

Zofia PATORA-WYSOCKA  
Społeczna Akademia Nauk, Łódź

## SPÓJNOŚĆ DECYZYJNA I ANALOGIA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ<sup>1</sup>

**Streszczenie.** Artykuł podejmuje problematykę spójności decyzyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych. Spójność decyzyjna jest kluczowym czynnikiem utrzymania ciągłości działania przedsiębiorstw. Pojęcie analogii może być w tym sensie ważnym elementem spójności decyzyjnej. Celem artykułu jest próba identyfikacji roli spójności decyzyjnej z uwzględnieniem analogii w codziennych działaniach w przedsiębiorstwie. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W badaniach wykorzystano metodę wywiadu pogłębionego.

**Słowa kluczowe:** spójność decyzyjna, kohezja, analogia, małe i średnie przedsiębiorstwa, biznes rodzinny.

## DECISIONAL COHERENCE AND ANALOGY IN CHANGE MANAGEMENT

**Summary.** The article discusses the issue of decisional coherence in family and small and medium enterprises. Decisional coherence is crucial aspect of maintaining the continuity of the business. The notion of analogy can be thus key element of decisional coherence. The objective of the article is to recognize the role of decisional coherence with the emphasis on the notion of analogy in everyday actions of an enterprise. The article is of theoretical and empirical nature, as well. The research involved in-depth interviews.

**Key words:** decisional coherence, cohesion, analogy, small and medium enterprises, family business.

---

<sup>1</sup> Artykuł przygotowano w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/01651.

## 1. Wprowadzenie

Artykuł koncentruje się na analizie teoretycznej i empirycznej problemu spójności decyzyjnej w zarządzaniu zmianą, która mimo obecności w światowym dyskursie naukowym nie jest eksplorowana w literaturze polskiej. Problematyka spójności decyzyjnej jest ważna z punktu widzenia zarządzania w warunkach turbulencji otoczenia zewnętrznego, gdzie zarządzanie zmianą jest w zasadzie procesem wpisanym w codzienne działania firmy. Można powiedzieć, że odpowiedni poziom spójności decyzyjnej jest ważnym czynnikiem w zarządzaniu warunkującym utrzymanie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ma znaczenie dla różnych grup przedsiębiorstw: dla firm funkcjonujących w branżach sezonowych i w warunkach cyklicznej zmiany otoczenia zewnętrznego. Jest także ważny w odniesieniu do specyfiki funkcjonowania biznesów rodzinnych, w których ciągłość działania wpływa na powodzenie procesów sukcesyjnych i przetrwanie firmy.

Spójność decyzyjna w przedsiębiorstwach jest kształtowana przez różne czynniki. Koncepcję tę można bowiem rozpatrywać m.in. w aspektach: analogii, rutyn i codziennych czynności oraz poziomu kohezji, którą Greg McCann wykorzystuje do przedstawienia *modelu kohezji* firm rodzinnych [11]. Celem artykułu jest ukazanie problematyki spójności decyzyjnej ze szczególnym uwzględnieniem roli analogii w działaniach codziennych na przykładzie przedsiębiorstw rodzinnych. Teza, którą ilustrują studia przypadku, stanowi, że spójność decyzyjna obejmuje różne kategorie codziennej praktyki zarządzania. Przyjęte podejście badawcze reprezentuje procesualną perspektywę poznawczą, w której zarządzanie zmianą jest postrzegane przez pryzmat codziennych działań w przedsiębiorstwie. Perspektywa ta czerpie w dużej mierze z dorobku Anthony'ego Giddensa [5], ale nawiązuje też do prac Pierra Bourdieu [2], Ludwiga Wittgensteina, a w naukach o zarządzaniu znajduje odzwierciedlenie m.in. w pracach Pauli Jarzabkowski [6], Ann Langely [7] i innych.

W perspektywie procesualnej, zgodnie z teorią strukturacji [5], przyjmuje się, że zmiana w zarządzaniu następuje w ramach rutynowo odtwarzanych działań, a nawet mikroczynności. Centralną koncepcją poznawczą w tym podejściu jest praktyka, za pomocą której następuje konstytuowanie i zmiana wszelkich systemów społecznych, a więc także organizacji, jaką stanowi przedsiębiorstwo. Lokując koncepcję spójności decyzyjnej w ramach podejścia procesualnego, można więc odwołać się do pojęcia rutyny i codziennych działań odtwarzanych w toku realizowanej praktyki. Analogię można w tym ujęciu traktować jako wyraz utrwalenia i instytucjonalizacji schematu działania i sposobu podejmowania decyzji w toku codziennych działań. Odwoływanie się do analogii w firmach rodzinnych wzmacnia spójność decyzyjną zarządzających przedsiębiorstwem członków rodziny. Przyczynia się do powielania wzorców, sposobów rozwiązywania problemów, przez co oddala się w pewnym sensie ryzyko konfliktu na tle rodzinnym, które jest bardzo charakterystyczne dla problemów familizmu biznesowego.

Pierwsza część artykułu jest teoretycznym ujęciem koncepcji spójności decyzyjnej ze szczególnym podkreśleniem roli analogii w procesie podejmowania codziennych decyzji. W drugiej części przedstawiono wyniki badań własnych prowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych z branży odzieżowej. W ramach porównania wyników badania z przedsiębiorstwem rodzinnym pochodzącym z innej branży wykorzystano także badania jakościowe przedstawione w pracy doktorskiej M. Wysockiego [6]. Badania te miały także charakter pogłębionego wywiadu semiustrukturalizowanego i były prowadzone w branży zamiennych części samochodowych. Celowość doboru branż jest oparta na dużej zmienności otoczenia zewnętrznego funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. W branży odzieżowej bardzo ważnymi elementami definiującymi sposób działania firm są: sezonowość, krótki cykl życia produktu modowego oraz duża konkurencja ze strony globalnych firm sieciowych. W branży zamiennych części samochodowych z kolei podobnie występuje stosunkowo krótki cykl życia produktu, związana z tym duża różnorodność produktów oraz podobna struktura konkurencji, w której przodują duże firmy sieciowe, zajmujące się międzynarodową dystrybucją części.

## **2. Spójność decyzyjna w przedsiębiorstwach rodzinnych: analogia i model kohezji**

Według J. Surmy i M. Moldovenau działanie przez analogię jest rodzajem *wnioskowania heurystycznego przy niekompletnej wiedzy* [14, s. 47; 9]. Według *Słownika wyrazów obcych* analogia to *podobieństwo rzeczy, sytuacji, procesów skądinąd różnych*. Z kolei *rozumowanie przez analogię jest przenoszeniem twierdzeń o jednym przedmiocie na inny na podstawie zachodzących między nimi analogii* [15, s. 31]. Korzystanie z analogii polega na odwoływaniu się do przeszłości i wcześniejszego doświadczenia. Według J. Surmy analogia jest rodzajem uniwersalnego narzędzia w procesach strategicznych i pełni trzy podstawowe funkcje:

1. jest źródłem inspiracji, co można odnieść do codziennych działań przedsiębiorstwa i procesu poszukiwania nowych rozwiązań,
2. analogia jako metafora może służyć komunikacji w procesie realizowania strategii i przekazywania jej założeń przez zarząd pracownikom,
3. jest narzędziem w procesie uczenia menedżerów przez studia przypadków lub gry biznesowe typu *marketplace* [14, s. 49-50].

Lokując koncepcję analogii w podejściu procesualnym, można wnioskować, że działanie przez analogię jest poparte próbą adaptowania nabytej rutyny do nowego kontekstu sytuacyjnego, poprzedzoną spontaniczną rekonstrukcją podobnych zdarzeń z przeszłości. Codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw opiera się w dużym stopniu na reagowaniu na nowe sytuacje. Często sytuacje te wydają się drobne w stosunku do planu strategicznego.

W rzeczywistości jednak sposób działania w codziennych sytuacjach stanowi o utrzymaniu ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw. Korzystanie z analogii w ramach codziennie odtwarzanej praktyki można więc wiązać z realizowaniem strategii przedsiębiorstwa. Co więcej, analogia odzwierciedla się też w mapie poznawczej menedżerów, którą K. Obój i Z. Shujun definiują jako logikę dominującą i która stanowi uzasadnienie podejmowanych decyzji menedżerskich [10]. Nawiązywanie do analogicznych sytuacji biznesowych i sposobu reakcji na nie w ramach codziennie odtwarzanej praktyki może więc stanowić o przedłużeniu stosowanej logiki działania, adaptowanego modelu biznesowego, a nawet o zachowaniu ciągłości struktury organizacyjnej.

Badania realizowane w nurcie procesualnym eksplorują często koncepcję zmian rutyny [1] oraz działań i czynności w toku realizowanej strategii [6]. Są one bowiem rozumiane w tym kontekście jako swoiste nośniki wszelkich wartości instytucjonalizujących strukturę i procesy organizacyjne. Tego typu elementarne części procesów konstruują pewne analogie i schematy działań na poziomie decyzyjnym i wykonawczym – odtwarzane przez zarząd firmy oraz poszczególnych pracowników niższego szczebla. Przez obserwację ich odtwarzania, zaniku lub zmiany można obserwować ewoluowanie przedsiębiorstwa. Można sądzić, że w przypadku firm rodzinnych tego rodzaju procesy będą szczególnie wyraźne, familizm bowiem wiąże się przede wszystkim z orientacją na wspólnotę wartości rodzinnych i kapitału przedsiębiorstwa. Właściciele tych firm posługują się wspólnym językiem, dzięki czemu stosunkowo łatwiej i w sposób bardziej bezpośredni niż przedsiębiorstwa bez powiązań rodzinnych mogą realizować strategię. Komunikacja natomiast jest często punktem wyjścia do modyfikacji lub całkowitej zmiany rutyny i przyjęcia nowego sposobu działania. Dzielenie pewnych wartości podpartych więziami o charakterze emocjonalnym może z kolei pozytywnie wpływać na działanie przez analogię. Myślenie przez analogię obejmuje w tym aspekcie grupę menedżerów – członków rodziny – a nie tylko indywidualną jednostkę. Firmy rodzinne cechuje bowiem często stosunkowo duży poziom współdecydowania obejmujący rodzinę.

Myślenie przez analogię wiąże się także z pułapkami zbyt mocno utrwalonych schematów działania. Jak wskazywał Pfeffer, przedsiębiorstwa zmieniające się wolniej niż otoczenie stają się inercyjne, ponieważ inercja to *nieumiejętność organizacji, by zmieniać się równie gwałtownie jak otoczenie* [13]. O ile więc podejmowanie decyzji przez analogię korzysta z wypracowanej rutyny i doświadczenia, o tyle zbyt mały poziom twórczego wykorzystania analogii może się okazać zdradliwy dla przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem jest także odpowiedni zasób rzetelnych informacji z otoczenia zewnętrznego firmy, co na pewno odróżnia duże przedsiębiorstwa od małych i średnich, stawiając słabsze zasobowo organizacje w niekorzystnej sytuacji wyjściowej. Jak jednak zauważają Gavetti et al. [4], w biznesie często zdarza się, że przedsiębiorstwa niemające dobrej jakości informacji podejmują dobre, choć oparte na błędnej analogii, decyzje. Autorzy przywołują w tym znaczeniu klasyczny

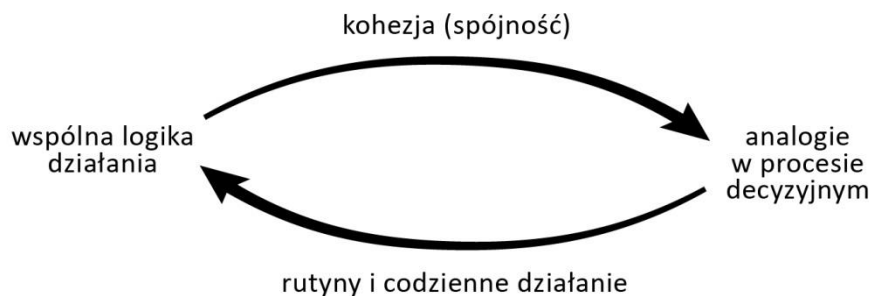
przykład opisany przez Karla Weika, kiedy zagubiony w Alpach oddział wojskowy odnajduje drogę, posługując się mapą Pirenejów [4].

Mimo wszystko zbyt mocne przywiązanie do rutyny i utrwalonych schematów działania może spowodować, że przedsiębiorstwo będzie błędnie typowało właściwy sposób odpowiedzi na wydarzające się sytuacje bądź nie wykorzysta odpowiednio okazji. Opierając się na wynikach badań Gibcusa et al., w których porównano zachowania dużych i małych firm wobec wyzwań strategicznych, można wnioskować o stosunkowo dużej roli analogii w procesach decyzyjnych mniejszych przedsiębiorstwach [3]. J. Surma wnioskuje w tym sensie o racjonalności irracjonalnych zachowań, gdzie w warunkach dużej niepewności i nieprzewidywalności otoczenia zewnętrznego podejmowanie działań zgodnie z logiką teorii behawioralnej w naukach o zarządzaniu okazuje się często właściwe [14, s. 53]. Planowanie jest wtedy utrudnione, podobnie jak niecelowe są złożone analizy sytuacji rynkowej. Zaawansowane narzędzia analityczne są też wykorzystywane raczej w dużych korporacjach, a nie w małych i średnich przedsiębiorstwach. Podsumowując, można zatem wnioskować, że myślenie przez analogię będzie równolegle wykorzystywane w sytuacjach, w których celowe jest działanie intuicyjne w warunkach zmienności i złożoności otoczenia oraz co się z tym wiąże, ograniczonej w pewnym sensie wiedzy o tym otoczeniu. Analogia może być więc stosunkowo częściej wykorzystywana w procesie rozwiązywania codziennych problemów firm rodzinnych.

Specyfika biznesów rodzinnych polega w dużej mierze na przeplataniu interesu rodzinnego ze sferą biznesu. Firmy te popadają przez to często w konflikty. Równolegle jednak tę wyjątkową cechę można traktować jako szczególny zasób przedsiębiorstwa, tym cenniejszy, że można na nim budować spójność celów, bieżących działań oraz sposobu komunikacji. Greg McCann [8], korzystając z badań Torstena Piepera i Josepha Astrachana [12], zaproponował *model kohezji* firm rodzinnych. Model ten opisuje cztery poziomy spójności przedsiębiorstw rodzinnych: kohezja w obszarze więzi emocjonalnych; kohezja finansów rodzinnych; kohezja finansów przedsiębiorstwa oraz kohezja na poziomie emocji w stosunku do prowadzonego przedsiębiorstwa [8, s. 20; 12; 11, s. 346].

Reasumując, należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu można odnaleźć różne elementy cząstkowe ważne dla koncepcji spójności decyzyjnej. Można sądzić, że najważniejsze z nich to mapy poznawcze czynnościowo wyrażone w logice codziennego działania, rutyna i codziennie realizowane procesy oraz korzystanie z analogii. Można tym samym zaproponować model spójności decyzyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych (rys. 1).

Model ten ma odzwierciedlenie w codziennie realizowanych czynnościach i podejmowanych decyzjach. Mapy kognitywne, nazwane w modelu logiką działania, łączą różne wymiary *kohezji*. Kohezja rozumiana na poziomie czynnościowym wzmacnia rutyny i może wpływać na korzystanie z analogii. Model ten można odnieść do firm, gdzie ważne są działania intuicyjne, które funkcjonują w zmiennym otoczeniu i dysponują ograniczoną możliwością przetwarzania dużej ilości informacji pochodzących z rynku.



Rys. 1. Model spójności decyzyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Fig. 1. Model consistency of decision-making in family businesses

Źródło: [11, s.347].

### 3. Spójność decyzyjna w firmach rodzinnych z branży odzieżowej i zamiennych części samochodowych

Badanie obejmowało dwa przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MŚP z województwa łódzkiego, działające odpowiednio w branży odzieżowej oraz w branży dystrybutorów zamiennych części samochodowych. Dobór przedsiębiorstw był celowy i podyktowany porównawczym charakterem analizy jakościowej, a także wieloma podobieństwami między przedsiębiorstwami: zmiennością otoczenia zewnętrznego, stosunkowo krótkim cyklem życia sprzedawanych produktów (szczególnie w branży odzieżowej) oraz związaną z tym różnorodnością produktową, dużą konkurencją ze strony przedsiębiorstw podobnej wielkości oraz ogromnym wpływem na działanie obydwu branż dużych graczy międzynarodowych (firm sieciowych). Obydwa przedsiębiorstwa zajmują się sprzedażą swoich produktów, przy czym firma odzieżowa poza dystrybucją zajmuje się projektowaniem i produkcją odzieży. Firma działająca w branży zamiennych części samochodowych zajmuje się głównie dystrybucją. Informatorami w obydwu przypadkach byli właściciele firm oraz dodatkowo sukcesorka w przypadku firmy odzieżowej. W przedsiębiorstwie z branży samochodowych części zamiennych właściciele byli jednocześnie małżeństwem, w przedsiębiorstwie odzieżowym wywiad przeprowadzono z właścicielką oraz jej córką.

Metody wykorzystywane w badaniu to metoda wywiadu pogłębionego, metoda obserwacji nieuczestniczącej oraz analiza dokumentów (strony internetowe, katalogi i foldery). Wywiady trwały odpowiednio godzinę w firmie odzieżowej oraz półtorej godziny w firmie samochodowej. Wywiady przeprowadzono w czerwcu 2014 oraz w lutym 2015 r. W trakcie wywiadu w firmie odzieżowej sporządzono ponad 40 stron notatek uzupełnionych zaraz po wywiadzie. Podczas wywiadu w firmie samochodowej sporządzono około 20 stron notatek, do których uzyskano dostęp. Wywiad w firmie działającej w branży zamiennych

części samochodowych został zarejestrowany dyktafonem. Transkrypt danych obejmował ponad 90 stron tekstu, do którego także uzyskano wgląd.

Tabela 1

Poziomy rodzajowe kohezji w przedsiębiorstwie rodzinnym działającym w branży odzieżowej

Rodzaje kohezji	Opinia respondentów
Kohezja na poziomie czynnościowym (w ramach rutyny, sposobu funkcjonowania w cyklu sezonowym)	<p><i>Właścicielka: O tym, że są modne baskinki, że trzeba je wyprodukować pół roku wcześniej, o tym się wie...</i></p> <p><i>Córka: No, jedne wchodzi, drugie nie wchodzi...</i></p> <p><i>W: Niektóre się przyjmują, drugie się nie przyjmują. Ja myślę, że człowiek bardziej działa....ale to jest naprawdę doświadczenie i analiza rynku (...) one, jak wchodzi i są modne, to zaczynają chodzić przez dwa lata. I tak naprawdę mamy dwa lata, żeby zobaczyć, czy one rzeczywiście... Pierwsze baskinki – projekt – pojawiły się parę lat temu. Dopiero potem, po jakimś czasie zauważyło się je w sprzedaży i nie do końca na przykład te baskinki się przydadają, prawda? To nie jest rzecz, która pasuje do wszystkich typów sylwetki.</i></p>
Kohezja na poziomie uczenia się (gromadzenie doświadczenia i przekazywanie wiedzy z matki – właścicielki firmy – na córkę)	<p><i>W: My w tej chwili nie wykorzystujemy serwisów prognozowania trendów typu WGSN czy Peclers Paris dlatego, że tak naprawdę w tej chwili nie ma czegoś takiego jak prognozowanie trendów mody. Wszystko jest właściwie modne. Nie ma określonych kolorów, nie ma określonych długości, nie ma określonych sylwetek. Generalnie trudno jest w ogóle komukolwiek w tej chwili przewidzieć trendy. Robi się to bardziej na zasadzie wyczucia i doświadczenia (...)</i></p> <p><i>My akurat nie wykorzystujemy tych serwisów (...)</i> Opieramy się na własnym doświadczeniu, własnej, własnych...</p> <p><i>C: Analizach sprzedaży.</i></p> <p><i>W: Tak. Analizach sprzedaży.</i></p>
Kohezja na poziomie logiki działania (zarówno właścicielka, jak i jej córka znają strategicznych dostawców firmy i w tym kontekście w ten sam sposób definiują kluczowe tajemnice firmy)	<p><i>W: My współpracujemy ze stałymi partnerami. Mamy stałych dostawców, sprawdzonych... Ale nie, ja chyba nie wiem...</i></p> <p><i>C: Nie. O tym nie możemy mówić.</i></p> <p><i>W: Konkurencja nie może wiedzieć.</i></p> <p><i>C: To jest tajemnica.</i></p> <p><i>W: Bo to jest nasza siła.</i></p>
Kohezja na poziomie interpretowania sytuacji rynkowej	<p><i>W: Czy okres przecen zaczynamy za granicą w tym samym dniu? Nie, nie, nie. Jeśli chodzi o tamten rynek, to nie, bo też musimy wziąć pod uwagę jakby...</i></p> <p><i>C: Specyfikę rynku.</i></p> <p><i>W: Tak. Specyfika. I jeżeli na przykład jest tak – w krajach zachodnich nie może być wcześniej (...) niż w lipcu. 1. lipca. Znaczący będą szyla od marca tak naprawdę. Mamy kwiecień, maj, czerwiec. To jest nienormalne, ale tak jest w związku z tym, że każdy kraj ma swoją specyfikę nieraz ustawioną już odnośnie do okresów wyprzedażowych. Także tutaj się musimy dostosować do określonego rynku.</i></p>
Kohezja na poziomie relacyjnym (właścicielka wprowadza córkę w relacje biznesowe z innymi firmami typu firmy consultingowe, showroomy etc.)	<p><i>W: Nie, oni nam robili opracowanie w ogóle, taką całą... oni... to było opracowanie rozwoju chyba i...</i></p> <p><i>C: Strategia.</i></p> <p><i>W: Strategia wejścia.</i></p> <p><i>W: To jest showroom. Ale to jest... Anna kupowała, nie?</i></p> <p><i>C: Anna z Alfą.</i></p> <p><i>W: Anna z Alfą? A... Anna z Alfą. Ostatnim showrooomem jest Beta.</i></p>

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Poziomy rodzajowe kohezji w przedsiębiorstwie rodzinnym działającym w branży zamiennych części samochodowych

Rodzaje kohezji	Opinia respondentów
<p>Kohezja na poziomie czynnościowym (w ramach rutyny, sposobu funkcjonowania)</p>	<p><i>Właścicielka: Składowanie... Tak, składowanie towarów jest bardzo kosztowne. Są wahania cen, niektóre spadają, niektóre marki się zmieniają...</i></p> <p><i>Współwłaściciel: Nie, ale rotacja asortymentu...</i></p> <p><i>W-a: W związku z czym rotacja asortymentu też jest bardzo duża. Jest lokalna rotacja asortymentu, jeśli robimy zatowarowanie naszego magazynu na podstawie analiz naszego dostawcy, okazuje się, że w zupełnie innych regionach Polski inne towary są atrakcyjne. Czyli założymy, kładziemy towar na półkę i rotuje 10% w jakimś tam czasie.</i></p> <p><i>W-l: A powinno rotować 70%.</i></p> <p><i>W-a: A powinno rotować 70%. No i... no to są już jakieś tam indywidualne umowy. Część zwracamy, część placimy, wymieniamy i tak dalej, i tak dalej.</i></p>
<p>Kohezja na poziomie uczenia się (gromadzenie doświadczenia)</p>	<p><i>W-a: Największą wpadką było ponad 250 000, chyba tak...</i></p> <p><i>W-l: Tysięcy, tak.</i></p> <p><i>W-a: Które gdzieś tam sobie wiszą. Zainwestowaliśmy w klienta, a on potem nie chciał płacić. Na szczęście z niego te pieniądze w ciągu trzech, czy czterech lat ściągając...</i></p> <p><i>W-l: Tak, bez odsetek ale bez odsetek, ale udało się.</i></p>
<p>Kohezja na poziomie logiki działania (zarówno właściciel, jak i właścicielka godzą się na realizację nieopłacalnych zamówień w celu utrzymania stałych klientów)</p>	<p><i>W-a: Nasz handlowiec siedzi w warsztacie i tam co chwilę z jedną rzeczą przyjeżdża z innej firmy na przykład dostawca, tak. Znaczą kierowca.</i></p> <p><i>W-l: I no, to też jest problem, że dostawa filtra, który kosztuje tam 20 zł, na którym jest marża powiedzmy nawet 10%, no, nie generuje zysków zdecydowanie.</i></p> <p><i>W-a: Czyli to muszą być liczby, ilości, żeby to...</i></p> <p><i>W-l: No, nawet więcej czasami to kosztuje, tak?</i></p> <p><i>W-a: No, ale z handlowych względów klientom, do których chcemy dostarczać towar, przywozimy, no bo przecież taki filterek, czyli dokładamy, jak gdyby w tym momencie...</i></p> <p><i>W-l: Nie inaczej, no ale takie są warunki.</i></p>
<p>Kohezja na poziomie interpretowania sytuacji rynkowej</p>	<p><i>W-l: (...) rynek jest ciężki (...), a cena jest tak jakby, no jest, nie, nie jest po prostu...</i></p> <p><i>W-a: Znaczą generalnie dostęp do towaru mają wszyscy i do wszystkiego i (...) teraz relacje z klientem to jest podstawa.</i></p> <p><i>W-l: Popyt jest dużo mniejszy niż podaż na rynku tych towarów. Tych towarów jest tak dużo w tej chwili, dostępność części jest tak olbrzymia, i producentów, i dostawców, jak również wchodzi nowe marki, są marki tworzone przez firmy na bazie czy marek chińskich, czy na bazie konfekcji właśnie, gdzie ktoś próbuje składać. Także przy tej różnorodności ta konkurencja jest w zasadzie na każdym poziomie, na poziomie hurtowym, na poziomie detalicznym. Każdy klient w tej chwili, nawet detaliczny, który do nas przychodzi, porównuje sobie ceny w Internecie. Warsztatowiec, oprócz tego, że ma warsztat, nie jest to w tej chwili jednostka taka, która gdzieś bazuje tylko na jednym dostawcy i kupuje. Często jest to wręcz handlowiec, który ma otwarty komputer z...</i></p> <p><i>W-a: Piętnaście okienek z dostępnością towaru.</i></p> <p><i>W-l: Ilość... piętnastu dostawców i potrafi jeden filtr zamawiać u tego, drugi filtr u tego, trzeci filtr u tego, tak to wygląda.</i></p>



cd. tabeli 2

<p>Kohezja na poziomie relacyjnym (właściciele wspólnie działali w celu nawiązania relacji i stania się autoryzowanym dystrybutorem oleju Motul, co nie jest może opłacalne w krótkim terminie, ale ma przełożenie na budowanie marki)</p>	<p>W-1: (Motul) <i>Jest to produkt dosyć markowy.</i>  W-a: <i>Prestiżowy nawet.</i>  W-1: <i>Bardzo wysokiej jakości. Właśnie, brakowało mi tego słowa – jest to jakiś prestiż, że posiadamy ten produkt, że mamy go z tak zwanej pierwszej ręki. Jest osiem firm w Polsce, które dystrybuują ten produkt bezpośrednio, jest to zakup bezpośrednio z tak zwanego oddziału europejskiego na tą Europę Wschodnią. On w Niemczech się mieści, bo ogólnie Motul jest produkowany we Francji. Jest to, zawsze był produkt wykorzystywany do... w celach rajdowych, wysokiej jakości. Motocyklowych. Znany przede wszystkim w sporcie motocyklowym, jak również, no... większość rynku olei motocyklowych zdobył. Jest chyba wiodącym producentem oleju do motocykli.</i>  W-1: <i>Dobrze mieć taką markę (...) To znaczy, to niekoniecznie się nawet opłaca...</i>  W-a: <i>(...) Prestiż. Poza tym, no nie było tak łatwo zostać tym importerem, jednak trzeba było jakieś tam proste weryfikacje przejść.</i>  W-1: <i>Staraliśmy się półtora roku.</i>  W-a: <i>Znaczy, staraliśmy się półtora, a teraz jesteśmy (dystrybutorem) chyba trzeci rok, tak?</i></p>
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podst. [17].

#### 4. Dyskusja i konkluzje

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że istnieją różne poziomy kohezji, tj. wewnętrznej spójności działania firm rodzinnych (tab. 1 i 2). Nie ma jednocześnie dużych różnic między rodzajami kohezji, co można wiązać ze specyficznym charakterem tych firm i budowaniem spójności działania na podstawie powiązań rodzinnych. W wyniku badań zidentyfikowano kilka rodzajów spójności, co sugeruje potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych studiów empirycznych w tej dziedzinie i wskazuje na poznawczą potrzebę poszerzania katalogu tych cech. W przypadku firm rodzinnych można wskazać m.in.:

- kohezję czynnościową, związaną z odtwarzana rutyną i procesami w działaniach codziennych;
- kohezję na poziomie procesów uczenia się, co można wiązać z korzystaniem z analogii w procesie podejmowania codziennych decyzji;
- kohezję na poziomie logiki działania, która jest kluczowa dla zachowania logicznej ciągłości podejmowanych działań;
- kohezję na poziomie interpretowania sytuacji rynkowej i kontekstu sytuacyjnego przedsiębiorstwa;
- kohezję na poziomie relacyjnym, co w przypadku firm rodzinnych jest szczególnie ważne, gdyż może mieć wpływ na procesy sukcesyjne.

Znamienne jest, że wypowiedzi informatorów często przeplatały się ze sobą, rozmówcy często sobie przerywali lub dokańczali nawzajem swoje wypowiedzi; mówili wspólnym

językiem. Można to rozumieć jako rodzaj kolektywnego myślenia o firmie i jej problemach, co jest bardzo ważnym elementem utrzymywania spójności decyzyjnej w codziennych działaniach i co w długim terminie może pozytywnie oddziaływać na sukces przedsiębiorstwa. Podsumowując, można stwierdzić, że na spójność decyzyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych mają wpływ różne czynniki, przy czym wewnętrzna kohezja jest podstawową materią odtwarzania i ewentualnej zmiany rutyny w toku działań codziennych oraz przy wykorzystaniu analogii. Przyjęta w niniejszej pracy procesualna perspektywa poznawcza pozwala spojrzeć na problemy spójności decyzyjnej w aspekcie czynnościowym i skoncentrowanym na koncepcji zmiany w zarządzaniu w ramach codziennej praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw.

## Bibliografia

1. Becker M.C., Lazaric N. (eds.): *Organizational Routines: Advancing Empirical Research*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton 2009.
2. Bourdieu P.: *The social structures of the economy*. Polity Press, Cambridge 2005.
3. Gibcus P., Vermeulen P., Jong J.: Strategic decision making in small firms: a taxonomy of small business owners. "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 7 (1), 2009, pp. 74-91.
4. Gavetti G., Levinthal D., Rivkin J.: Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. "Strategic management Journal", 26, 2005, pp. 691-712.
5. Giddens A.: *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. California University Press, Berkeley 1984.
6. Jarzabkowski P.: *Strategy as Practice: An Activity – Based View*. Sage, London 2005.
7. Langley A.: Process Thinking in Strategic Organization. "Strategic organization", 5(3), 2007, pp. 271-282.
8. McCain G.: Equip your family for success in today's world. "Family Business", January/February, 2015, pp. 20-23.
9. Moldovenau M.: Thinking strategically about thinking strategically: The computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation. "Strategic Management Journal", 30 (7), 2009, pp. 737-763.
10. Oblój K., Shujun Z.: Przekraczaj rzekę po kamieniach: analiza dominującej logiki chińskich przedsiębiorców. „MBA”, nr 2, 2011, s. 43-53.
11. Patora-Wysocka Z.: Spójność decyzyjna w firmach rodzinnych: działanie i analogia. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 7, 2015, s. 339- 349.

12. Pieper T.M., Astrachan J.H.: *Mechanisms to assure family business cohesion: Guidelines for family business leaders and their families*. GA: Cox Family Enterprise Centre, Kennesaw State University, Kennesaw 2008.
13. Pfeffer J.: *New Directions For Organization Theory*. Oxford University Press, New York 1997, p. 163.
14. Surma J.: *Rola analogii w podejmowaniu decyzji w zarządzaniu strategicznym małymi i średnimi przedsiębiorstwami*. SGH, Warszawa 2010.
15. Tokarski J.: *Słownik wyrazów obcych*. PWN, Warszawa 1971.
16. Wittgenstein L.: *On Certainty*. Basil Blackwell, Oxford 1975.
17. Wysocki M.: *Kooperencja w zarządzaniu logistycznym w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce*. Praca doktorska, SAN, Łódź 2015.

### **Abstract**

The focus of the article is the theoretical and empirical analysis of the problem of decisional coherence of change management. The issue of decisional coherence is important from the point of view of management under uncertainty and turbulence of the external environment where change management is the process embedded in the daily operation of the company. The article aims to show the decisional coherence issues with special emphasis on the role of analogy in the daily activities on the example of family businesses. The thesis, illustrated by the case studies, is that the decisional coherence includes different categories of daily management practices. As a result of conducted studies it can be concluded that there are different levels of coherence, i.e. internal cohesion of activities. The study adopted a processual cognitive perspective allowing to look at the problems of decisional coherence in the functional aspect.