

Kamila Malewska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KOLEJNOŚĆ ZMIAN ZACHODZĄCYCH W PROCESIE ODNOWY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu zmusza współczesne organizacje do szybszej adaptacji. Zmiany następujące w organizacji, będące odpowiedzią na złożoność otoczenia, dotyczyć mogą struktury, strategii, przejęć innych organizacji, poszukiwania nowych rynków, poszerzania oferty produktów, unowocześnienia infrastruktury lub technologii. Proces ten, polegający na wyznaczaniu nowych kierunków funkcjonowania organizacji, nosi nazwę odnowy strategicznej lub odnowy organizacyjnej. Wymaga on wiedzy, kreatywności, krytycznej analizy, odpowiedniej komunikacji i przywództwa oraz umiejętności dokonywania właściwej oceny potencjalnych alternatyw.

Zmiana towarzysząca odnowie organizacyjnej nie podważa zazwyczaj podstawowej konfiguracji organizacji. Kadra zarządzająca stara się przewidywać rolę strategii, struktury oraz stylu podejmowania decyzji w procesie odnowy i jednocześnie zmieniać czynniki otoczenia tak, aby były one jak najbardziej kompatybilne ze strategią organizacji [Cyert, March 1963].

Odnowa wynika z prawidłowego dostosowania, modyfikacji sytuacji, struktury, stylu podejmowania decyzji oraz strategii. Pomimo iż powstało wiele opracowań na temat czynników powodzenia i porażek odnowy organizacji, w literaturze nie poświęcono należytej uwagi problematyce kolejności zachodzenia zmian w procesie odnowy.

2. Odnowa strategiczna w literaturze przedmiotu

Zmiana organizacyjna oraz odnowa stały się jednymi z kluczowych przedmiotów badań naukowców w ostatnich latach [Solomon 2001, s. 257-265, Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 159-178]. Tematyka ta jest popularna nie tylko w dziedzinie nauk o zarządzaniu, ale także w innych dyscyplinach, takich jak: technologia informacyjna, socjologia, psychologia.

Pojęcie zmiany nie jest terminem nowym w literaturze przedmiotu, jednak rosnąca konkurencja spowodowała, że zaczęto je inaczej postrzegać (nie jako przejście organizacji z jednego stanu do drugiego, lecz jako ciągły proces) [Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 160-161]. Dlatego też autorzy coraz częściej operują pojęciem odnowy strategicznej zamiast zmiany strategicznej.

Termin „odnowa strategiczna” jest różnorodnie definiowany. W.D. Guth i A. Ginsberg określają go jako transformację organizacji odbywającą się poprzez odnowę jej kluczowych idei (kompetencji) [Guth, Ginsberg 1990, s. 5]. H.W. Volberda definiuje to pojęcie nieco szerzej – jako czynności podejmowane przez organizację w celu zmiany jej „ścieżki” zależności. Przyczynia się to do modyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów organizacji oraz wymaga odpowiedniego dostosowania dotychczasowej strategii [Volberda, Baden-Fuller 2001, s. 160]. Większość autorów jest jednak zgodna co do tego, że proces odnowy strategicznej ma charakter ewolucyjny i polega przede wszystkim na umiejętności dostosowania przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia [Floyd, Lane 2000, s. 154-177].

W literaturze przedmiotu wiele teorii wykorzystywanych było w celu wyjaśnienia procesu odnowy organizacyjnej. Do tych najważniejszych zaliczyć można: teorię instytucjonalną [Greenwood, Hinings 1996, s. 1022-1054], teorię ewolucyjną [Nelson, Winter 1982], zorientowaną na zasoby [Barney 1991, s. 99-120], wyboru strategicznego [Hrebiniak, Joyce 1985, s. 336-349]. Współczesne opracowania przyjmują eklektyczne podejście kładące nacisk na model strategicznego wyboru. W świetle tego modelu odnowa organizacji postrzegana jest jako dynamiczny proces będący wynikiem działań menedżerów oraz czynników otoczenia.

Według D. Millera i P. Friesena odnowa organizacji jest związana ze zmianami w czterech obszarach [Miller, Friesen 1984, s. 1161-1183]:

- stylu podejmowania decyzji,
- strukturze,
- strategii,
- sytuacji.

Styl podejmowania decyzji jest częścią administracyjnej osobowości organizacji i wraz z jej rozwojem oczekuje się wzrostu decentralizacji [McNamara, Baden-Fuller 1999, s. 291-307]. Ponadto organizacja znajdująca się na etapie innowacyjności przejawia znaczne różnice w podejmowaniu ryzyka, działań proaktywnych i prorozwojowych w porównaniu z organizacjami będącymi na etapie stabilizacji czy schyłku.

Struktura jest związana z trzema podstawowymi kategoriami: procedurami przetwarzania informacji, poziomem centralizacji/decentralizacji władzy oraz rozczłonkowaniem organizacji. Każda z tych kategorii staje się bardziej złożona w miarę rozwoju organizacji (przechodzenia przez kolejne fazy cyklu życia). Kiedy możliwości diagnozowania i przewidywania warunków otoczenia zwiększają się, wzrasta znaczenie planowania i pozyskiwania kompletnych informacji, co przyczynia się do wdrożenia nowych, złożonych systemów informacyjnych. Z kolei decentralizacja i rozczłonkowanie organizacji są następstwem zmiennego otoczenia.

Innowacyjna i zorientowana na wzrost strategia charakteryzuje organizacje w początkowych fazach cyklu życia (istnienia, przetrwania i rozwoju), strategie pod-

trzymujące występują zaś w fazach dojrzałej i schyłkowej. Autorzy R. Miles i C. Snow zidentyfikowali cztery podstawowe strategie: poszukiwania, analizy, obrony i reakcji [Miles, Snow 1978]. Strategia poszukiwania polega na dążeniu do pozyskania nowych rynków poprzez innowację. Organizacja przyjmująca strategię analizy stara się funkcjonować w sposób efektywny pod względem kosztowym, utrzymując jednocześnie pewien poziom innowacyjności. Strategia obrony sprowadza się do skoncentrowania się na niedużej liczbie produktów oraz redukcji kosztów. Strategia reakcji polega na utrzymywaniu dotychczasowego sposobu działania organizacji i dopuszcza jedynie zmiany wymuszane przez czynniki z otoczenia.

Ostatnia wyróżniona przez autorów kategoria, związana z odnową organizacji, to sytuacja. Obejmuje ona takie aspekty, jak: rozmiar organizacji, jej wiek, liczbę właścicieli, wpływ klientów na podejmowane decyzje, heterogeniczność czy wrogość otoczenia. Heterogeniczność związana jest z różnicami dotyczącymi takich czynników, jak: taktyki konkurencyjne, gust odbiorców, linie produkcyjne, kanały dystrybucji. Z kolei wrogość środowiska przejawia się w cenie, produkcie, konkurencji w zakresie technologii i dystrybucji, surowych regulacjach prawnych, sile roboczej, ograniczonym dostępie do zasobów czy nieprzychylnych trendach demograficznych.

Pomimo iż istnieją potwierdzone interakcje między opisanymi czterema kategoriami (stylem podejmowania decyzji, strategią, strukturą oraz sytuacją), fazami cyklu życia organizacji i jej odnową, to jednak kolejność poszczególnych interakcji pozostaje niejasna. Powstaje zatem pytanie: czy odnowa organizacji poprzedza zmiany w tych czterech kategoriach, czy też zmiany w strukturze, strategii, sytuacji i stylu podejmowania decyzji prowadzą do zmian w cyklu życia i w konsekwencji do odnowy organizacji?

W celu udzielenia odpowiedzi na to pytanie posłużyć się można wynikami badań przeprowadzonych przez amerykańskich profesorów D.L. Lestera i J.A. Parnella [Lester, Parnell 2002, s. 60-67]. W swoim opracowaniu starali się oni udzielić odpowiedzi na cztery bardziej szczegółowe pytania, a mianowicie:

- czy zmiany w strategii pojawiają się przed odnową organizacji czy w jej trakcie?
- czy zmiany w strukturze pojawiają się przed odnową organizacji czy w jej trakcie?
- czy zmiany w stylu podejmowania pojawiają się przed odnową organizacji czy w jej trakcie?
- czy zmiany w sytuacji pojawiają się przed odnową organizacji czy w jej trakcie?

3. Metoda i próbka badawcza

W opracowaniu przygotowanym przez wspomnianych autorów poddano badaniom pięć przedsiębiorstw. Zostały one wybrane ze względu na ich reprezentatywność. Są to przedsiębiorstwa osiągające różne poziomy dochodów, charakteryzujące się różnym poziomem inwestycji. Są to organizacje zarówno małe, średnie, jak i duże. Wszystkie jednak łączy to, że przeżyły dramatyczne zmiany w poziomie osiągniętych dochodów. Wstępne rozmowy z członkami zarządów po-

szczególnej organizacji wykazały, że przedsiębiorstwa te przeszły odnowę organizacyjną w okresie między 1972 a 1992 r.

W badaniach przyjęto założenie, iż organizacja dokonuje odnowy poprzez aktywną zmianę jednej lub więcej z czterech możliwych kategorii: strategii, struktury, sytuacji, stylu podejmowania decyzji. W celu dokładniejszego zrozumienia działań przedsiębiorstw na przestrzeni lat badacze musieli ściśle współpracować z obecnymi oraz byłymi pracownikami organizacji, co pozwoliło na opracowanie 20-letnich, kompleksowych profilów każdej z organizacji zawierających m.in.: liczbę pracowników, roczne dochody, właścicieli, partnerów biznesowych. Poza tym badacze mieli swobodny dostęp do wewnętrznej dokumentacji przedsiębiorstw i zezwolenie na przeprowadzanie wywiadów z ich członkami.

Badania przeprowadzono w kilku etapach. Pierwszy etap stanowiły wywiady z kadrą kierowniczą mające na celu uzyskanie podstawowych informacji. Kontakt z długoletnimi pracownikami pozwolił na ustalenie pewnych faktów z historii organizacji, takich jak: kto był założycielem badanych przedsiębiorstw, jak szybko następował ich rozwój, jakiego typu zmian dokonano. W drugim etapie zgromadzone informacje przekazane zostały ekspertom (profesorom szkół biznesowych), których zadaniem było zidentyfikowanie okresu odnowy w badanych organizacjach. Za czas odnowy organizacyjnej w przedsiębiorstwach przyjęto okres, w którym nastąpił nagły, silny wzrost dochodów (minimum o 15%) w porównaniu z dochodami osiągniętymi przez inne przedsiębiorstwa w danej branży. Musiał być on jednak poprzedzony okresem znacznego obniżenia dochodów. Ostatnia faza badań polegała na przeprowadzeniu wywiadów pośrednich z kierownictwem oraz byłymi i obecnymi pracownikami w celu zdobycia dodatkowych informacji na temat zidentyfikowanego okresu odnowy.

Organizacje, które poddane zostały badaniom, to:

- Federal Express (firma przesyłkowa dostarczająca przesyłki w ciągu jednego dnia, mająca zasięg globalny, zatrudniająca 100 000 pracowników, jej przychody w roku 1992 wyniosły 7,55 biliona dolarów),
- Circuit City (producent urządzeń elektronicznych, przychody w roku 1992 szacuje się na 2,79 biliona dolarów),
- Mills Morris Arrow (producent mebli i artykułów biurowych, przychody w 1992 r. wyniosły 30 milionów dolarów),
- AAA Construction (prywatna firma budowlana specjalizująca się przede wszystkim w naprawach i przebudowach, jej przychody w 1992 r. osiągnęły poziom 2,8 miliona dolarów),
- Universal Machinery (prywatna firma zajmująca się naprawą, przebudową silników i generatorów morskich oraz kupnem i sprzedażą różnego rodzaju maszyn).

4. Wyniki badań

Pierwszym problemem sformułowanym przez badaczy było to, czy zmiany w strategii pojawiają się przed odnową strategiczną czy w jej trakcie? Przeprowa-

dzone badania nie dały jednoznacznej odpowiedzi. Udało się stwierdzić, że w trzech organizacjach z pięciu badanych nastąpiła zmiana strategii krótko przed odnową lub w trakcie odnowy. Natomiast w dwóch pozostałych przedsiębiorstwach zmieniło się podejście kierownictwa do wdrażania strategii. Uzyskano następujące wyniki:

- Universal Machinery zmieniło swoją strategię ze strategii obrony na strategię analizy. Właściciel organizacji rozpoczął wdrażanie strategii na podstawie wcześniej przeprowadzonych kompleksowych badań rynku, jednocześnie kładąc nacisk na rozwój działów: części oraz przebudowy silników. Skutkowało to obecnością firmy w trzech niszach rynkowych, a nie (tak jak dotychczas) w jednej.
- AAA Construction zmieniło swoją strategię ze strategii poszukiwania na strategię analizy.
- W Circuit City strategia uległa zmianie ze strategii reakcji na strategię analizy. Nowe podejście marketingowe, połączone z naciskiem na kompleksową obsługę klienta (świadczenie usług przed sprzedażą, w jej trakcie i po sprzedaży), pomogło organizacji osiągnąć najważniejszą pozycję w branży.
- Milles Morris Arrow nie zmieniło swojej strategii ani przed odnową organizacyjną, ani w jej trakcie. Zmianie uległo natomiast nastawienie firmy, która pod wpływem nowego właściciela przyjęła orientację przede wszystkim na rynek materiałów biurowych, a nie na rynek mebli. W konsekwencji tej zmiany silna pozycja działu mebli biurowych nie pogorszyła się, dochody działu materiałów biurowych wrosły zaś 20-krotnie (z 1 miliona do 20 milionów dolarów).
- Strategia Federal Express nie uległa zmianie, ale firma ograniczyła jej wdrożenie. Jeżeli chodzi o zmiany w strukturze, to trzy spośród pięciu organizacji dokonały zmian w swoich strukturach. Były to następujące przedsiębiorstwa:
 - AAA Construction (zmiana struktury liniowej na strukturę dywizyjną),
 - Federal Express (nastąpiło zwiększenie poziomu centralizacji ze względu na to, iż liczne segmenty organizacji rozmieszczone były w różnych regionach geograficznych, co utrudniało koordynację i standaryzację działań),
 - Circuit City (w wyniku zmian w strukturze wydzielono odrębne dywizje reprezentujące poszczególne nisze rynkowe; powstały działy wspólne dla wszystkich dywizji: zarządzania strategicznego, szkolenia, finansów i księgowości, natomiast funkcja marketingowa realizowana była indywidualnie w ramach dywizji).

Kolejną wyróżnioną kategorią dotyczącą odnowy organizacyjnej przedsiębiorstwa jest styl podejmowania decyzji. Na podstawie przeprowadzonych badań autorzy wykazali, że w wyniku odnowy organizacyjnej zmiany w sposobie podejmowania decyzji nastąpiły we wszystkich przedsiębiorstwach. W dużej mierze wynikały one z zatrudnienia nowych menedżerów i konsultantów w okresie odnowy. Podstawowe zmiany w tej dziedzinie wiązały się:

- ze zwiększeniem decentralizacji (decyzje strategiczne pozostały w gestii menedżerów najwyższego szczebla), co umożliwiło rozwój dotychczasowych oraz nowych rodzajów działalności,
- z usprawnieniem procesu wymiany informacji,

- ze zwiększeniem liczby podejmowanych decyzji,
- ze zwiększeniem obiektywizmu podejmowanych decyzji,
- z koncentracją na decyzjach długofalowych,
- w przypadku jednego przedsiębiorstwa nastąpiło zwiększenie poziomu centralizacji.

Ostatnią wyróżnioną przez autorów kategorią związaną z odnową organizacyjną przedsiębiorstwa jest sytuacja rozumiana jako konkretne parametry organizacji, takie jak: liczba pracowników, liczba właścicieli, poziom rozwoju, wpływ klientów na podejmowanie decyzji, wrogość otoczenia itp. Na podstawie badań zauważyć można, że we wszystkich organizacjach w trakcie odnowy zaszły istotne zmiany. Do podstawowych zmian zaliczyć można to, że:

- wszystkie organizacje osiągnęły największe z dotychczasowych rozmiarów,
- wzrosła liczba zatrudnionych menedżerów (była ona największa od momentu powstania organizacji), co skutkowało wyodrębnieniem trzech poziomów zarządzania,
- wdrożono złożone systemy organizacyjne,
- wprowadzono zinstytucjonalizowany system szkoleń,
- zakupiono bardziej efektywne narzędzia i maszyny,
- odnotowano silny wpływ klientów na decyzje podejmowane przez organizację (śledzenie potrzeb i oczekiwań klientów – organizacja zorientowana na klienta),
- w przypadku przedsiębiorstwa Federal Express, które mimo swoich dużych rozmiarów było organizacją młodą, wprowadzono formalizację oraz zaczęto planować rozwój zarówno głębokości, jak i szerokości działań.

5. Podsumowanie

Rekapitulując, zauważyć należy, że przeprowadzone badania nie dały jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy odnowa organizacji poprzedza zmiany w omawianych w artykule czterech kategoriach, czy też zamiany w strukturze, strategii, sytuacji i stylu podejmowania decyzji prowadzą do zmian w cyklu życia i w konsekwencji do odnowy strategicznej. Wyniki badań pozwoliły natomiast na wyróżnienie typowych zmian zachodzących w tych kategoriach w trakcie lub w wyniku odnowy; poza tym umożliwiły one podjęcie próby identyfikacji czynników wpływających na powodzenie odnowy organizacyjnej przedsiębiorstwa. W tym zakresie wyciągnąć można następujące wnioski:

1. Wszystkie przebadane organizacje realizowały strategię analizy albo zdecydowały się na jej przyjęcie w trakcie odnowy. Wszystkie też w wyniku odnowy osiągnęły największe z dotychczasowych rozmiarów. Można zatem stwierdzić, że strategia analizy umożliwia wzrost poprzez odnowę organizacyjną.
2. Rozwój nowoczesnych systemów informacyjnych może wspomagać efektywną odnowę organizacji (wszystkie z pięciu badanych organizacji unowocześniły swoje systemy informacyjne).
3. We wszystkich organizacjach nastąpiły (mniejsze lub większe) zmiany w strategii. Tylko w trzech przedsiębiorstwach miały miejsce zmiany w strukturze orga-

nizacyjnej. Zauważyć można pewną, mającą potwierdzenie w literaturze przedmiotu, prawidłowość: tylko dużym organizacjom udało się wprowadzić zmiany w strategii bez konieczności przeprowadzenia zmian w strukturze.

4. Rozmiar organizacji ma istotny wpływ na poziom centralizacji (decentralizacji). Większe przedsiębiorstwa spośród przebadanych wykazywały tendencje do centralizacji w celu umożliwienia wzrostu, zwiększenia efektywności oraz przeprowadzenia skutecznej odnowy. Mniejsze organizacje, aby osiągnąć podobny efekt, delegowały uprawnienia.

Literatura

- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17.
- Bass B.M. (1995), *Transformational Leadership Redux*, „Leadership Quarterly”, vol. 6.
- Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Floyd S.W., Lane P.J. (2000), *Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*, „Academy of Management Review”, vol. 25.
- Greenwood R., Hinings C.R. (1996), *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, „Academy of Management Review”, vol. 21.
- Guth W.D., Ginsberg A. (1990), *Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship*, „Strategic Management Journal”, vol. 11.
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F. (1985), *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 30.
- <http://www.cambcorp.co.uk/sr.htm>, 12.05.05.
- Lester D.L., Parnell J.A. (2002), *Aligning Factors for Successful Organizational Renewal*, „Leadership & Organization Development Journal”, 23/2.
- McNamara P., Baden-Fuller C. (1999), *Lesson from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration Exploitation in Organizational Renewal*, „British Journal of Management”, vol. 10.
- Miles R., Snow C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller D., Friesen P. (1984), *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, „Management Science”, vol. 30.
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Solomon E. (2001), *The Dynamics of Corporate Change: Management's Evolution of Stakeholder Characteristics*, „Human System Management”, vol. 20.
- Volberda H.W., Baden-Fuller C. (2001), *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms*, „Long Range Planning”, vol. 34.

SEQUENCE OF CHANGES IN THE PROCESS OF STRATEGIC RENEWAL

Summary

Main goal of the article is firstly presentation and systematization of knowledge concerning strategic renewal. Secondly the author is trying to answer the following question: does organizational renewal occurs before changes in structure, strategy, situation and decision-making style, or do changes in these four categories lead to shifts in the life cycle and organizational renewal? In other to answer this question the author uses results of research of American professors: Lester and Parnell.