematycznie negował tradycyjne, hierarchiczne i statyczne podejście do zarządzania. Twierdził, że do budowy globalnych przedsiębiorstw polscy kierownicy muszą mieć aspirację wykraczającą poza to co ich firma może osiągnąć wykorzystując obecne zasoby, po drugie muszą mieć wolę zmiany zasad gry. Istotą mogą być według zasad, których kierują się przedsiębiorstwa korporacyjne i brakuje umiejętności, którą muszą w sobie

wykształcić kierownicy (właściciele) to maksymalne wykorzystanie tych, które już posiadają⁸. Aby tak się mogło stać to kierownicy powinni improwizować i własny rozwój. Liderzy muszą w sobie inwestować i tak np. i brak wykształcenia to nie może uczyć innych, gdy ktoś sam chloruje nie in innych, jeśli ktoś jest biedny nie może pomóc ubogim⁹. Z tych właśnie uczenie się stanowi fundament strategii rozwoju organizacji. Konceptem organizacji jest ściśle związana z realizacją strategii innowacji przedsiębiorstwa. Do cech organizacji uczącej się należy zaliczyć: uczą błędach, ciągły trening personelu oraz planowe szkolenia, rozwój kierowany przez kierownictwo, delegowanie uprawnień i decy podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentów, częste przegląd działalności, poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy, pod decyzji na podstawie faktów i ścisła współpraca między wydziałami Kł organizacji uczącej się jest przywództwo i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Podsumowując tą część rozważań należy stwierdzić, że osoby z

organizacjami powinny oprócz strategii swojego działania na uczę uczenie się i adaptacja do zmieniających się warunków w otocze przedsiębiorstw zapewnić przetrwanie a nawet i rozwój. Potencjalnymi zmian może być dla kierowników umiejętność traktowania porażek jak daru, z którego można się wiele nauczyć. By organizacja osiągnęła w rozwoju kierownicy muszą otworzyć się na nowe doświadczenia i mieć najlepszym razie wpuścić ich w niepewność, a w najgorszym w niekompetencji. Warto tutaj zauważyć, że z czasem te uczucia minie, a miejsca szerzej wiedzy i większym zdolnościom⁷. Gdy kierownicy nie do adaptacji, przestają być zwinni i elastyczni, to tak jak stwierdził K. Prahalad przestają się uczyć, przestają się rozwijać, a dla przywódcy oznacza to

3. Sukcesy, porażki i uczenie się na błędach – istota i znaczenie

Wraz z tym, jak przedsiębiorstwo odnosi coraz to większe sukcesy ono własną logikę biznesowa. W logice tej zawarte są konkretne zmiany rywalizacji, parametrów wydajności, struktur organizacyjnych i plan których należy naśladować. Pomimo, że sposób działania nie zawsze idzie słowo, to każdy pracownik wie jak ma się zachowywać i jak ma je. Przesłanie jednego sposobu postępowania wprowadza się przemysłowej, dze natomiast siły pobożnych, informatyzacji, ke mobilnej i zrównoważonego rozwoju stawiają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania⁹. Dlatego tak istotne znaczenie ma uczenie się

⁵ Prahalad C.K. *Wychowanie i wychowanie wspaniałego stratega*. HBR – Polska maj 2010, s. 8

⁶ Prahalad C.K. *Wychowanie i wychowanie wspaniałego stratega*. HBR – Polska maj 2010, s. 8

⁷ DeLong J.J., DeLong J.J. *Przewodzenie i zarządzanie*. HBR – Polska, luty 2011, s. 148

⁸ Vilton K. *Wzrost przedsiębiorstwa*. HBR – Polska, luty 2011, s. 148

⁹ Prahalad C.K. *Wychowanie i wychowanie wspaniałego stratega*. HBR – Polska, luty 2011, s. 148

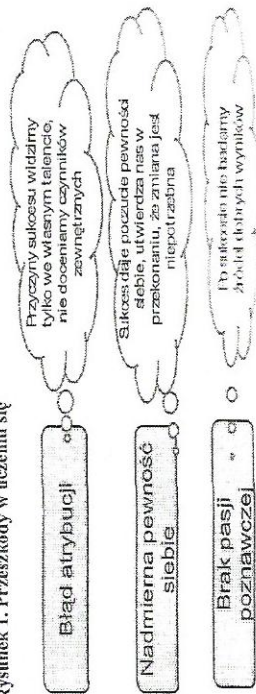
⁷ Winiarski H. *Podręcznik strategii*. Warszawa: PWE, Warszawa 1990, s. 36.

⁸ Prahalad C.K. *Wychowanie i wychowanie wspaniałego stratega*. HBR – Polska, luty 2011, s. 148.

Jako jedną z cech organizacji uczących się wskazyano uczenie się na błędach. Warto przyjrzeć się temu problemowi bliżej. Otóż porażka jest bliźniaczą siostrą sukcesu. Tak jak sukces jest ona wpisana w działalność biznesową. Gdy nie uda się uniknąć porażki warto wykorzystać płynące z niej nauki. Liderzy jednak rzadko kiedy wyciągają wnioski z porażek, gdyż za ciotę uważają ciągły marsz do przodu a nie oglądanie się za siebie. Porażka zawsze uważana jest za coś złego, taki wzór myślenia wpaja się już dzieciom. Takie zaprogramowanie umysłu człowieka pozbawia przedsiębiorstwo zdolności do efektywnego uczenia się na błędach. A przecież uczenie się na błędach i niepowodzeniach jest niezaprzeczalnie wielką mądrością. Gorliwe starania kierowników w kwestii uczenia się na błędach jednak nie doprowadziły dożądanego przelomu. Powód jest jeden – fałszywe przesłanki myślenia o porażce. Większość osób zarządzających twierdzi, że porażka jest zła. Oczywiście takie myślenie choć występuje dość powszechnie to nie jest prawidłowe. Po pierwsze porażka nie zawsze jest zła. Pomimo, że przynosi przedsiębiorstwu negatywne skutki to jest nieunikniona i czasami może stać się pożyteczna. A. G. Lafley (były prezes Procter & Gamble) stwierdził, że swoje porażki traktował jako cenny dar, a bagaż błędów i porażek nauczył go więcej niż sukcesy. A.G. Lafley też dostrzegł konieczność tego, aby nie rozpamiętywać goryczy porażki, aby nie szukać winnych, natomiast próbować zrozumieć, co tak naprawdę się stało i dlaczego. Ważne jest wyciąganie wniosków z bolesnej lekcji i określenie kierunków zmian¹⁰.

Przyjęty porażek kierownicy analizują bardzo szczegółowo, dlaczego zatem w taki sam sposób nie badają sukcesów. Dzieje się tak dlatego, że sukces staje się ojcem porażki, gdy hamuje proces uczenia się zarówno poszczególnych jednostek, jak i przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano uczenie się na błędach jest jedną z najważniejszych umiejętności, która powinna być systematycznie rozwijana. Niemniej znacznie większym wyzwaniem jest wyciąganie nauki z sukcesu. Trzy podstawowe i współzależne przeszkody utrudniające uczenie się zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Przeszkody w uczeniu się



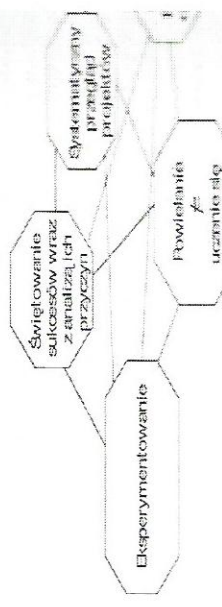
Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Cimo, G.P. Pissano, *Diálogo de aprendizaje en la práctica*, HBR - Polska, listopad 2011, s. 88.

Pierwsza bariera, utrudniająca uczenie się w psychologii nazywana jest błędem atrybucji. Tak jak zostało to zobrazowane na rysunku 1 błęd atrybucji polega

na dostrzeganiu przyzwytn sukcesu we własnym talencie, ośłek biznesowym albo w strudceji. Nie dostrzega się natomiast czynników okoliczności, czy przypadkowych zdarzeń, które mogły doprowadzić do sukcesu. Druga przeszkoda w uczeniu się to nadmierna pewność osiągnięciu sukcesu. Można powiedzieć, że sukces dodaje motywację i Wiarę we własne siły, oczywiście bardzo się przydaje, ale jej nadmierne utwierdzenie kierownika w uczeniu się to brak pasji poznawczej zarazem ostatnia przeszkoda w uczeniu się to brak pasji poznawczej wynikiem osiągniętego sukcesu. Zarówno kierownicy, jak i przedsiębiorstwa po osiągnięciu sukcesu siadają na laurach. Przesiadają trudne pytania, które mogłyby poszerzyć wiedzę, albo zmienić sposób mechanizmy. W przypadku, gdy kierownictwo odnieść porażkę, pytanie dlaczego tak się stało, sukces nie daje impulsu do zrobienia sumienia. Powodzenie kierownicy przyjmują jako zapłatę za skuteczną strategii i praktyki obowiązujących w przedsiębiorstwie. Pierwszym warunkiem wyeliminowania tych czynników jest świadomość, że omi kierownictwo zda sobie sprawę, że istnieją pewne czynniki, które należy to kolejnym krokiem jest zastosowanie podstawowych technik i metod

Stwierdzenie, że sukces jest ojcem porażki opisuje w istocie to często wpadają kierownicy. Aby zrozumieć to stwierdzenie należy z mechanizm. Uczenie się jest niezwykle skomplikowanym procesem organizacyjnym. Proces ten można przedstawić za pomocą uproszczonego (rys.2), w którym widoczny jest wpływ sukcesu i porażek na uczenie się

Rysunek 2. Model procesu uczenia się



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cimo F., Pissano G.P., op. cit., s. 91-97

Analizując rysunek 2 zwnawzyć można, że podlega uczeniu pamiętając o pięciu podstawowych zasadach, które się przynikają i mogą one występować jednocześnie. Bardzo istotną rolę w procesie odgrywa wyciąganie wniosków z jednoczesną analizą ich przyczyn i czynność jaką należy wykonać to systematyczna analiza wyników wzięcia na wynek. Technika ta musi być przeprowadzona po zakończeniu przedsiębiorstwa natomiast przyzwytn sukcesu lub porażki stosując nie wyjątkowo. Technika ta polega na odróżnieniu raportów od budżet,

powołani do wykonania określonych zadań zgodnie z regulami, zasadami oraz zaleceniami. Technika ta do stosowania w przedsiębiorstwach jest stosunkowo prosta. Dużym wyzwaniem tej metody jest jednak konsekwencja jej stosowania bez względu czy działania układają się pomyślnie, czy też źle. Kolejny ważny element modelu procesu uczenia się to ustalenie horyzontu czasowego. Im horyzont czasowy jest krótszy, to przyczyny dobiech lub złych wyników znajdujemy stosunkowo łatwo. Problem polega na tym, że kierownicy przeważnie mają do czynienia z wydluzonym cyklem informacji zwrotnej. Kiedy wszystko idzie dobrze, kierownictwo analizuje co zostało zrobione dobrze i czy potrafimy powielić sukces. Jednak należy pamiętać, że samo powielenie nie wystarczy; należy wyciągnąć wnioski i wyliczne z każdego projektu. Ostatnim bardzo ważnym elementem w uczeniu się jest eksperymentowanie, które polega na testowaniu założeń i teorii mówiących o tym czego potrzebuje organizacja, aby osiągnąć dobre wyniki. Odnieiony przez przedsiębiorstwo sukces nie zwalnia go z eksperymentowania.

Reasumując tą część rozważań należy stwierdzić, że droga do sukcesu jest złożona z prostych i logicznych kroków. Kierownicy muszą testować swoje pomysły i teorie nawet wtedy, gdy wydają się słuszne, należy również skrupulatnie badać przyczyny zarówno dobrych, jak i złych wyników. Paradoxs tkwi w tym, że jeśli menedżerowie krytycznie oceniają sukces to lepiej będą przygotowani do porażki. Czasem zachowanie takie nazywa się sztuką, ale w rzeczywistości to raczej nauka.

4. Wyciąganie wniosków z porażek w rozwoju kompetencji kierowniczych

Ambitni pracownicy, właściciele przedsiębiorstw i kierownicy na całym świecie stają przed tym samym problemem, mianowicie jak zdobyć silną pozycję konkurencyjną, jakie umiejętności są im potrzebne, aby realizować cele. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że o ile z zarządzaniem osoby te radzą sobie dobrze, o tyle problem jest z przywództwem. Przeważnie kierownicy nie uczą się na swoich błędach, z tych względów warto przyjrzeć się jakie błędy kierownicy popełniają najczęściej. Błędy wraz z zagrożeniami przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Najczęściej popełniane błędy przez kierowników

Błąd	Zagrożenia jakie niesie popełnienie tego błędu
Nadmierne skupianie się na osobistych celach	Może wywołać skłócenie uwagi kierownika tylko na promowaniu jego osoby, co blokując osiągnięcie sukcesu przez innych
Dbanie o własny wizerunek	Zbyt duże przywiązanie kierowników do idealnej wersji siebie hamuje ich zdolność do zmian, a to z kolei zmniejsza skuteczność działania
Traktowanie konkurentów jako wrogów	Może zniechęcić do innych obraz rzeczywistości, może zniechęcić do badania wywierania wpływu na pracowników oraz do badania uczucia się
Podleganie wpływom z zewnątrz	Hamuje pracę z zespołem
Brak zaangażowania	Przeważnie brak zaangażowania, brak wdrożeń, niezrealizowane pomysły

możemy dotrzeć do przyczyn problem jednak ciepłowość może skłonić liderów do	
Może zakłamać proces informowania organizacji o działaniach jakie są podjęte	Orientacja na wyniki
Jak dana osoba jest chwalebna nie dobita zbyt mocno zwraca uwagę na krytykę	Niedostarczanie pozytywnych informacji zwrotnych
Zbyt częste porównywanie się do innych prowadzić do poczucia niedoskonałości, postępowania własnych wartości	Nastawienie na rywalizację
Unikanie podejmowania ryzyka	Zachowanie zachowawcze
Mogą prowadzić do poważnego kryzysu w	Świadome naruszanie zasad
Wykonanie zdania przeraża osobę, powierzono i cele mogą zostać nieosiągnięte	Niewaga
Zmniejszenie skuteczności działania	Brak umiejętności
Nie mając pewności podejmowane często i działania, które przyniosą niepożądane efekty	Zbyt trudne zadanie do wykonania
Organizacja może popaść w schyłek	Niepewność
Nietrafiona oferta produktowa	Brak innowacji
Niezajomość uwag klientów (reklamacji)	Brak informacji od pracowników pierwszej linii

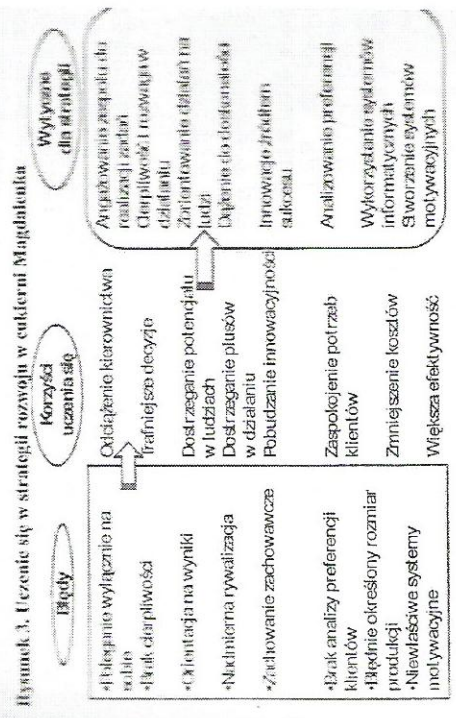
Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zawarte w tabeli 2 stwierdzić można, że popełniane błędy dotyczą przywództwa i cech jakimś odznaczają się. Dlatego ważne jest, aby zrozumieć oni istotę uczenia się i potrafił się postępowanie. Nie jest to spraw prostą, bo aby mówić o uczeniu się to najpierw należy ocenić siebie.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę jakich kompetencji potrzebują kierownicy do skutecznego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Pierwsze potrzebują umiejętności strategicznego myślenia, po drugie sprawni w zarządzaniu ludźmi, po trzecie muszą mieć zdolności interaktywne i różnic organizacyjne. Opisane kompetencje nie są wrodzone, można je niekiedy posiąść naturalnie podypoczęcie do bycia kierownikiem wyklucza to opamiętanie warsztatu menedżerskiego przez osoby, którzy wykładają o opamiętaniu w części rozważań należy stwierdzić, że każdy z nas włączyć ma to jako pełną funkcję popchnąć błędy moim jednak umiemy i wyciągnąć wnioski na przyszłość. Kierownicy, którzy potrafili dostrzec i zarządzać taką wzbudzić i efektywnie rozwiązać kompetencje menedżerskie się osobom lepiej zaangażowanym jak również na lepszymi w Rozwijanie umiejętności menedżerskich powinno odbywać się na poziomach zarządzania. Przejście z jednego poziomu na drugi wymaga

Analizując dane zawarte w tabeli 4 zauważać możemy, że błądy popełniane przez właścicieli, kierowników i pracowników w formułowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Aby tak się mogło stać należy stworzyć kultury bezbłędnej strategii marketingowej. W analizie marketingowej przedsiębiorstwa to właściciele bądź kierownicy są odpowiedzialni za stworzenie takiej kultury. Zadaniem swoich współpracowników jest popieranie tego popędu błęd i doświadczenia za wykonywanie porządku. W tabeli 4 widać, że błąd popełniany przez kierowników, błąd popełniany przez pracowników i błąd popełniany przez właścicieli. W tabeli 4 widać, że błąd popełniany przez kierowników, błąd popełniany przez pracowników i błąd popełniany przez właścicieli. W tabeli 4 widać, że błąd popełniany przez kierowników, błąd popełniany przez pracowników i błąd popełniany przez właścicieli.

Uczenie się na błędach, wyciągnięcie wniosków zarówno z sukcesów jak i porażek powinno stać się dla kierowników podstawą w formułowaniu strategii marketingowej. Strategia rozwoju to nie innego jak określenie celów długookresowych i ich realizacja. Aby cele te zrealizować, w jaki sposób popielanie błędów i uczenie się na nich wpływają na formułowanie strategii rozwoju został sformułowane na rysunku 3.



Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 3 stwierdzić można, że kierownictwo analizowane cukierni nie popełnia dużych błędów. Niemniej jednak na tych, które popełniać powinno się uczyć. W formułowaniu strategii rozwoju cukierni Magdalena

Właściciele, kierownicy i pracownicy w tabeli 4 zauważać możemy, że błąd popełniany przez właścicieli, kierowników i pracowników w formułowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Aby tak się mogło stać należy stworzyć kultury bezbłędnej strategii marketingowej. W analizie marketingowej przedsiębiorstwa to właściciele bądź kierownicy są odpowiedzialni za stworzenie takiej kultury. Zadaniem swoich współpracowników jest popieranie tego popędu błęd i doświadczenia za wykonywanie porządku. W tabeli 4 widać, że błąd popełniany przez kierowników, błąd popełniany przez pracowników i błąd popełniany przez właścicieli. W tabeli 4 widać, że błąd popełniany przez kierowników, błąd popełniany przez pracowników i błąd popełniany przez właścicieli.

Uczenie się na błędach, wyciągnięcie wniosków zarówno z sukcesów jak i porażek powinno stać się dla kierowników podstawą w formułowaniu strategii marketingowej. Strategia rozwoju to nie innego jak określenie celów długookresowych i ich realizacja. Aby cele te zrealizować, w jaki sposób popielanie błędów i uczenie się na nich wpływają na formułowanie strategii rozwoju został sformułowane na rysunku 3.

Tabela 4. Błędy popełniane w cukierni i wnioski z nich płynące

Błąd	Wniosek
Pogranicze wyłączenie na sobie	Zbyt duże przesilenie obowiązków
Brak efektywności	Wybutek emocji, błędne decyzje
Orientacja na wyniki	Duże zaangażowanie w realizację celu
Nastawienie na rywalizację	Przystąpienie pracy zespołowej
Zachowanie zachowawcze	Duża ambicja, może powodować niechęć do zmian
Brak analizy preferencji klientów	Opór wobec zmian
Niewłaściwe motywowanie pracowników	Nie zaspokajanie potrzeb klienta
Błędnie określony rozmiar produkcji	Słaba efektywność działania
Zbyt trudne zadanie do wykonania	Straty finansowe
Nieidealny produkt	Określenie zadań cząstkowych
	Analiza preferencji klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

LEARNING FROM MISTAKES AND POINTING OUT MISTAKES IN THE STRATEGY OF SMALL BUSINESS

Abstract

Learning organization was described in the article. Learning from mistakes was emphasized as an important field. The discussion began with pointing out the meaning of development strategy in a small business. Furthermore, the model of learning was described, the importance of failures and successes for the development of an organization was emphasized. The influence of learning from mistakes on managing competence was described. In the last part of the elaborate an empiric analysis of learning from failures in small company was made. It analysis allowed one to formulate rules in creating the strategy in the business field.

Bibliografia:

- De Long F.J., Delong S.: *Pracadołs doskonaloóci*. HBR – Polska, luty 2012
- Hillson K.: *Moje parówki traktuj jako cenny dar*. HBR – Polska, listopad 2011
- Edmondson A.C.: *Strategie uczenia się na niepowodzeniach*. HBR – Polska, listopad 2011
- Gallagher R.R.: *Mala firma to takie proste*
- Hedjuk L.K.: *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządczo w Polsce*. ILOP, 3, 2006
- Badach J.: *Zarządzanie sobą – fundament rozwoju kompetencji menedżerskich*. HBR – Polska, listopad 2011
- Moraw J.: *Drobnyimi krokami do sukcesu*. HBR – Polska, listopad 2011
- Huber D.A., Efsty D.C.: *Imperatywy zrównoważonego rozwoju*. HBR – Polska, marzec 2012
- Prabalad C.K.: *Dlaczego tak trudno jest zabrać się do tego, co niepowiada*. HBR – Polska, Lipiec – sierpień 2010
- Prabalad C.K.: *Odpowiedzialny menedżer*. HBR – Polska, maj 2010

¹⁶ Edmondson A.C.: *Strategie uczenia się na niepowodzeniach*. HBR – Polska, listopad 2011

6. Zakończenie

W praktyce na rynku można wskazać wiele przykładów przedsiębiorstw, które nie potrafiły powtórzyć wczesniej osiągniętych sukcesów. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera formułowanie strategii oraz kształtowanie kompetencji kierowniczych. Sukces, którego nie można powtórzyć może być dla przedsiębiorstwa również destrukcyjny jak porażka. Niemniej jednak nieudane pomysły zmuszają kierowników do poszukiwania nowych rozwiązań, a sukces usypia biznesową czujność nie pozwalając w sposób właściwy ocenić sytuacji. Dlatego organizacja, która chce być konkurencyjna musi umieć wyciągać wnioski z obu tych zdarzeń¹⁵. Uczenie się na błędach i analiza przyczyn sukcesu może dla organizacji trwać przeważając konkurencyjną.

Niemniej jednak należy pamiętać, że nie istnieje jedna uniwersalna strategia uczenia się na błędach. Każde przedsiębiorstwo, każda organizacja musi opracować własną drogę działania, stosownie do swojej specyfiki i charakteru zadań. Wszynkie

¹⁵ Moraw J.: *Drobnyimi krokami do sukcesu*. HBR – Polska, listopad 2011, s. 92.