

## **Tomasz Dyczkowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: tomasz.dyczkowski@ue.wroc.pl  
ORCID: 0000-0002-4335-7670

## **Matthias Eickhoff**

Hochschule Mainz  
e-mail: matthias.eickhoff@hs-mainz.de

---

# **POSTRZEGANIE BŁĘDÓW BIZNESOWYCH W POLSKICH I NIEMIECKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – STUDIUM PORÓWNAWCZE**

---

## **PERCEPTION OF BUSINESS MISTAKES IN POLISH AND GERMAN ENTERPRISES – THE COMPARATIVE STUDY**

---

DOI: 10.15611/pn.2019.544.14

JEL Classification: D22, D83, L21, M10

**Streszczenie:** Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania skupiają się na sukcesach, podczas gdy popełnianie błędów i porażki są nieodłączną konsekwencją wielu działań przedsiębiorczych. Postrzeganie błędów biznesowych jest determinowane przez podejście optymalizacyjne i paradygmat wzrostu, które negatywnie oceniają nieosiągnięcie założonych celów. Jednak porażka nie musi być postrzegana jako sytuacja całkowicie niekorzystna. W tym kontekście autorzy zbadali, w jakim stopniu przedsiębiorstwa polskie i niemieckie przyzwalają na popełnianie błędów i jakie są konsekwencje błędów dla organizacji i jej członków. Postawiono przy tym hipotezy o uwarunkowaniu kulturowym zarządzania błędem, ale i o występowaniu czynników ponadnarodowych. Uzyskane wyniki badań wskazały na prawdziwość tej drugiej hipotezy, pozwalając na sformułowanie trzech podejść do zarządzania błędem: jego penalizowanie, analizowanie oraz umożliwianie popełniania błędów.

**Słowa kluczowe:** analiza skupień, błąd biznesowy, Niemcy, Polska, porażka.

**Summary:** Both management theory and business practice focus on successes, while making mistakes and failing is an inevitable consequence of many entrepreneurial activities. The perception of business mistakes is also determined by the optimization approach and the growth paradigm, where failure is perceived negatively, and equalled with not achieving the assumed goals. However, failure should not be seen as unbeneficial. Given that assumption, the authors examined the extent to which Polish and German enterprises allow for making business

mistakes and what the consequences of the mistakes for organizations and their members are. Two hypotheses about a cultural conditioning of business mistakes management and about an existence of supranational factors were put forward. The results of the research pointed to the validity of the second hypothesis, and enabled to formulate three failure management approaches: penalizing mistakes, analyzing them and enabling mistakes.

**Keywords:** cluster analysis, business mistake, Germany, Poland, failure.

## 1. Wstęp

Dominujące zarówno w literaturze naukowej, jak i w działaniach praktyków gospodarczych spojrzenie na porażki biznesowe nie różni się zasadniczo od sformułowań ujętych w teorii firmy, w myśl której przedsiębiorca wyznacza cele dla organizacji, które stają się punktem odniesienia dla podejmowanych decyzji i prowadzonej *ex post* oceny uzyskanych efektów – sukcesu lub porażki [Kreikebaum 2000, s. 98]. Podejście to leży u podstaw koncepcji maksymalizacji zysku, jak również wybrzmiewa w później sformułowanym paradygmacie wzrostu. Obie koncepcje implikują, iż cel biznesowy osiąga się poprzez optymalne zastosowanie dostępnych metod i narzędzi.

Nie jest jednak zaskoczeniem dla obserwatorów praktyki gospodarczej, że pomimo zastosowania się do teoretycznych zaleceń dotyczących optymalizacji, cel biznesowy nie zawsze zostaje osiągnięty. Jeżeli zatem porażka jest możliwą konsekwencją podjęcia działania, powstaje pytanie: jak oceniać tę sytuację i jak sobie z nią radzić. Oczywiście jest bowiem, że niepowodzenie wymusza podjęcie jakiegoś działania, ponieważ uniemożliwia decydentowi osiągnięcia założonego celu. W teorii decydent może naprawić błąd, ale może też go racjonalizować (szukać usprawiedliwienia), jak również rozpocząć tzw. „grę oskarżeń” [Edmondson 2011].

Porażka niekoniecznie ma konsekwencje negatywne, może też wywoływać skutki pozytywne, zwłaszcza w perspektywie długookresowej. Edmondson, opisując przyczyny niepowodzeń, stosuje continuum stanów, obejmujące sytuacje od tych ocenianych jako „naganne” aż po „godne pochwały”, tj.: odejście od zasad, nierzetelność, nieumiejętność, niewłaściwa realizacja, niedocenienie poziomu wyzwania, wysoka złożoność procesu, niepewność, testowanie rozwiązań, aż po poszukiwanie nowych rozwiązań. Podczas gdy pierwszych siedem przyczyn klasyfikowanych jest jako porażka wynikająca z braku zaangażowania, ostatnie dwie postrzegane są jako porażki wynikające z zaangażowania. W tych sytuacjach pracownicy zachęceni do podejmowania działań i w nich wspierani osiągną lepsze wyniki w przyszłości [Edmondson 2011].

Warto również zauważyć, iż zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania skupiają się na sukcesach, poddając analizie działania zwycięzców, podczas gdy popełnianie błędów jest immanentną cechą ludzkich działań [Cope, Cave, Eccles 2004, s. 147-148]. I choć pojawiają się opinie, że skoro znacznie więcej przedsięwzięć biznesowych kończy się porażką niż sukcesem, ten pierwszy wynik powinien być bardziej

wnikliwie analizowany [Fridenson 2004, s. 581], to jednocześnie powielane są mity dotyczące porażek. Jak zaznacza B. Headd, dane empiryczne nie potwierdzają wcale, że tylko jedno na 10 przedsiębiorstw może przetrwać pierwszy rok działalności. Wprost przeciwnie, 76% działa nadal po dwóch latach. Co więcej, biorąc pod uwagę wszystkie przypadki zakończenia działalności, co trzeci z nich dotyczy sytuacji, gdy przedsięwzięcie odniosło sukces [Headd 2003, s. 52, 59]. Innym powszechnym mitem jest to, że ryzyko porażki biznesowej eliminuje się, wprowadzając kolejne, bardziej restrykcyjne regulacje [Mayer 2017, s. 158]. Wydaje się zatem, że powszechna obawa przed porażką jest przesadna, a sposoby reakcji na porażkę nieadekwatne.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest zrozumienie, jak błędy biznesowe (zdefiniowane w dalszej części opracowania) postrzegane są w przedsiębiorstwach – czy uznawane są za stan jednoznacznie negatywny, czy są w pewnych okolicznościach tolerowane, czy może traktowane są jako okazja do doskonalenia działalności. W celu uzyskania szerszej perspektywy badawczej pod uwagę zostaną wzięte informacje uzyskane z przedsiębiorstw polskich i niemieckich. W ten sposób zweryfikowane zostanie, czy sposoby radzenia sobie z błędami biznesowymi są uwarunkowane kulturowo, czy istnieją pewne strategie radzenia sobie z błędami, czy też kwestia ta jest traktowana odmiennie w zależności od organizacji.

## 2. Rys teoretyczny

### 2.1. Porażki przedsięwzięć gospodarczych i płynąca z nich nauka

W celu zrozumienia istoty błędu biznesowego konieczne jest szersze spojrzenie na porażki przedsięwzięć gospodarczych, rozróżniając perspektywy: mikro- i makroekonomiczną. W tej pierwszej wskazuje się, że biorąc pod uwagę konkretne przedsięwzięcia i związane z nimi zasoby materialne i niematerialne, jest wiele przypadków, gdy nawet nie druga, ale trzecia czy czwarta próba podjęcia działalności owocuje sukcesem, na którym ostatecznie korzystają zaangażowane w nią osoby – przedsiębiorcy, pracownicy, społeczność [Fridenson 2004, s. 581]. Przykłady te dowodzą, że porażka biznesowa nie powinna być stygmatyzowana, gdyż, cytując Winstona Churchilla: „sukces nie jest ostateczny, porażka nie jest śmiertelna – liczy się odwaga, by kontynuować dzieło”. Jednak z perspektywy całej gospodarki i wartości dodanej generowanej z wykorzystania zasobów, warto zwrócić uwagę na przypadek chronicznie nieefektywnych przedsiębiorstw [DeTienne, Shepherd, De Castro 2008, s. 530], czyli tych, których wyniki są stale niezadowolające – a jednak jednostki te nie kończą działalności. Funkcjonowanie takich organizacji rodzi trudności dla wszystkich związanych z nimi podmiotów, zatem właściwym, „oczyszczającym” rozwiązaniem powinna być ich upadłość. W tym miejscu dochodzi jednak perspektywa indywidualna, w której trwanie w stanie chronicznej nieefektywności wynika z preferencji minimalizowania kosztów emocjonalnych porażki, nawet jeśli oznacza to dalsze nakłady finansowe [Shepherd, Wiklund, Haynie 2009, s. 142-143].

Podobna niejednoznaczność dotyczy również oceny osób zaangażowanych w przedsięwzięcia, które nie kończą się sukcesem. Istnieją zwolennicy poglądu, iż brak sukcesu biznesowego nie musi być postrzegany jako coś złego. Takie akceptowalne porażki występują w sytuacji, gdy nie uda się osiągnąć ambitnego celu. Pozytywnym efektem jest to, że osoby podejmujące starania mogą lepiej zarządzać przedsięwzięciami w przyszłości [Cope, Cave, Eccles 2004, s. 157]. Niemniej dostrzega się płynną granicę między akceptowalną porażką a akceptacją niedostatecznych wyników i trwaniem w błędzie, zwłaszcza gdy towarzyszą temu następujące okoliczności: wysokie zaangażowanie dotychczas środki, brak innych możliwości, wcześniejsze sukcesy lub wspólna wiara zespołu w sukces, utrudniające akceptację błędu, jak i działanie na dynamicznie rozwijającym się rynku, gdzie porażka wydaje się niemożliwa [DeTienne, Shepherd, De Castro 2008, s. 541-542]. W tym kontekście warto dodać, że nawet doświadczeni menedżerowie dużych ponadnarodowych organizacji mają tendencję do przeceniania własnych zdolności uczenia się na wcześniejszych błędach, wyszukując w porażkach dowodów na poparcie swoich kolejnych życzeniowych wizji i przeszacowując prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu po poprzedniej porażce [Hong 2016, s. 17].

To ostatnie stwierdzenie prowadzi do pojęcia „inteligentnej porażki”, czyli takiej, która stymuluje proces uczenia się i łagodzi żal z powodu niepowodzenia, utrudniający dalsze działania. Warunkami koniecznymi nauki płynącej z porażki są uprzednie: dobre zaplanowanie podjętych działań (tych zakończonych porażką), niepewność wyniku, umiarkowana skala przedsięwzięcia, zaangażowanie, a także dobra wiedza na temat obszaru działalności, którego przedsięwzięcie dotyczyło. Warto jednak pamiętać, że racjonalizowanie porażki może również – z uwagi na obniżony ładunek emocjonalny – zmniejszać efekty uczenia, ponieważ sprawy, które nie wywołują emocji, tracą swoją priorytetowość [Shepherd, Covin, Kuratko 2009, s. 592]. Racjonalizowanie sprawdza się przede wszystkim w przypadku poniesienia większej liczby porażek i potrzeby zachowania zdolności do dalszego działania [Shepherd, Kuratko 2009, s. 455].

Interesujące jest również, iż w odniesieniu do procesu uczenia się doświadczenie zarówno sukcesów, jak i porażek ma wpływ na przyszłe działania nie tylko konkretnych osób, ale i środowisk, w których one funkcjonują – i to w dość nieoczekiwany sposób. Wcześniejsze doświadczenia – bez względu na naturę – ograniczają bowiem nie tyle sam poziom popełnianych błędów przez innych, ile podejmowanie inicjatywy przez tych, którzy nie są przekonani do swoich pomysłów. W efekcie rośnie odsetek sukcesów [Lerner, Malmendier 2013, s. 2442-2443].

## 2.2. Definicja i typologia błędów biznesowych

Funkcjonujące, i przeważające, w literaturze z obszaru zarządzania pojęcie porażki (*failure*) – jak wynika z przywołanych dotąd sformułowań – dotyczy przede wszystkim niechcianego końca działalności przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia

i jest bliskoznaczne terminowi „upadłość”. Jednak, zdaniem autorów, konieczne jest zwrócenie uwagi na „błędy (biznesowe)”, które mogą prowadzić do porażki, ale nie są z nią tożsame. W tym kontekście można zauważyć, iż znaczenie pojęcia błędu jest niezwykle szerokie. Obejmuje ono zarówno sytuacje pozornie „błaha” – jak wprowadzenie niepoprawnych danych adresowych klienta na fakturze, wydanie z magazynu materiałów o innej specyfikacji niż zamówione czy umieszczenie na stronie internetowej starego cennika produktów, jak i te o charakterze „katastroficznym”, np.: wycięcie pacjentowi zdrowego organu wskutek nieprawidłowego opisu w dokumentacji medycznej, katastrofę lotniczą spowodowaną zamontowaniem niewłaściwej części w trakcie rutynowej naprawy czy upadłości przedsiębiorstwa ze względu na nieprawidłową ocenę opłacalności inwestycji. Waga błędu wynika zatem z obszaru jego występowania, kontekstu sytuacyjnego, a także czasu pojawienia się i czasu na reakcję.

Dążąc do doprecyzowania pojęcia „błąd”, można w kontekście nauk o zarządzaniu przywołać rozróżnienie na „pomyłki”, „wady” oraz „błędy” [Rooij 2015, s. 217]. Pomyłka (*fallibility*) wynika z nadmiernego przywiązania do przyjętej recepty na sukces, pomimo zmieniającej się sytuacji, co powoduje utratę pozycji konkurencyjnej. Wada (*flaw*) oznacza ujawniające się z czasem niedopasowanie modelu biznesowego, które skutkuje nagłym pogorszeniem wyników wobec wcześniejszej sytuacji. W końcu błąd (*error*) wiąże się z podjęciem niewłaściwej decyzji, biorąc pod uwagę posiadaną wiedzę i dany kontekst sytuacyjny, co skutkuje złymi wynikami.

W niniejszym artykule autorzy przyjmą rozumienie „błędu biznesowego” (*business mistake*) jako sytuacji, w której ktoś nie osiąga celu, który wyznaczył sam sobie lub który został wyznaczony przez stronę trzecią. Błąd ten będzie dotyczył decyzji podejmowanych w różnych organizacjach, bez uprzedniego wyselekcjonowania przedsięwzięcia o określonej wielkości, historii funkcjonowania czy branży – w ten sposób możliwe będzie zrozumienie błędu biznesowego jako takiego. Dla tak zdefiniowanego błędu można zaproponować następującą typologię:

- obszar występowania: technologia, gospodarka, środowisko społeczne, (środowisko naturalne);
- przyczyna: przypadkowy, niezamierzony, umyślny;
- intensywność: nieistotny, mieszczący się w zakresie tolerancji, istotny, krytyczny;
- powtarzalność: jednorazowy, powtarzalny, kumulujący się, systemowy;
- skutek: niedostrzegalny, możliwy do zignorowania, możliwy do skompensowania, możliwy do odwrócenia, nieodwracalny.

Wagę błędu, zdaniem autorów, można natomiast ustalić analizując następujące trzy scenariusze przygotowania na możliwe wystąpienie błędu: dopuszczenie, zapobieganie oraz minimalizację skutków. Dopuszczenie błędu oznacza, że dana sytuacja jest uznawana za akceptowalną (np. zapomniano zaproponować klientowi dodatkowe ubezpieczenie przy zakupie usługi turystycznej), ale należy wyciągnąć z niej wnioski na przyszłość. Zapobieganie błędom oznacza, że określona sytuacja jest uznawana za możliwą (np. zainicjowano błędną operację w systemie informatycz-

nym), ale istnieje zabezpieczenie przed wystąpieniem niepożądanych konsekwencji (np. konieczność jej zatwierdzenia przez drugiego pracownika). W końcu minimalizacja skutków błędu dotyczy sytuacji, która nie była rozpoznana jako możliwa albo została uznana za bardzo mało prawdopodobną (np. wyłączenie wszystkich silników w samolocie podczas lotu) i która aktywuje scenariusz awaryjny lub powoduje stworzenie takiego scenariusza na wypadek powtórzenia sytuacji w przyszłości. Tak zaprezentowane ujęcie błędu stanowić będzie podstawę metodyczną do analizy danych empirycznych, zaprezentowanej w dalszej części opracowania.

### 3. Metodyka badawcza

#### 3.1. Dane empiryczne i sposób ich pozyskania

Przedstawione w artykule wyniki badań pozyskano z wykorzystaniem przeprowadzonej drogą bezpośredniego kontaktu oraz drogą internetową ankiety z udziałem pracowników przedsiębiorstw polskich i niemieckich, z którymi nawiązano kontakt podczas studiów podyplomowych realizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i w Hochschule Mainz. Arkusze ankiety udostępniono respondentom w dwóch wersjach językowych: polskiej i niemieckiej, opracowanych na podstawie wspólnego anglojęzycznego wzorca. Dla zapewnienia porównywalności odpowiedzi pytania ankietowe poprzedzono wstępem, w którym zdefiniowano jakiego typu błędy biznesowe były przedmiotem badania. Mianem błędu biznesowego określono zatem sytuację, w której „Pan(i) lub ktoś z Pani/-a współpracowników popełnił niezamierzony błąd przy podejmowaniu decyzji – nie błahej, ale też nie wyjątkowo trudnej – który to błąd spowodował pewną stratę finansową dla organizacji – a rozmiar tej szkody, biorąc pod uwagę kondycję ekonomiczną jednostki, nie był ani nieistotny, ani też zagrażający funkcjonowaniu całej organizacji”.

W ankiecie ujęto 10 pytań merytorycznych. Pierwszych sześć dotyczyło akceptacji (w tym warunkowej) lub nie (w tym konsekwencji) popełnienia błędów biznesowych. Kolejne trzy pytania odnosiły się do możliwych związków między sposobami radzenia sobie z błędami a takimi czynnikami, jak: wypracowane procedury awaryjne, partycypacyjny styl zarządzania i wspieranie kreatywności pracowniczej. Odpowiedzi na wskazanych dziewięć pytań udzielano z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta (tj. (1) „zdecydowanie się nie zgadzam”, (2) „raczej się nie zgadzam”, (3) „nie mam zdania”, (4) „raczej się zgadzam”, (5) „zdecydowanie się zgadzam”). Ostatnie pytanie miało charakter otwarty (opisowy) i nie będzie przedmiotem analizy ujętej w niniejszym opracowaniu.

1. Błędy są akceptowane, ponieważ stanowią nieodłączną część procesów uczenia się i rozwoju.

2. Błędy są akceptowane, ale nigdy te same błędy popełniane kolejny raz.

3. Błędy są akceptowane, o ile nie mają żadnego lub mają niewielki wpływ na sytuację finansową organizacji.

4. Błędy nie są akceptowane i prowadzą do intensyfikacji działań kontrolnych.
5. Błędy nie są akceptowane i znajdują swoje odbicie w ocenie i wynagrodzeniach pracowników, którzy je popełnili.
6. Błędy nie są akceptowane, a w organizacji nie ma miejsca dla osób, które je popełniają.
7. W mojej organizacji wypracowano procedury działania w przypadku wystąpienia błędów.
8. W mojej organizacji stosuje się partycypacyjny styl zarządzania.
9. W mojej organizacji zachęca się pracowników, aby byli kreatywni.
10. Proszę podać przykład, jak w Pan(i) organizacji poradzono sobie z wybranym błędem.

Oprócz tego poproszono respondentów o zidentyfikowanie: wielkości organizacji (poprzez liczbę osób zatrudnionych), głównego obszaru działalności (z wykorzystaniem taksonomii OECD) oraz okresu funkcjonowania jednostki na rynku. W niniejszym opracowaniu dokonano zgrupowania jednostek na trzy klasy wielkości: sektor MSP (1-249 etatów), duże przedsiębiorstwa (250-4999 etatów), bardzo duże przedsiębiorstwa (więcej niż 5000 etatów). Ponadto, z uwagi na małą liczebność próbki niemieckiej, zgrupowano przedsiębiorstwa w trzy obszary działalności: produkcję (obejmującą m.in.: przemysł spożywczy, przemysł ciężki, działalność wytwórczą o charakterze innowacyjnym oraz budownictwo), usługi (obejmujące m.in. handel i transport, działalność profesjonalną i techniczną, działalność z obszaru rozrywki, sportu itp.), a także finanse i ubezpieczenia.

### 3.2. Hipotezy badawcze i zmienne modelu

W niniejszym artykule autorzy stawiają następujące dwie hipotezy badawcze:

- H1: Sposób postrzegania błędów w przedsiębiorstwach polskich i niemieckich jest różny.
- H2: Istnieją ponadnarodowe grupy przedsiębiorstw postrzegających błędy biznesowe w podobny sposób.

Uzasadnienie teoretyczne postawienia pierwszej hipotezy badawczej wynika z nielicznych opracowań porównujących kulturę biznesową w wymiarze mikro i makro w tych dwóch sąsiadujących ze sobą krajach, które pomimo trudnej historycznej drogi potrafią efektywnie współpracować gospodarczo, zwłaszcza biorąc pod uwagę pojedyncze przedsiębiorstwa. Tak więc w ujęciu kultury organizacyjnej wskazuje się [Chapman i in. 2008, s. 224-226], na podstawie różnic w postrzeganiu przez niemieckich i polskich menedżerów swoich niemieckich i polskich współpracowników, pewne cechy narodowe, które mogą mieć wpływ na podejście i radzenie sobie z błędami biznesowymi (zob. tabela 1).

Wykaz wskazanych w tabeli cech narodowych mógłby sugerować, że w polskich przedsiębiorstwach błędy są częstsze z uwagi na gorsze zorganizowanie, ale ze względu na twórcze podejście pracowników rozwiązanie tych problemów po-

winno być łatwiejsze. W przypadku niemieckich przedsiębiorstw można natomiast oczekiwać mniejszej liczby błędów ze względu na wysoki poziom proceduralizacji działania. Jednak wysoka pewność siebie (brak dostrzegania własnych wad) mogła-by prowadzić do ignorowania możliwości popełnienia błędu.

**Tabela 1.** Postrzeżenie cech osobowościowych pracowników przez polskich i niemieckich menedżerów

Oceniający \ Oceniani	Polacy	Niemcy
Polacy	zalety: działający z wyobraźnią, twórczy, wszechstronni wady: <u>wymagający dyscyplinowania</u> , <u>unikający odpowiedzialności</u> , chaotyczni	zalety: – wady: <u>unikający odpowiedzialności</u> , <u>niezdyscyplinowani</u> , oczekujący bycia kierowanym, oczekujący zasad i hierarchii, leniwi
Niemcy	zalety: <u>zdyscyplinowani</u> , <u>odpowiedzialni</u> , zorganizowani wady: działający w sposób sterowany, działający rutynowo, mający wąskie perspektywy	zalety: <u>odpowiedzialni</u> , <u>zdyscyplinowani</u> , kierujący innymi, ustalający reguły, pracowici wady: –

\*Podkreślenia wskazują na spójne elementy oceny.

Źródło: [Chapman i in. 2008, s. 224-226].

W perspektywie kultur narodowych porównanie między Polską i Niemcami jest interesujące z uwagi na historycznie uwarunkowane różnice w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wywodzących się z terenu byłych Niemiec Wschodnich (NRD) i Zachodnich (RFN). W odniesieniu do działań innowacyjnych, które mogą być szczególnie narażone na błędy biznesowe, okazuje się, że przedsiębiorstwa z krajów Europy Środkowo-Wschodniej są podobnie aktywne jak przedsiębiorstwa zachodnioniemieckie, a nie wschodnioniemieckie [Krkoska, Robeck 2008, s. 580]. W konsekwencji różnice między Polską a Niemcami, obserwowane w skali mikro, mogą być równoważone przez podobieństwa w skali makro.

Warto również zwrócić uwagę na potencjalny wpływ kultury narodowej na zdolność uczenia się na błędach. Ciekawe wnioski w tym zakresie płyną z badań, które zestawiają ze sobą poziom akceptacji błędów w poszczególnych krajach z zakresem informacji, które są gromadzone w publicznych rejestrach na temat upadających przedsiębiorstw. Wynika z nich, że w przypadku Niemiec wyrażany jest nieznacznie negatywny stosunek do błędów biznesowych, ale też gromadzi się bardzo dużo informacji o niepowodzeniach, podczas gdy w krajach Europy Środkowo-Wschodniej<sup>1</sup> błędy albo nie są stygmatyzowane (Węgry, Słowenia, Chorwacja, Czechy), albo też

<sup>1</sup> W badaniu nie uwzględniono Polski.



fakt popełnienia błędu biznesowego nie jest „pieczołowicie pielęgnowany” w akcjach (Łotwa, Chorwacja, Słowenia) [Simmons, Wiklund, Levie 2014, s. 494].

Uzasadnieniem teoretycznym postawienia hipotezy drugiej są natomiast wyniki badań dotyczących upadłości przedsiębiorstw, które wskazują, że obok czynników ryzyka, związanych z sytuacją danej gospodarki, pojawiają się te wynikające z działalności w konkretnym sektorze [Everett, Watson 1998, s. 371; Honjo 2000, s. 578-579], a także czynniki związane z samym przedsiębiorstwem, takie jak: wielkość jednostki mierzona zasobami finansowymi i zatrudnieniem oraz kompetencje założycieli [Headd 2003, s. 59]. Ważne jest także zwrócenie uwagi na grupy przedsiębiorstw o określonych profilach działalności. Dostrzega się bowiem, iż krajowe lub lokalne programy wsparcia dla biznesu stymulują przede wszystkim wyniki przedsiębiorstw technologicznych, natomiast inwestycje infrastrukturalne poprawiają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw niskich technologii [Chen, Williams 1999, s. 1563]. W końcu znaczenie może mieć wielkość organizacji, gdyż w przypadku małych przedsiębiorstw ryzyko upadłości wzrasta szczególnie wówczas, gdy zwiększają one skalę swojej działalności [Assadian, Ford 1997, s. 20].

#### 4. Wyniki badania

W ramach przeprowadzonego badania pozyskano ogółem 169 odpowiedzi, z których 126 pochodziło z Polski, a 43 z Niemiec (zob. tabela 2). W celu zrównoważenia ostatecznej próby badawczej i wyeliminowania wpływu struktury próbek krajowych do dalszej analizy wybrano po 42 ankiety z każdego kraju – czyli minimalną wspólną liczbę odpowiedzi z każdej z 9 podgrup wyodrębnionych z uwagi na wielkość przedsiębiorstwa oraz na obszar jego działalności. Odpowiedzi z Polski zostały wylosowane w ramach 9 podgrup z całej zebranej próbki z wykorzystaniem generatora liczb pseudolosowych. Należy przy tym zaznaczyć, że przeprowadzony test U Manna-Whitneya wskazał, że między wybranymi 42 przedsiębiorstwami a niewybranymi 84 jednostkami z Polski nie istniały statystycznie istotne różnice w wynikach odpowiedzi na którekolwiek z 9 pytań zamkniętych. Oznacza to, że losowy dobór przedsiębiorstw do próbek nie zniekształcił wyników, które będą podstawą dalszych porównań.

Ostateczną strukturę próby badawczej zaprezentowano w tabeli 3. Należy zaznaczyć, że choć ostateczna próba nie zawiera bardzo dużych instytucji finansowych i przeważają w niej przedsiębiorstwa produkcyjne oraz jednostki duże i bardzo duże, to zapewniono porównywalność próbek krajowych istotną z punktu widzenia badania różnic w postrzeganiu błędów przez przedsiębiorstwa polskie i niemieckie.

W tabeli 4 zaprezentowano strukturę odpowiedzi na pytania dotyczące postrzegania błędów biznesowych w 82 organizacjach zakwalifikowanych do próby badawczej. Dominujące odpowiedzi na każde z sześciu pytań w obu próbkach krajowych oznaczono wytłuszczeniem.

**Tabela 2.** Struktura pozyskanych danych empirycznych

Rodzaj działalności	Wielkość przedsiębiorstwa						Ogółem	
	małe i średnie		duże		bardzo duże			
	POL	NIE	POL	NIE	POL	NIE	POL	NIE
Produkcyjna	20	<b>5</b>	18	<b>4</b>	<b>10</b>	11	48	20
Usługowa	21	<b>2</b>	8	<b>5</b>	8	<b>5</b>	37	12
Finansowa	11	<b>4</b>	17	<b>7</b>	13	<b>0</b>	41	11
Ogółem	52	11	43	16	31	16	126	43

\* Czcionką wytłuszczoną zaznaczono minimalną licznosc dla analizowanych klas z dwóch prób krajowych.

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Struktura próby badawczej przy równym udziale organizacji polskich i niemieckich

Rodzaj działalności	Wielkość przedsiębiorstwa			Ogółem
	MSP	duże	bardzo duże	
Produkcyjna	10	8	20	38
Usługowa	4	10	10	24
Finansowa	8	14	0	22
Ogółem	22	32	30	84

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Postrzeganie błędów biznesowych w badanych przedsiębiorstwach

Struktura odpowiedzi (%)	Zdecydowanie się nie zgadzam		Raczej się nie zgadzam		Nie mam zdania		Raczej się zgadzam		Zdecydowanie się zgadzam	
	POL	NIE	POL	NIE	POL	NIE	POL	NIE	POL	NIE
Akceptacja błędów										
(TAK) – proces uczenia się	9,5	2,4	11,9	7,1	2,4	11,9	<b>47,6</b>	<b>64,3</b>	28,6	14,3
(TAK) – błędy popełniane raz	4,8	2,4	14,3	23,8	2,4	<b>40,5</b>	<b>42,9</b>	23,8	35,7	9,5
(TAK) – błędy mało kosztowne	9,5	4,8	21,4	23,8	16,7	19,0	<b>26,2</b>	<b>45,2</b>	<b>26,2</b>	7,1
(NIE) – intensyfikacja kontroli	21,4	14,3	<b>42,9</b>	<b>52,4</b>	14,3	14,3	9,5	19,0	11,9	0,0
(NIE) – wpływ na ocenę pracowników	28,6	33,3	<b>40,5</b>	<b>45,2</b>	16,7	16,7	9,5	2,4	4,8	2,4
(NIE) – usuwanie osób popełniających błędy	<b>47,6</b>	<b>64,3</b>	35,7	23,8	9,5	7,1	2,4	2,4	4,8	2,4

\* Czcionką wytłuszczoną oznaczono dominujące odpowiedzi w podpróbkach krajowych.

Źródło: opracowanie własne.

Można zauważyć, iż badane organizacje przychyliły się do stwierdzeń, które wskazywały na akceptację błędów i zaprzeczały tym uwypuklającym negatywny stosunek do błędów biznesowych. W szczególności 76,2% organizacji polskich i 78,6% niemieckich wskazało na włączenie błędów w proces uczenia się i rozwoju organizacji, a 52,4% polskich i 52,3% niemieckich podkreśliło zgodę na błędy mało kosztowne. Zbliżone były też odpowiedzi dotyczące negatywnego nastawienia do błędów. I tak 64,3% jednostek z Polski i 66,7% z Niemiec nie potwierdziło konieczności intensyfikacji kontroli w przypadku wystąpienia błędów, a 83,3% jednostek z Polski i 88,1% z Niemiec nie potwierdziło istnienia potrzeby zwalniania pracowników, którzy popełniali błędy.

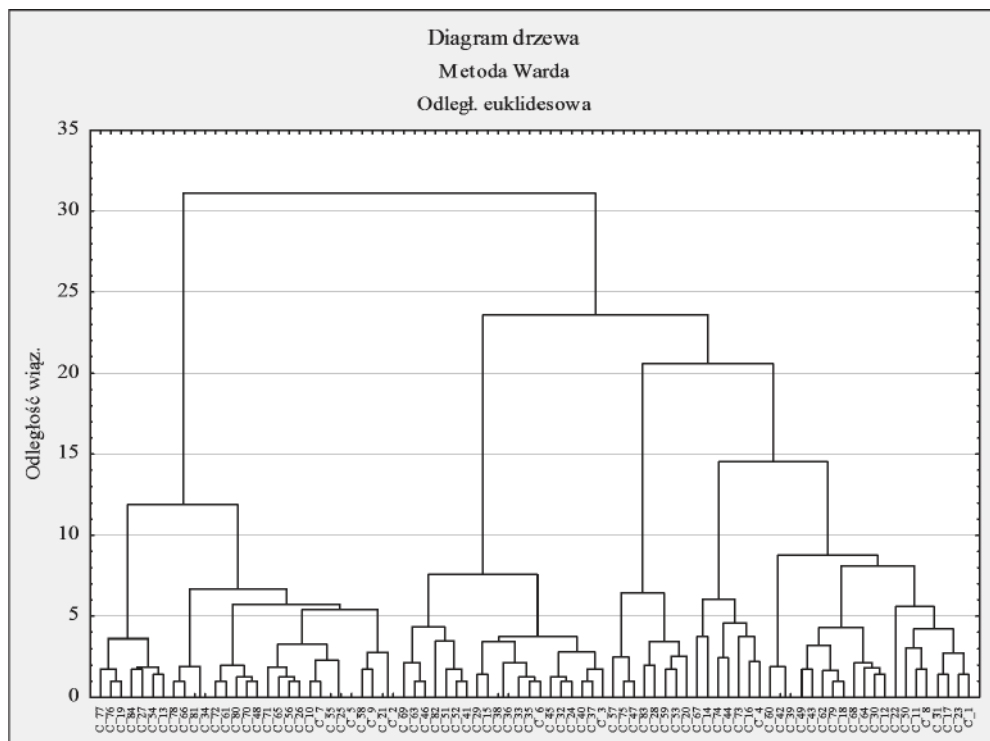
Różnice dostrzeżono w dwóch obszarach. Po pierwsze, aż 78,6% respondentów polskich przychyliło się do stwierdzenia, że akceptowalne są błędy popełniane tylko raz, w przypadku zaś grupy niemieckiej było to tylko 33,3%. Po drugie, o 9,5 punktu procentowego więcej respondentów z Polski wskazało na konieczność uwzględnienia popełnionych błędów w wynagrodzeniach pracowników. Przeprowadzony test U Manna-Whitneya wykazał istotność statystyczną różnic w odpowiedziach na poszczególne pytania (wyrażonych na skali Likerta) między próbką polską a niemiecką tylko w odniesieniu do postrzegania błędów powtarzalnych (na poziomie istotności  $p < 1\%$ ). Oznacza to, że sposób postrzegania błędów w przedsiębiorstwach z badanych dwóch krajów nie jest znacząco różny (ze wskazanym wyjątkiem). Należy zatem odrzucić hipotezę H1.

Zbliżony sposób postrzegania błędów przez organizacje z obu krajów, przy jednolitej strukturze próbek (względem wielkości podmiotów i sektorów), sugeruje, że warto skierować uwagę na sposoby radzenia sobie z błędami, które miałyby charakter ponadnarodowy – na co wskazuje hipoteza 2. W celu jej weryfikacji przeprowadzono statystyczną analizę skupień, korzystając z metody Warda. Efekty analizy zaprezentowano na rysunku 1. Dążąc do zbliżonej liczności skupień, zdecydowano się na odcięcie dwóch najdłuższych wiązań i dalszą analizę trzech skupień:

- skupienia 1 (widocznego w lewej części wykresu) – wyodrębnionego dla odległości wiązań równej 11,91 – i liczącego 29 przypadków;
- skupienia 2 (widocznego w środkowej części wykresu) – wyodrębnionego dla odległości wiązań równej 7,57 – i liczącego 20 przypadków;
- oraz skupienia 3 (widocznego w prawej części wykresu) – wyodrębnionego dla odległości wiązań równej 20,62 – i liczącego 35 przypadków.

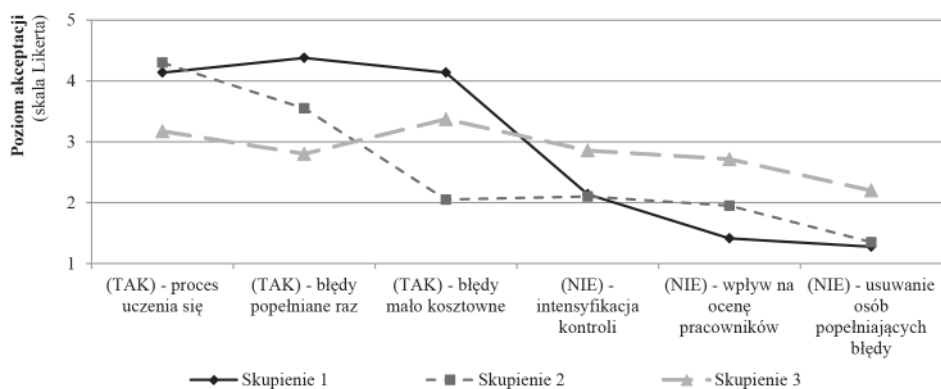
Na kolejnym wykresie zaprezentowano średnie wartości wyrażonych na skali Likerta zmiennych dotyczących sposobów postrzegania błędów, odpowiadających pierwszym sześciu pytaniom ujętym w ankiecie.

Na podstawie rysunku 2 można zauważyć, że w skupieniu 1 znalazły się przedsiębiorstwa przejawiające raczej wysoką akceptację błędów (będących częścią procesów uczenia się), ale pod warunkiem, że błędy te nie powtarzają się i nie są zbyt kosztowne. Jednocześnie jednostki te wskazywały, iż raczej nie występują u nich negatywne konsekwencje dla osób popełniających błędy. Takie postrzeganie błędów można określić mianem analitycznego.



Rys. 1. Analiza skupień dla połączonych próbek polskiej i niemieckiej

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Strategia zarządzania błędami w poszczególnych skupieniach

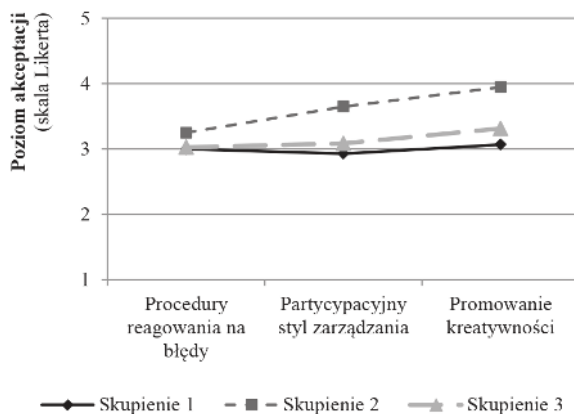
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku skupienia 2 również dostrzeżono raczej wysoką akceptację błędów jako części procesów uczenia się, przy umiarkowanej tolerancji dla błędów powtarzających się, ale dużej dla błędów mających swoje istotne następstwa finansowe. Podobnie jak w pierwszym przypadku nie wskazywano na negatywne konsekwencje dla osób popełniających błędy. Sytuacja ta oznacza podejście przyzwalające na popełnianie błędów.

W końcu w przypadku obiektów zakwalifikowanych do skupienia 3 dostrzeżono ambiwalentne podejście do akceptacji błędów i pewne działanie reaktywne zarówno w zakresie intensyfikacji kontroli, jak i osobistej odpowiedzialności za błędy. Stan ten można określić mianem (łagodnego) penalizowania błędów.

Należy dodać, iż analiza ANOVA rang Kruskala-Wallisa, przeprowadzona w celu oceny statystycznie istotnych różnic między odpowiedziami, udzielonymi przez organizacje przypisane do skupień 1-3, na 6 pytań dotyczących błędów biznesowych, wskazała na istotne różnice w każdym z badanych aspektów na poziomie istotności  $p < 1\%$ , z wyjątkiem kwestii wprowadzania bardziej restrykcyjnych działań kontrolnych wskutek błędów – tu różnice były również istotne, ale na poziomie  $p < 5\%$ .

Na kolejnym wykresie (rys. 3) pokazano wyrażone na skali Likerta typowe poziomy odpowiedzi na pytania obejmujące zmienne kontrolne, tj. badające kwestie: istnienia procedur reagowania na błędy, stosowania partycypacyjnego stylu zarządzania oraz promowania kreatywności w jednostkach. Wyniki analizy ANOVA rang Kruskala-Wallisa wskazały, że zidentyfikowane trzy podejścia nie różnią się statystycznie w zakresie istnienia procedur reagowania na błędy. Czynnikiem różnicującym może być natomiast zarządzanie partycypacyjne (istotne dla  $p < 10\%$ ), a zwłaszcza wsparcie działań kreatywnych (istotne dla  $p < 5\%$ ).



**Rys. 3.** Znaczenie czynników wewnątrzorganizacyjnych dla zarządzania błędem

Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie analizy wyników należy zaznaczyć, iż poszczególne skupienia nie różniły się pod względem udziału przedsiębiorstw z badanych krajów ani też

pod względem wielkości badanych podmiotów. Niewielkie różnice zaobserwowano jedynie w odniesieniu do sektora, w którym funkcjonowały przedsiębiorstwa (dla poziomu istotności  $p < 10\%$ ). W tym przypadku przeważająca liczba instytucji finansowych (54,5%) przyjęła penalizujące podejście do kwestii błędów, a tylko 9,1% z nich wybrało ścieżkę przyzwolenia na błąd. Dla pozostałych sektorów (zwłaszcza dla produkcji) przypisanie do poszczególnych skupień było bardziej równomierne. Można zatem uznać, że podejście do zarządzania błędem jest cechą konkretnych jednostek i osób, które je tworzą.

## 5. Dyskusja i podsumowanie

Tradycyjne ukierunkowanie teorii ekonomii na optymalizację wymaga spojrzenia z nowej perspektywy, w której środowisko biznesowe funkcjonuje w oparciu o nieznane lub niepewne zależności. W środowisku otwartej zmiany zachowanie reaktywne lub proaktywne nie wystarczy, aby dostosować się do nieprzewidywalnych zdarzeń, które nie pasują do schematu zarządzania opartego na doświadczeniu. W tej sytuacji porażka biznesowa powinna być traktowana jako sytuacja normalna, nieunikniona, o ile uczenie się na błędach jest szybkie i wszechobecne.

W toku przeprowadzonej przez autorów analizy stosunku przedsiębiorstw polskich i niemieckich do błędów biznesowych stwierdzono, że kultura narodowa odgrywa w tym przypadku mniej istotną rolę niż kultura organizacyjna. Autorzy zidentyfikowali przy tym trzy podejścia do zarządzania błędem – rozumianego jako systematyczne postępowanie w celu uzyskania korzyści płynącej z popełnienia błędu [Lee, Miesing 2017, s. 159] – tj.: penalizowanie błędów, analizowanie błędów oraz przyzwolenie na popełnianie błędów.

Podejście penalizowania błędów oznacza, że nawet potencjalna porażka jest postrzegana negatywnie i nie może prowadzić do dalszego sukcesu. Mechanizm uczenia się może być wyłączony lub nie działać efektywnie, więc nie dostrzega się możliwości wykorzystania błędów do ograniczenia strat w przyszłości. Obranie takiej ścieżki może być wynikiem awersji do ryzyka i odzwierciedlać niski poziom przedsiębiorczości w organizacji.

W przypadku podejścia nazwanego analizowaniem błędu porażka biznesowa jest postrzegana jako problem, z którym można sobie poradzić. Chodzi o to, aby zgłosić problem, uruchomić działania naprawcze i ograniczyć straty. Gdy problem jest pod kontrolą, może nastąpić dalsza akcja. Jest to pętla, która kończy się, gdy wszystkie problemy są rozwiązane. Jest to podejście optymalizacyjne, charakterystyczne np. dla controllingu.

W przypadku podejścia przyzwalającego na popełnienie błędu niepowodzenie biznesowe postrzegane jest jako jedna z dwóch opcji prowadzących do rozwoju. Nacisk położony jest na uczenie się i przekształcanie problemów w szansę. Jest to przedsiębiorcze podejście, które zastępuje schemat postępowania „myśl, myśl, myśl, działaj”, podejściem „myśl, działaj, myśl, działaj...”.

Warto również zwrócić uwagę, że zidentyfikowane podejścia do zarządzania błędem były tylko częściowo uwarunkowane założonymi zmiennymi kontrolnymi

w modelu, tj.: istnieniem procedur awaryjnych, partycypacyjnym stylem zarządzania oraz wspieraniem kreatywności.

W tym pierwszym kontekście nie potwierdzono obserwacji, że zalecanym sposobem na obniżenie wskaźnika porażek w zarządzaniu przedsięwzięciami jest wypracowanie standardów i procedur planowania i kontroli działalności ze szczególnym zwróceniem uwagi na czynniki, które uznano za krytyczne dla powodzenia lub niepowodzenia wcześniejszych przedsięwzięć [Hill, Hlavacek 1977, s. 13].

W odniesieniu do partycypacyjnego stylu zarządzania uzyskane wyniki częściowo korespondują z konkluzjami płynącymi z innych opracowań, że w przedsiębiorstwach, które stosują taki styl zarządzania, pracownicy nie tylko lepiej rozumieją związek między ich pracą a wynikami jednostki, ale też preferują wynagradzanie za wyniki [Dyczkowska, Dyczkowski 2018, s. 212-213] – a zatem istnieć będzie wyższe zaangażowanie, samokontrola i unikanie sytuacji niekorzystnie wpływających na wyniki. Ponadto zwraca się uwagę, że ryzyko porażki zależy od innowacyjności danego przedsięwzięcia w wymiarze rynku (niepewności dotyczącej akceptacji oferty przez nową grupę klientów), produkcji (niepewności dotyczącej nowo zastosowanych technologii) i zarządzania (niepewności dotyczącej kompetencji i informacji niezbędnych do działania na nowym rynku), a w szczególności od przepływu informacji w tych trzech zakresach [Shepherd, Douglas, Shanley 2000, s. 407]. Stąd partycypacyjny styl zarządzania może mieć wpływ na umiejętność radzenia sobie przez przedsiębiorstwo z błędami biznesowymi, gdyż w tej sytuacji przepływy informacji w organizacji są wzmocnione.

W końcu dostrzeżono pozytywny związek między promocją kreatywności a umożliwianiem popełniania błędów. Stoi to w zgodzie ze stwierdzeniem, że promowanie działań kreatywnych znacznie zwiększa gotowość do zachowań przedsiębiorczych i wpływa na sposób funkcjonowania osób w wykonywanej pracy [Eickhoff i in. 2014, s. 97-98].

Autorzy są świadomi, że niniejsze opracowanie nie jest wolne od ograniczeń. Najważniejszymi z nich są niereprezentatywne, małe i niebilansowane pod względem struktury sektorowej i wielkości próbki krajowe. Jednak z pewnością osiągnięciem naukowym opracowania jest zdiagnozowanie niemal niepodejmowanej w literaturze kwestii postrzegania błędów biznesowych przez przedsiębiorstwa, które to błędy nie powinny być utożsamiane z porażką przedsięwzięcia czy upadłością przedsiębiorstwa – będącymi tematem wielu już artykułów.

## Literatura

- Assadian A., Ford J.M., 1997, *Determinants of business failure: The role of firm size*, Journal of Economics and Finance, vol. 21, no. 1, s. 15-23.
- Chapman M., Gajewska-De Mattos H., Clegg J., Jennings Buckley P., 2008, *Close neighbours and distant friends – perception of cultural distance*, International Business Review, vol. 17, s. 217-234.

- Chen J.-H., Williams M., 1999, *The determinants of business failures in the US low-technology and high-technology industry*, Applied Economics, vol. 31, s. 1551-1563.
- Cope J., Cave F., Eccles S., 2004, *Attitudes of venture capital investors towards entrepreneurs with previous business failure*, Venture Capital, vol. 6, no. 2/3, s. 147-172.
- DeTienne D., Shepherd D.A., De Castro J.O., 2008, *The fallacy of "only the strong survive": The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms*, Journal of Business Venturing, vol. 23, s. 528-546.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T., 2018, *Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs*, Athens Journal of Business & Economics, vol. 4, no. 2, s. 193-218.
- Edmondson A.C., 2011, *Strategies for learning from failure*, Harvard Business Review, vol. 4, s. 48-55.
- Eickhoff M., Trigo V., Turnbull A., Dyczkowski T., 2014, *COEUR: Developing business creativity and Europreneurship in European University Networks*, Journal of Advances in Higher Education, vol. 6, no. 1, s. 76-101.
- Everett J., Watson J., 1998, *Small business failure and external risk factors*, Small Business Economics, vol. 11, s. 371-390.
- Fridenson P., 2004, *Business failure and the agenda of business history*, Enterprise & Society, vol. 5, no. 4, s. 562-582.
- Headd B., 2003, *Redefining business success: distinguishing between closure and failure*, Small Business Economics, vol. 21, s. 51-61.
- Hill R.M., Hlavacek J.D., 1977, *Learning from failure. Ten guidelines for venture management*, California Management Review, vol. 19, no. 4, s. 5-16.
- Hong S.J., 2016, *When do MNCs fail to learn from prior failure experience?* Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 33, no. 1, s. 7-20.
- Honjo Y., 2000, *Business failure of new software firms*, Applied Economic Letters, vol. 7, s. 575-579.
- Kreikebaum H., 2000, *The impact of Gutenberg's theory of organisation upon modern organisational conceptions*, [w:] Albach H., Brockhoff K., Eymann E., Jungen P., Steven M., Luhmer A. (eds.), *Theory of the firm: Erich Gutenberg's foundations and further developments*, Springer, Berlin – Heidelberg, s. 88-103.
- Krkoska L., Robeck K., 2008, *Business environment and enterprise behavior in East Germany compared to West Germany and Central Europe*, Journal of Comparative Economics, vol. 36, s. 568-583.
- Lee J., Miesing P., 2017, *How entrepreneurs can benefit from failure management*, Organizational Dynamics, vol. 46, s. 157-164.
- Lerner J., Malmendier U., 2013, *With a little help from my (random) friends: Success and failure in post-business school entrepreneurship*, The Review of Financial Studies, vol. 26, no. 10, s. 2411-2452.
- Mayer C., 2017, *Who's responsible for irresponsible business? An assessment*, Oxford Review of Economic Policy, vol. 33, no. 2, s. 157-175.
- Rooij van A., 2015, *Sisyphus in business: Success, failure and the different types of failure*, Business History, vol. 57, no. 2, s. 203-223.
- Shepherd D.A., Covin J.G., Kuratko D.F., 2009, *Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process*, Journal of Business Venturing, vol. 24, s. 588-600.
- Shepherd D.A., Douglas E.J., Shanley M., 2000, *New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies*, Journal of Business Venturing, vol. 15, s. 393-410.
- Shepherd D.A., Kuratko D.F., 2009, *The death of an innovative project: How grief recovery enhances learning*, Business Horizons, vol. 52, s. 451-458.
- Shepherd D.A., Wiklund J., Haynie J.M., 2009, *Moving forward: Balancing the financial and emotional cost of business failure*, Journal of Business Venturing, vol. 24, s. 134-148.
- Simmons S.A., Wiklund J., Levie J., 2014, *Stigma and business failure: Implications for entrepreneur's career choices*, Small Business Economics, vol. 42, s. 485-505.