

Anna Witek-Crabb
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Długowieczność organizacji – w poszukiwaniu czynników trwałości rozwoju¹

Streszczenie

Celem artykułu jest zidentyfikowanie czynników trwałości rozwoju organizacji (*corporate sustainability*) przez zbadanie uwarunkowań długowieczności przedsiębiorstw. Przyjęto założenie, że przejawem trwałości rozwoju przedsiębiorstwa jest jego długowieczność. Firmy, które potrafią skutecznie utrzymać się na rynku przez wiele lat, wykształciły pewne umiejętności, kompetencje i kulturę organizacyjną, które pozwalają im osiągać równowagę dynamiczną w zmieniającym się otoczeniu. Zaproponowano zestaw cech charakterystycznych dla organizacji długowiecznych. Dzielią się one na 3 grupy: cechy oparte na: wartościach konserwatywnych (wizja, poczucie tożsamości, konserwatywne finansowanie), wartościach progresywnych (wrażliwość na otoczenie, adaptacyjność i antykruchłość, organizacyjne uczenie się i zdolność do eksperymentowania) i umiejętności zarządzania organizacją w warunkach paradoksu.

Słowa kluczowe: długowieczność organizacji, *corporate sustainability*, trwałość i zrównoważony rozwój, odporność strategiczna.

Kody JEL: M14, L20

Wstęp

Sustainability – czyli trwałość rozwoju, staje się jednym z podstawowych wyzwań stojących przed współczesną cywilizacją, która funkcjonuje w warunkach konfliktów, zakłóceń, niedoborów i nieciągłości. Jest to wyzwanie, które wydaje się mieć coraz bardziej wielowymiarowy charakter – podmiotem *sustainability* może być nie tylko cywilizacja czy gospodarka, jak się najczęściej przyjmuje, ale także organizacja czy nawet pojedynczy człowiek. Istotą *sustainability* jest bowiem postulat o podejmowanie działalności w taki sposób, żeby nie ograniczać przyszłych możliwości rozwoju sobie i innym. Wiodącą zasadą *sustainability* jest trwałość, harmonia i równowaga – mające stanowić remedium w warunkach sprzecznych interesów. W odniesieniu do gospodarki, oznacza to łączenie priorytetów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, aby zapewniając zaspokojenie potrzeb współczesnych społeczeństw, nie naruszać możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń (Keating 1994). W szerszym ujęciu *sustainability* oznacza natomiast taki rozwój, który realizując się dzisiaj, nie niszczy jutrzejszych możliwości (np. zaspokajania potrzeb, realizowania planów,

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr N N115 402240

dalszego wzrostu itd.), jest więc ze swej natury długofalowy, trwały i wszechstronny (Witek-Crabb 2005).

Aby można było podjąć badania nad *sustainability* w odniesieniu do organizacji, czyli badać, czy i w jakich warunkach jej rozwój jest trwały, konieczne jest przyjęcie miar i kryteriów trwałości.

W niniejszej pracy przyjęto pewne uproszczenie, umożliwiające studiowanie koncepcji *sustainability* w przedsiębiorstwie w sposób pośredni. Założono, że przejawem *sustainability* w przedsiębiorstwie jest jego długowieczność. Wychodzi się z założenia, że firmy, które potrafią skutecznie utrzymać się na rynku przez kilkadziesiąt czy kilkaset lat, wykształciły pewne umiejętności, kompetencje i kulturę organizacyjną, które pozwalają im osiągać równowagę dynamiczną w zmieniającym się otoczeniu i tym samym przyczyniają się do ich zdrowia i długowieczności.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie czynników trwałości rozwoju organizacji (*corporate sustainability*), przez zbadanie uwarunkowań długowieczności przedsiębiorstw. Przyjąwszy założenie, że długowieczność organizacyjna jest jednym z przejawów *sustainability*, podjęto rozważania na temat istoty, wagi i czynników wpływających na długowieczność przedsiębiorstw. W szczególności zastanawiano się:

- Czym jest długowieczność organizacji i czy jest ona wartością samą w sobie?
- Jakie cechy i umiejętności mają organizacje długowieczne?

Wartość organizacyjnej długowieczności

Czy lepiej żyć intensywnie i umrzeć młodo, czy też cieszyć się długim życiem, dożywając sędziwej starości? Instynkt życia podpowiada, że jest ono wartością podstawową, którą chcemy chronić, i o którą chcemy tym bardziej walczyć, im bardziej jest zagrożona. Jednak ... towarzyszy także refleksja na temat jakości życia – czy trwanie jest wartością nadrzędną bez względu na jego jakość?

Istnieje pewna analogia między rozważaniami na temat ludzkiej i organizacyjnej długowieczności. Czy „długość życia” organizacji jest zjawiskiem wartym badania dla samej siebie? Czy dobrze jest życzyć organizacji długowieczności i wyżej oceniać te długotrwałe funkcjonujące od tych, których historia była krótka, ale w pewnym okresie na przykład pełna sukcesów i szybkiego wzrostu?

Z punktu widzenia ekonomii wolnorynkowej, długowieczność organizacji nie stanowi szczególnej wartości. Koncepcja „twórczej destrukcji”, spopularyzowana w naukach ekonomicznych przez Josepha Schumpetera (1942), a później przez Philippe’a Aghion i Petera Howitta (1992) oraz Richarda Fostera i Sarah Kaplan (2001), zwraca uwagę na to, że w kapitalizmie ciągle pojawiają się nowe przedsiębiorstwa, wprowadzających rewolucyjne i innowacyjne pomysły, stanowi siłę, która pozwala utrzymać rozwój ekonomiczny i transformuje sektory. Według tej koncepcji, naturalne i pożądane jest „wymieranie” starych przedsiębiorstw, nawet tych o ugruntowanej pozycji. Proces twórczej destrukcji, będący siłą

odśrodkową, prowadzi do pożądanej mutacji i rewolucji w strukturach sektorów. Ekonomista powie więc, że firma umiera wtedy, kiedy na to zasługuje, to znaczy kiedy w sposób trwały nie spełnia oczekiwań interesariuszy (Hamel, Valikangas 2003).

Poszukiwanie czynników rozwoju organizacji długowiecznych nie stoi jednak w opozycji do koncepcji twórczej destrukcji. Doceniając wagę dynamicznych procesów innowacyjnych, pojawiających się w sektorach za sprawą nowych przedsiębiorstw, i w zgodzie ze stwierdzeniem, że firma umiera, gdy na to zasługuje, warto zauważyć, że jednak pewne firmy nie umierają przez dziesiątki lub setki lat. W warunkach wolnorynkowych wydaje się to świadczyć o ich wyjątkowych, dynamicznych zdolnościach dostosowywania się do warunków otoczenia i strategicznej regeneracji.

Warto także zauważyć, że długowieczność organizacji przynosi dodatkowe korzyści. Długowieczność firmy daje jej czas na wykształcenie dojrzałych i skomplikowanych struktur. Podobnie jak natura potrzebowała milionów lat na wykształcenie w drodze ewolucji skomplikowanych organów, jak np. ludzki mózg czy oko ssaka, tak w świecie biznesu przekształcenie prostej idei w efektywnie funkcjonujący model biznesu zajmuje niekiedy dziesięciolecia (Hamel, Valikangas 2003). Długowieczne firmy mają więc szansę na wykształcenie mechanizmów złożonych, opartych na różnorodności struktur, które są potrzebne do efektywnego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się, chaotycznym i nieprzewidywalnym otoczeniu (Ashby 1957).

Choć z punktu widzenia ekonomii wartość długowieczności może być ograniczona, to jednak w skali mikro, z punktu widzenia pojedynczej organizacji, upadek prawie nigdy nie jest zamierzonym scenariuszem i stanowi porażkę menadżerską (Reeves, Pueschel 2015). Stąd wniosek, że firmy długowieczne są nośnikami wiedzy i umiejętności związanych z elastycznością i przedsiębiorczym zachowaniem na rynku podczas lat kryzysów, wojen, dobrobytu i klęsk (Więcek-Janka 2013).

Organizacyjna długowieczność i zdolność do regeneracji może być pożądana także z powodów nieekonomicznych. Instytucje i przedsiębiorstwa, które tworzymy, są dziedzictwem zbiorowych dokonań (Hamel, Valikangas 2003) i wytworem ludzkiej energii, pasji i mądrości. Pragnienie, aby trwały dłużej niż ich twórcy, nie jest niczym zaskakującym w kulturze. Dodatkowo, długowieczność świadczy o zdolności firmy do zarządzania zorientowanego na wspólnotę, rozwój ludzi i harmonię z otoczeniem (de Geus 1988), co stanowi bazę koncepcji *sustainability*.

Długowieczność organizacji nie jest więc celem samym w sobie, jednak zdolność przetrwania jest przecież graniczną miarą jej sukcesu.

Długowieczne organizacje

Według raportu wydanego przez Bank Korei, w 2008 roku na świecie funkcjonowało 5586 przedsiębiorstw o historii dłuższej niż 200 lat, z czego ponad połowa pochodziła z Japonii (56%), 15% z Niemiec, 4% z Holandii, a 3,5% z Francji (*Japan's oldest com-*

panies 2008). W ramach badań przeanalizowano przedsiębiorstwa z 41 krajów. Najstarszą firmą świata była do 2006 roku japońska firma budowlana Kongo Gumi, powstała w 578 roku, a przejęta przez konkurenta po ponad 1400 latach istnienia. Obecnie najstarszą firmą jest również japoński hotel Nishiyama Onsen Keiunkan, powstały w 705 roku (Natl 2016). W Japonii działa ponad 20 tysięcy przedsiębiorstw o stażu dłuższym niż 100 lat (Gittleson 2012).

W Polsce istnieje przynajmniej 387 firm z ponad 100-letnią historią (41 z nich powstało ponad 200 lat temu), a najstarsze z nich, takie jak Kopalnia Soli „Wieliczka” (1044 r.), Kopalnia Soli Bochnia (1248 r.) czy Browar Namysłów (1321 r.) powstały 700 i więcej lat temu (Pikos, Olejniczak, w druku). Innym polskim przykładem jest Wrocławska Piwnica Świdnicka, powstała w 1273 roku, uważana za najstarszą restaurację i piwiarnię w Europie (*Najstarsza restauracja w Europie* 2017).

W ostatnich 20 latach przeprowadzono przynajmniej kilka analiz na dużą skalę, które miały na celu zbadanie średniej przeżywalności przedsiębiorstw. Jedne z najświeższych badań pochodzą z 2012 roku i zostały przeprowadzone przez Richarda Fostera, współautora książki pt. *Twórcza destrukcja*, a równocześnie prezesa firmy doradczej Innosight. Badania te odbiły się szerokim echem w mediach biznesowych, gdyż wskazywały na niepokojącą prawidłowość. Po przeanalizowaniu danych z blisko stu lat, zawartych w amerykańskim indeksie *S&P 500* dostrzeżono, że średnia długość życia firmy dramatycznie spada. W 1958 roku korporacje znajdowały się w indeksie *S&P 500* średnio przez 61 lat. W 1980 roku już tylko 25 lat, w 2012 roku – 18 lat, a prognoza na 2026 rok wynosiła tylko 14 lat. W ciągu dekady blisko połowa firm indeksu się zmieniła, a średnio co dwa tygodnie jakaś firma opuszczała indeks (*Creative destruction whips...*, 2012). Oznacza to, że do 2026 roku trzy czwarte spółek indeksu przestanie istnieć. Co ciekawe, najszybciej z rynku wypadają firmy o najwolniejszym i najszybszym tempie wzrostu. O ile pierwszy przypadek jest zrozumiały, to zaskakujący może wydawać się upadek firm-gazel, szybko rosnących, ale prawdopodobnie podejmujących nadmierne ryzyko. Przyspieszone tempo wzrostu przychodów firmy negatywnie koreluje z jej długowiecznością (Reeves, Pueschel 2015).

Inne badania wskazują, że średnia długość życia firm, niezależnie od ich wielkości w Europie i w Japonii wynosi zaledwie 12,5 roku (de Rooij 1996), a średnia długość życia firm z listy *Fortune 500* to 40-50 lat (de Geus 1997).

Zjawisko skracania się średniej długości życia organizacji może świadczyć o tym, że firmy coraz gorzej radzą sobie z funkcjonowaniem w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Jednocześnie warto zauważyć, że w ostatnich kilkudziesięciu latach oblicze biznesu uległo dramatycznej zmianie. Innowacje technologiczne doprowadziły do znacznego skrócenia się cyklu życia produktów i sektorów – przedsiębiorstwa przechodzą przez krzywą cyklu życia dwa razy szybciej niż np. 30 lat temu (Reeves, Moose, Venema 2014). Być może więc długowieczność organizacji należałoby mierzyć nie tyle w latach, co w cyklach innowacji (Davies 2014)? Długowieczność może mieć bowiem znaczenie względne, zależne od typu sektora. Być może inne ramy czasowe powinny dotyczyć sektorów tradycyjnych (banki, ubezpieczenia), a inne sektorów wysokich technologii lub np. modowych. Firma

McKinsey stawia tezę, że 15 lat przeżycia firmy wysokich technologii może odpowiadać 30 latom życia firmy produkującej dobra konsumpcyjne (Davies 2014).

Niezależnie od tego, jakie przyjmie się ramy organizacyjnej długowieczności, rozbieżność między maksymalną długością życia organizacji a jej średnim przeżyciem jest kolosalna. Można postawić więc tezę, że wiele przedsiębiorstw umiera przedwcześnie lub też, że istnieje dostępny stosunkowo niewielkiej liczbie przedsiębiorstw „przepis na długowieczność”. Podobnie jak w przypadku ludzkiej długowieczności, mógłby to być przepis zawierający w sobie mieszankę cech indywidualnych, czynników środowiskowych, dokonywanych wyborów i szczęścia.

Czynniki długowieczności organizacyjnej

Tematyką długowieczności organizacji zajmują się zarówno badacze ze świata akademickiego, specjalizujący się w tematyce strategii, rozwoju organizacyjnego czy przedsiębiorczości rodzinnej, jak i praktycy z firm doradczych wielkiej trójki (np. BCG i McKinsey).

Analiza badań nad długowiecznością przedsiębiorstw pokazuje, że istnieje pewien zestaw cech wspólnych, charakteryzujących takie organizacje. Na potrzeby tego opracowania zostały one podzielone na 3 grupy (por. schemat 1). Pierwsza z nich to cechy opierające się na wartościach konserwatywnych, czyli takich, które pomagają organizacji zachować stabilność, spójność i strukturę. Wśród nich należy wymienić:

- wizję (Porras, Collins 1994; Konz, Katz 2000; Davis 2014; Knight 2014);
- poczucie organizacyjnej tożsamości (Porras, Collins 1994; de Geus 1997);
- konserwatywne finansowanie (de Geus 1997; Hall 1997).

Drugą grupę cech stanowią te oparte na wartościach progresywnych – umożliwiających wprowadzanie zmian i rozwój organizacji. Wśród nich należy wymienić:

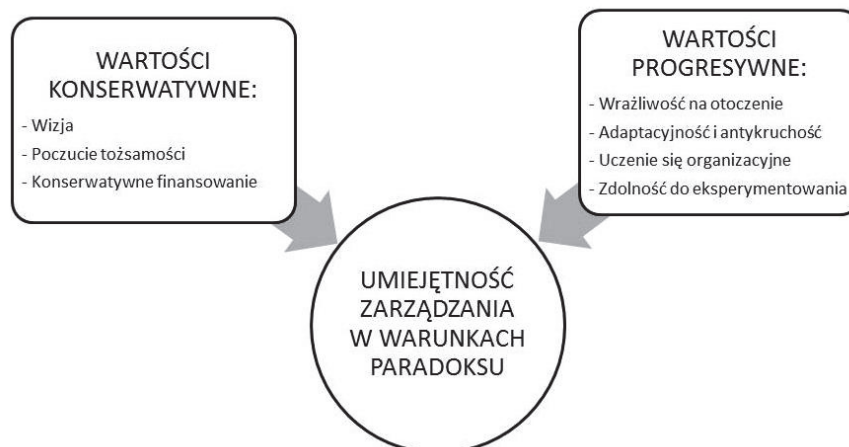
- wrażliwość na otoczenie (Cohen, Levinthal 1990; Porras, Collins 1994; de Geus 1997; Hamel, Valikangas 2003; Hall 1997; Kwee, Van den Bosch, Voberda 2008; Knight 2014; Davis 2014; Reeves, Pueschel 2015);
- adaptacyjność i „antykruchłość” (Montuori 2000; Hamel, Valikangas 2003; Kwee, Van den Bosch, Voberda 2008; Taleb 2012a; 2012b; Reeves, Pueschel 2015);
- uczenie się organizacyjne i myślenie systemowe (de Geus 1988; 1999; Montuori 2000; Hamel, Valikangas 2003; Taleb 2012; Davis 2014);
- zdolność do eksperymentowania (de Geus 1988; 1997; Hamel, Valikangas 2003; Taleb 2012; Knight 2014; Reeves, Pueschel 2015).

Trzecia grupa to dynamiczna umiejętność zarządzania w warunkach paradoksu, czyli znajdowania harmonii i równowagi między tym co konserwatywne a tym co progresywne. W szczególności chodzi o paradoksy:

- eksploracja vs. eksploatacja (Hamel, Valikangas 2003);
- stałość vs. zmiana (de Geus 1988; Konz, Katz 2000; Taleb 2012);
- przetrwanie vs. wyniki (Reeves, Pueschel 2015);
- krótki vs. długi horyzont (Reeves, Pueschel 2015).

Schemat 1

Cechy organizacji długowiecznej



Źródło: opracowanie własne.

Cechy przedsiębiorstw długowiecznych oparte na wartościach „konserwatywnych” dotyczą przede wszystkim jasnej i zinternalizowanej wizji organizacji (Porras, Collins 1994) oraz silnego poczucia tożsamości i wspólnoty wśród pracowników (de Geus 1997). Te elementy nadają kierunek oraz chronią odrębność i autonomię organizacji. Są to elementy konserwatywne, gdyż działają przez systemy i kulturę organizacyjną w sposób stabilizujący i zapewniający kontynuację (Konz, Katz 2000). Długowieczne organizacje koncentrują się na swojej wizji i wartościach, nieustannie przywołując powody, dla których są one ważne (Davis 2014). Warto pamiętać, że wizja nie jest jednak dogmatem i w sytuacji rewolucyjnych zmian powinna ulegać weryfikacji (Knight 2014).

Długowieczne organizacje mają także konserwatywny stosunek do pieniędzy. Oznacza to ograniczoną skłonność do podejmowania ryzyka finansowego i prowadzenie zachowawczej polityki finansowej – ograniczanie długów i dbałość o posiadanie wystarczającej ilości gotówki na podejmowanie działań eksploracyjnych (de Geus 1997; Hall 1997).

W publikacjach dotyczących długowieczności organizacyjnej i zdolności przedsiębiorstw do ciągłej odnowy, szczególne miejsce zajmują umiejętności i cechy określone w niniejszej pracy jako „progresywne”.

Pierwszą z nich jest wrażliwość na otoczenie. De Geus (1988) określa ją jako zdolność organizacji do życia w harmonii z otoczeniem biznesowym. Taka bliskość umożliwia szybką adaptację. Dla Collinsa i Porrasa (1994) jest to drugi, obok poczucia organizacyjnej tożsamości firmy, filar długowieczności i sukcesu. Wrażliwość na otoczenie oznacza umiejętność wychwytywania wczesnych sygnałów zmian w otoczeniu, zewnętrzną orientację firmy (Reeves, Pueschel 2015), unikanie introwersji (Davis 2014) oraz wysoką zdolność absorb-

cyjną (*absorptive capacity*), czyli umiejętność rozpoznania wartości nowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych, jej asymilacji i zastosowania do celów komercyjnych (Cohen, Levinthal 1990). Aby wzmacniać wrażliwość na otoczenie należy przede wszystkim być w bliskim kontakcie z klientami (Knight 2014), szczególnie tymi najbardziej innowacyjnymi, i starać się rozumieć ich potrzeby i kierunki rozwoju. Wrogiem wrażliwości na otoczenie jest sztywność myślenia przejawiająca się w ignorowaniu faktów i sygnałów wskazujących na dokonującą się zmianę (Hamel, Valikangas 2003).

Kolejną progresywną cechą długowiecznych organizacji jest adaptacyjność i „antykruchoch”. Antykruchoch (*antifragility*) jest pojęciem użytym przez Nassima Taleba do opisanie zdolności naturalnych systemów złożonych (np. organizmów żywych) do czerpania korzyści ze wstrząsów, kryzysów i zmienności. Taleb (2012a; 2012b) twierdzi, że systemy te rozwijają się i przebudowują pod wpływem zmienności, przypadkowości i chaosu, gdyż mają zdolność samouzdrawiania i homeostazy. Organizacje jako systemy złożone także mogą mieć taką właściwość i to właśnie firmy antykruche to te, które są długowieczne. Podobną cechą jest strategiczna odporność (*strategic resilience*) lub strategiczna regeneracja, czyli zdolność do dynamicznej przebudowy modeli biznesowych i strategii wraz ze zmianą okoliczności zewnętrznych (Hamel, Valikangas 2003). W adaptacji do zmian otoczenia ważne jest, aby zachować odpowiednie tempo koewolucji (*coevolution*) firmy i sektora (Kwee, Van den Bosch, Voberda 2008). Naturalne tempo dostosowania firmy może nie być wystarczające w szybko zmieniającym się otoczeniu (Bate 1994).

Trzecią z cech progresywnych jest uczenie się organizacyjne i myślenie systemowe. Długowieczne organizacje postrzegają siebie jako elementy większego systemu, dlatego dużą wagę przywiązują do relacji i budowania firmy jako wspólnoty (de Geus 1997; 1999). Bliższa jest im analogia rozwijającego się organizmu niż maszyny (Montuori 2000; Taleb 2012a), a długowieczność widziana jest jako dbałość o zdrowie organizacji przez systemowe myślenie, uczenie się i transformujące przywództwo, oparte na umiejętności lidera do radzenia sobie z kompleksowością, niepewnością i zmianą (Montuori 2000). Uczenie się organizacyjne polega na umiejętności zmiany modeli myślowych w odniesieniu do firmy, jej rynków i konkurentów (de Geus 1988) i dopuszczenie do podejmowania decyzji różnych interesariuszy, np. dostawców lub młodych pracowników (Davis 2014).

Czwartą cechą progresywną organizacji długowiecznych jest ich zdolność do eksperymentowania. Firmy te cenią różnorodność, która stanowi ubezpieczenie przeciwko temu co nieprzewidywalne (Hamel, Valikangas 2003) – w sytuacji nagłej zmiany tym organizacja będzie miała większą zdolność amortyzacji wstrząsu, im jej wachlarz zachowań, umiejętności czy strategii jest szerszy. Stąd ważne jest ciągłe eksperymentowanie z nowymi pomysłami, także tymi ekscentrycznymi (de Geus 1997), prototypowanie, testowanie, modelowanie i zabawa (de Geus 1988; Taleb 2012a). Długowieczne organizacje mają zdolność do relokacji zasobów i utrzymują rezerwę finansową umożliwiającą wielokierunkowe poszukiwania (Hamel, Valikangas 2003; Knight 2014).

Ostatnią grupą cech organizacji długowiecznych jest ich zdolność do zarządzania w warunkach paradoksu. Wartości konserwatywne i progresywne wymagają odmiennych mo-

deli myślowych i postaw, gdyż jedne ukierunkowane są na stabilność, a drugie na rozwój. Długowieczne firmy posiadają więc zdolność funkcjonowania w warunkach sprzeczności, dokonywania syntezy cech różnych strategii (de Wit 2007), konstruowania nietypowych połączeń i wdrażania paradoksalnych pomysłów. Jednym z paradoksów jest dychotomia eksploracji i eksploatacji, czyli z jednej strony ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, a z drugiej pogoni za efektywnością (Hamel, Valikangas 2003). Długowieczne organizacje potrafią łączyć także stałość ze zmianą – przełączając się z „trybu” przetrwania w czasach turbulentnych, na tryb rozwoju w czasach spowolnienia tempa zmian w otoczeniu (de Geus 1988). Przedsiębiorstwa dążące do długowieczności mierzą się także z wyzwaniem łączenia myślenia krótkookresowego z długookresowym, co jest szczególnie trudne w czasach presji na szybkie efekty finansowe, zwinność i elastyczność, które nie sprzyjają budowaniu długofalowej strategii (Reeves, Pueschel 2015). Badając długowieczność warto także pamiętać, że przetrwanie samo w sobie nie zawsze jest najlepszym wyborem, jeśli wyniki przedsiębiorstwa pokazują, że nie tworzy ono nowej wartości (Reeves, Pueschel 2015).

Podsumowanie

W zarządzaniu strategicznym wśród podstawowych miar sukcesu przedsiębiorstwa pojawiają się zwykle trzy propozycje: rentowność, przewaga konkurencyjna i długoterminowe przeżycie (Karpacz, Nogalski, Wójcik-Karpacz 2015). Choć długowieczność organizacji nie jest celem samym w sobie, to niewątpliwie jest najbardziej podstawowym dowodem na jej umiejętność przystosowania się do zmieniającego się otoczenia.

Długowieczność organizacji stanowi także pośredni dowód na jej zdolność do utrzymywania trwałości rozwoju. Analiza cech wspólnych organizacji długowiecznych pozwala więc wyciągnąć (ostrożne) wnioski, odnoszące się do czynników trwałości rozwoju organizacji (*corporate sustainability*).

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na stworzenie kompendium cech organizacji długowiecznej, które mogą być przyczynkiem trwałości rozwoju. Są to czynniki oparte na:

1. wartościach konserwatywnych (wizja, tożsamość, konserwatywne finansowanie);
2. wartościach progresywnych (wrażliwość na otoczenie, adaptacyjność i antykruchłość, uczenie się organizacyjne i zdolność do eksperymentowania);
3. umiejętności zarządzania organizacją w warunkach paradoksu.

Dalsze badania powinny skoncentrować się na zweryfikowaniu i lepszym opisaniu związku między długowiecznością organizacji a trwałością jej rozwoju oraz na empirycznym sprawdzeniu wniosków z niniejszego badania.

Bibliografia

- Aghion P., Howitt P. (1992), *A Model of Growth Through Creative Destruction*, „Econometrica”, Vol. 60, No. 2.
- Ashby W.R. (1957), *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall Ltd, London.

- Bate P. (1994), *Strategies for cultural change*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition*, Free Press, New York.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly", No. 35(1).
- Creative destruction whips through corporate America* (2012), Innosight Executive Briefing, Winter.
- Davis I. (2014), *Reflections on corporate longevity*, "McKinsey Quarterly", September.
- de Geus A.P. (1988), *Planning as learning*, "Harvard Business Review", Vol. 66(2).
- de Geus A.P. (1997), *The Living Company*, "Harvard Business Review", March-April.
- de Geus A.P. (1999), *The Living Company. Growth, learning and longevity in business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- de Rooij E. (1996), *A brief desk research: study into average life expectancy of companies in a number of countries*, Stratix Consulting Group, Amsterdam.
- de Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Foster R., Kaplan S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market – And how to Successfully Transform Them*, Currency Publisher.
- Gittleson K., (2012), *Can a company live forever?*, BBC News, 19.01., <http://www.bbc.com/news/business-16611040> [dostęp: 10.01.2017].
- Hall R. (1997), *Long term survivors*, "Journal of General Management", No. 4.
- Hamel G., Valikangas L. (2003), *The Quest for Resilience*, "Harvard Business Review", September.
- Japans oldest companies (2008), Yonhap News, 14.05., <http://japanese.yonhapnews.co.kr/economy/2008/05/14/0500000000AJP20080514003900882.HTML> [dostęp: 10.01.2017].
- Karpacz J., Nogalski B., Wójcik-Karpacz A (2015), *Spojrzenie na odnowę strategiczną z punktu widzenia długowieczności organizacji*, „Management Forum”, nr 3(1).
- Keating M. (1994), *Szczyt Ziemi. Globalny program działań* (wersja polska publikacji *The centre for our common future*), Agenda informacyjna "GEA" Sp. z o.o., Warszawa.
- Knight E. (2014), *The art of corporate endurance*, "Harvard Business Review online", April.
- Konz G.N.P., Katz J.A. (2000), *Metapopulation analysis: a technique for studying hyperlongevity*, "Journal of Organizational Change Management", Vol. 13, No. 1.
- Kwee Z., van den Bosch F.A.J., Voberda H.W. (2008). *Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves*, (w:) Sanchez R. (Ed.), *Research in Competence-Based Management*, 4, JAI Press, UK.
- Montuori L.A. (2000), *Organizational longevity. Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity*, "Journal of Organizational Change Management", No. 13(1).
- Najstarsza restauracja w Europie* (2017), http://strona.piwnicaswidnicka.com/rest_historia.htm [dostęp: 10.01.2017].
- Natl, M. (2016), *10 Oldest Companies Still in Business*, http://www.oddee.com/item_99566.aspx [dostęp: 10.01.2017].
- O'Hara W.T., (2004), *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*, Adams Media, Canada.
- Pikos A., Olejniczak T., (w druku), *Business History in Poland: Current State and Future Potential*, "Journal of Management and Business Administration. Central Europe".
- Porras J., Collins J. (1994), *Built to last*, Harper Collins, New York.

- Reeves M., Moose S., Venema T. (2014), *BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix*, BCG Perspectives, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_strategic_planning_growth_share_matrix_bcg_classics_revisited/ [dostęp: 10.01.2017].
- Reeves M., Pueschel L. (2015), *Die another day: what leaders can do about the shrinking life expectancy of corporations*, "BCG Perspectives", July.
- Schumpeter J. (1942), *Capitalism, socialism and democracy*, Harper & Brothers.
- Taleb N.N. (2012a), *Learning to love volatility*, "The Wall Street Journal", Nov. 16.
- Taleb N.N. (2012b), *Antifragile: Things That Gain From Disorder*, Penguin, London.
- Więcek-Janka E. (2013), *Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 13.
- Witek-Crabb A. (2005), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój*, (w:) Brdulak H. (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Corporate Longevity – in Search for Antecedents of Corporate Sustainability²

Summary

The goal of this paper is to identify antecedents of corporate sustainability by studying literature on corporate longevity. There was assumed that organisational longevity was a symptom of business sustainability. Companies that managed to survive for tens and hundreds years must have developed specific skills, competencies and organisational culture that allow them achieving a dynamic equilibrium in the changing environment. Three sets of features characterising long-living companies were found. These features are based on: (1) conservative values (i.e. vision, sense of identity and conservative financing), (2) progressive values (sensitivity to the environment, adaptability and anti-fragility, organisational learning and experimenting capability), and (3) the ability to embrace paradox.

Key words: corporate longevity, corporate sustainability, strategic resilience.

JEL codes: M14, L20

Долговечность организации – в поиске факторов постоянства развития³

Резюме

Цель статьи – выявить факторы постоянства развития организации путем изучения обусловленностей долговечности предприятий. Приняли предположение, что проявлением постоянства развития предприятия является его

² The project was financed by means of the National Science Centre as the research project No. N N115 402240.

³ Проект был финансирован за счет средств Национального центра науки как исследовательский проект № N N115 402240.

долговечность. Фирмы, которые способны эффективно удержаться на рынке в течение многих лет, выработали определенные умения, компетенции и организационную структуру, которые позволяют им достигать динамического равновесия в изменяющейся среде. Предложили набор свойств, характерных для долговечных организаций. Они разделяются на 3 группы: свойства, основанные на консервативных ценностях (видение, чувство тождества, консервативное финансирование), прогрессивных ценностях (чувствительность к окружающей среде, адаптивность и антихрупкость, организационная учеба и способность экспериментировать) и умения управлять организацией в условиях парадокса.

Ключевые слова: долговечность организации, корпоративная устойчивость, устойчивое развитие, стратегическая стойкость.

Коды JEL: M14, L20

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

©All rights reserved

Afiliacja:

dr Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Zarządzania Strategicznego

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

e-mail: Anna.Witek@ue.wroc.pl