

PRACE NAUKOWE

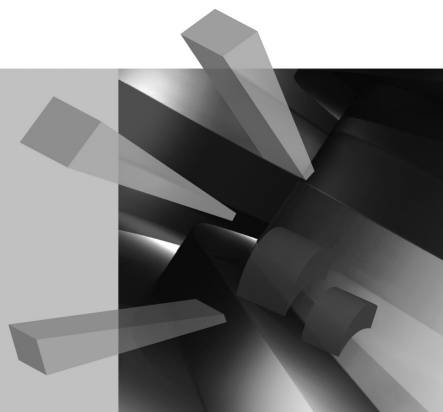
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych	11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego	18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach.....	28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego	38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych.....	47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.	58

Część II

Malgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka	71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą	80
Anna Zablocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys.....	89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa	102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiągnięcie dojrzałości procesowej.....	113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej	123
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw	130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw	144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej	154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results.....	17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances.....	27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations	37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model.....	46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research.....	57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd.	67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice.....	79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process	88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis.....	101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement.....	112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity	120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes	129
Grzegorz Belz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities	143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal.....	153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal.....	161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions.....	172

Grzegorz Belz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zdzisław Olejczyk

MPWiK S.A. we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE POTENCJAŁU SAMOODNOWY PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Kształtowanie potencjału samoodnowy wymaga akceptacji i zdolności do przeprowadzania rewolucji w taki sposób, aby mogła ona współistnieć z zapewniającymi efektywność mechanizmami doskonalenia. Aby to osiągnąć, konieczne jest wypracowanie mechanizmów utrzymywania równowagi pomiędzy niosącą rewolucję reakcją łańcuchową opartą na procesach innowacji, redefinicji modelu biznesowego, reakcji na strategiczne manewry konkurentów a gwarantującą bieżącą efektywność organizacji standaryzacją ugruntowującą obecny model organizacyjny oraz jego ciągłą ewolucyjną optymalizacją. W artykule omówiono mechanizmy odnowy przedsiębiorstw i w oparciu o studium czterech przypadków transformacji zaproponowano kluczowe czynniki kształtowania potencjału samoodnowy, którego celem jest zapewnienie długofalowej konkurencyjności i rozwoju.

Słowa kluczowe: odnowa przedsiębiorstw, dynamiczny potencjał.

1. Wstęp

Obecny przedłużający się kryzys gospodarczy zmusza do refleksji nad czynnikami konkurencyjności i przetrwania przedsiębiorstw. Badania Gulatiego, Nohrii i Wohlgezogena zwracają uwagę na skalę problemów z przetrwaniem oraz odzyskaniem pozycji konkurencyjnej wśród firm amerykańskich nie tylko podczas obecnego kryzysu, ale i kilku poprzednich [Gulati i in. 2010]. Pogarszająca się pozycja konkurencyjna europejskich przedsiębiorstw na rynkach globalnych wywołuje rosnącą presję na efektywność procesów strategicznej odnowy. Problemy niedawnych liderów, takich jak Sony, Motorola czy Toyota, dopełniają obrazu chaosu w rozumieniu czynników sukcesu i długofalowego przetrwania firm. W artykule proponujemy spojrzenie na te zagadnienia z perspektywy potencjału samoodnowy przedsiębiorstwa, który warunkuje jego zdolność do ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków środowiska, w którym działa dana organizacja, niezależnie od stopnia ciągłości bądź skali tychże zmian.

Celem artykułu jest wskazanie potencjalnych czynników powodzenia w kształtowaniu potencjału samoodnowy przedsiębiorstw. Wychodząc od krótkiego omówienia wybranych zagadnień dotyczących zjawiska strategicznej i organizacyjnej odnowy, prezentujemy syntetyczne wyniki studium czterech przypadków odnowy i w oparciu o nie proponujemy potencjalne czynniki decydujące o powstaniu i utrzymywaniu się długofalowej zdolności dostosowawczej przedsiębiorstw.

2. Zjawisko odnowy przedsiębiorstwa

Strategiczna i organizacyjna odnowa staje się w ostatnich latach koncepcją, za pomocą której poszukuje się kluczowych czynników przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dłuższym okresie. W zależności od przyczyn utraty równowagi organizacyjnej pozwala ona sprostać zarówno gruntownym przeobrażeniom otoczenia, jak i problemom wewnętrznym wynikającym z kryzysów wzrostu, czy też przechodzenia do innych obszarów cyklu życia produktu i branży. W artykule tym przyjmujemy, że przez strategiczną odnowę przedsiębiorstwa należy rozumieć proces, treść i efekt wymiany kluczowych elementów modelu biznesowego. Przytoczona definicja odnosi się do odnowy strategicznej i opiera na zaproponowanym przez G. Bełza powiązaniu kompleksowości rozumienia zjawiska odnowy w ujęciu R. Agarwal i C. Helfat [Agarwal, Helfat 2009, s. 282] z diagnostyczno-projektowym ujęciem strategicznego modelowania biznesu zaproponowanym przez A. Osterwaldera [Osterwalder, Pigneur 2010]. Odnowa przedsiębiorstw jest zjawiskiem, które może jednak występować na różnych poziomach. W ramach zespołu badawczego realizującego wspomniany we wstępie projekt badawczy „Odnowa organizacyjna polskich przedsiębiorstw”, w którego pracach uczestniczą obaj autorzy, wypracowana została także propozycja definicji odnowy organizacyjnej. Rozumie się przez nią proces, treść i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego [Cyfert, Bełz, *Założenia...*]. W niniejszym artykule, dyskutując problematykę budowy potencjału samoodnowy i ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw, odnosić będziemy się do obu wspomnianych form.

Zagadnienie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw staje się w ostatnich latach przedmiotem wielu badań i publikacji w światowej literaturze tematu. Wspomniane wcześniej R. Agarwal i C. Helfat wśród wyróżnionych przez siebie dwóch typów odnowy zwracają przykładowo uwagę na tzw. inkrementalną strategiczną odnowę (*incremental strategic renewal*) [Agarwal, Helfat 2009, s. 283]. Odnosi się ona do podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań wyprzedzających, mających na celu przygotowanie strategii działania oraz zasobów na nieuchronne sytuacje nieciągłości w taki sposób, aby nie wymuszały one podejmowania radykalnych, gruntownych transformacji. Inkrementalna strategiczna odnowa, jeśli będzie podejmowana proaktywnie, może umożliwić firmom zmierzenie się ze zmianami w środowisku zewnętrznym w okresie, kiedy zmiany te dopiero się kształtują. Redukuje się w ten sposób konieczność większych i trudniejszych przekształceń w późniejszym cza-

sie. Co istotne, inkrementalna odnowa niekoniecznie musi się wiązać z reakcją na zmiany mogące wystąpić lub występujące w otoczeniu, ale może być wynikiem regularnie podejmowanych działań, głównie o charakterze innowacyjnym, które taką odnowę wspierają. Podejmowanie tego typu działań wymaga zastosowania zarówno procesów, zasad, rutyn oraz zasobów, jak i zdolności do aktywizowania tego typu działań, opartego na „dynamicznym potencjale” (*dynamic capabilities*). Przez taki potencjał wspomniani autorzy rozumieją zdolność organizacji do celowego tworzenia, poszerzania oraz modyfikowania bazy swoich zasobów [Agarwal, Helfat 2009, s. 283].

S. Mezas i M. Glynn w swoich badaniach nad przyczynami trudności z rozwijaniem zdolności do samoodnowy wychodzą od perspektywy innowacji. Z tej perspektywy proponują oni wyróżnienie trzech rodzajów odnowy przedsiębiorstw [Mezas, Glynn 1993, s. 80-82]: instytucjonalizacji innowacji, rewolucyjnych innowacji oraz ewolucji innowacji. Dla poruszanych w tym miejscu rozważań szczególnie istotny jest pierwszy z nich; jest on wyrazem świadomego dążenia do innowacji i wynika z ukształtowanych rozwiązań organizacyjnych. Rozwiązania te są często spotykane w strukturach korporacyjnych, a ich wyrazem są między innymi jednostki organizacyjne powołane do badań i rozwoju czy doskonalenia organizacji, a także zasady i procedury regulujące i wspierające innowacyjność. Przytaczani autorzy zwracają jednak uwagę na to, iż wielu badaczy wskazuje, że instytucjonalne podejście do innowacji skutkuje nie tyle radykalnymi, przełomowymi innowacjami, ile raczej doskonaleniem istniejących systemów i technologii [Mezas, Glynn 1993, s. 80]. Formułują oni tzw. paradoks instytucjonalizacji innowacji, polegający na tym, że jednostki biznesowe angażujące się w strategię służące formalizacji procesów innowacji nie osiągają większego przyrostu innowacji mimo przeznaczania dodatkowych zasobów na ich poszukiwanie [Mainiero 1994].

Istotnym wyzwaniem w przypadku obu wskazanych wyżej podejść inkrementalnych jest właściwa instytucjonalizacja dynamicznego potencjału organizacji, odpowiadającego za jej zdolność do identyfikowania i przeprowadzania zmian. Zasoby przeznaczone na ten cel i ulokowane w wyspecjalizowanych jednostkach organizacyjnych mogą nie gwarantować podniesienia innowacyjności. Poszukiwania badawcze koncentrują się więc na identyfikacji czynników wpływających na kształtowanie trwałej zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw. B. Leavy zauważa, że samoodnowa organizacji jest procesem, którego tempo, postęp i treść są zdeterminowane bardziej przez system jako całość niż przez pojedyncze jednostki, niezależnie od ich pozycji i siły w organizacji [Leavy 1997, s. 290]. Odwołuje się on do opinii neoinstytucjonalistów, którzy uznają znaczenie relacji pomiędzy wewnętrznym kontekstem strukturalnym i zdolnością do samoodnowy. Tę relację dostrzegają oni głównie w stopniu powiązań pomiędzy całością a jej częściami. Wnioski z przytaczanych badań sugerują, że tego typu luźne powiązania dają najbardziej preferowany kontekst dla samoodnowy. Naturę takich luźnych powiązań można w tym kontekście zdefiniować jako taką, która wyraża zarówno elastyczność całości, jak i odmienność poszczególnych

części. Zwracają także uwagę na endogeniczny charakter presji na deinstytucjonalizację, gdyż – przyjmując teoretyczne założenia wskazane wyżej – taki proces jest niezbędny dla radykalnej odnowy [Leavy 1997, s. 290].

Praktyczną koncepcję przeprowadzania procesów odnowy zgodną z powyższym rozumowaniem zaproponowali S. Ghoshal i Ch. Bartlett. Opierając się na analizie przypadków dużych korporacji, przechodzących przeobrażenia związane z wypracowywaniem nowego modelu funkcjonowania, określili oni trzy fazy procesu odnowy: a) uproszczenie (*simplification*), b) integrację (*integration*) oraz c) regenerację (*regeneration*) [Ghoshal, Bartlett 1996, s. 24]. Ujęcie takie wynika z obserwacji, iż tym, co charakteryzowało analizowane przypadki firm odnoszących sukces w procesach odnowy, jest świadomość, że zmiana behawioralna stanowi nie tyle wynik zachodzącej w organizacji transformacji, ile jej główną siłę napędową. Wniosek na temat tego, iż głównym ograniczeniem w jakichkolwiek procesach transformacji przedsiębiorstw jest zdolność ludzi do akomodacji zmian, prowadzi do wypuklenia zjawiska transformacyjnego kontekstu behawioralnego (*transformational behavioral context*). Efektem takiego podejścia jest koncentrowanie się w procesach odnowy nie tyle na oczywistych zagadnieniach przeobrażeń hierarchii i przebudowy procesów, ile na bardziej subtelnym i wymagającym zadaniu zmiany jednostkowych postaw, przekonań i zachowań. Przytaczani autorzy określili także cztery kluczowe elementy transformacyjnego kontekstu behawioralnego, do których zaliczają [Ghoshal, Bartlett 1996, s. 26]: a) dyscyplinę (*discipline*), b) wsparcie (*support*), c) wysiłek (*stretch*) oraz d) zaufanie (*trust*). W proponowanym modelu sugerują oni przyjęcie postępowania opartego na sekwencyjnym stosowaniu powyższych czterech elementów, które w optymalny sposób wspiera trzy fazy procesu odnowy. S. Ghoshal i Ch. Bartlett zwracają uwagę na istotne przeobrażenie roli, jaką w kontekście tworzenia potencjału do samoodnowy organizacji odgrywa top management. Zauważają oni bowiem odchodzenie od działań służących wzmocnieniu zakorzenionej w organizacji wiedzy poprzez propagowanie sformułowań opisujących firmowe zasady (*company way*) oraz afirmację ukształtowanych wcześniej możliwości i zdolności jako „kluczowych kompetencji” na rzecz zachowań zupełnie odwrotnych. Sprowadzają się one do tego, że tworząc kontekst, w którym kierownicy średnich i niższych szczebli działają na rzecz generowania, transferu i zakorzenienia wiedzy i doświadczeń, top management upatruje swojej roli raczej w tworzeniu przeciwwagi dla tych procesów. Poprzez podważanie utartych przekonań, kwestionowanie danych, na których opiera się akumulowana w organizacji wiedza, oraz odmienne od dotychczasowych zestawianie zasobów eksperckich tworzą oni stan dynamicznej nierównowagi, odgrywający kluczową rolę w kształtowaniu zdolności organizacji do nieustannej samoodnowy [Ghoshal, Bartlett 1996, s. 34]. Ten ostatni element koresponduje z koncepcją dynamicznie rozumianej równowagi organizacyjnej jako stymulatora procesów dostosowawczych w przedsiębiorstwie [Barabasz, Belz 2010].

3. Filary potencjału samoodnowy

Poszukując źródeł potencjału samoodnowy, warto zaznaczyć, iż ślady poszukiwań można znaleźć w światowej literaturze przedmiotu co najmniej od dwóch dekad. M. Hammer, analizując strukturę mechanizmów warunkujących zdolność systemu do odnowy i przeobrażeń, rozróżnił dwa systemy zarządzania funkcjonujące w organizacji. Pierwszy z nich określił jako powierzchniowy (*surface system*), drugi natomiast jako głęboki (*deep system*). System powierzchniowy odniósł do tworzących wartość procesów, systemów, struktur i wartości. Za istotę systemu głębokiego uznał z kolei rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, analizowanie tych zmian oraz oddziaływanie na dostosowywanie się systemu powierzchniowego. System głęboki wyraża zdaniem Hammera zdolność organizacji do zmian [Hammer 1996, s. 215]. Wśród koncepcji powstałych w latach dziewięćdziesiątych przytoczyć można także propozycje S. Ghoshala i Ch. Bartletta oraz S. Meziasa i M. Glynn (zob.: [Belz 2011, s. 127]).

Pierwsza dekada XXI wieku zaowocowała upowszechnieniem pojęcia dynamicznego potencjału (*dynamic capabilities*), które zaproponował jeszcze w latach dziewięćdziesiątych D. Teece [Teece 2009, s. 5], a które upowszechniła m.in. C. Helfat [Helfat i in. 2007]. Wszyscy przytaczani autorzy przedstawiają propozycję strukturalizacji mechanizmów kształtujących potencjał samoodnowy przedsiębiorstwa, niezależnie jak definiują same te mechanizmy. Z analizy tych koncepcji oraz powiązania jej z pracami nad archetypowymi rolami menedżerskimi, prowadzonymi m.in. przez J. Kottera, B. Czarniawską i R. Wolffa czy A. Mayo i N. Nohrię, wywodzi się koncepcja potencjału dostosowawczego G. Belza [Belz 2011]. Koncepcja potencjału dostosowawczego organizacji bazuje na zastosowaniu trzech odmiennych perspektyw patrzenia na to, co ważne dla inicjowania, stymulowania i przeprowadzania zmian dostosowawczych zarówno w systemie zarządzania, jak i w całej organizacji, ale równocześnie utrzymywania jej integralności i efektywności. Wspomniane trzy perspektywy powstały w wyniku dwóch odrębnych wątków analizy. Pierwszy z nich, nakierowany na procesy głębokiego systemu, miał charakter czynnościowy; koncentrował się na tych ciągach zadań, które wpływają na zdolność do odnowy i rozwoju systemów. Wynikają z niego trzy następujące procesy [Belz 2011]:

- a) innowacji i inicjacji,
- b) transformacji i integracji,
- c) optymalizacji i standaryzacji.

Pierwszy proces – innowacji i inicjacji – związany jest ze specyficznym postrzeganiem organizacji i jej otoczenia, postrzeganiem, które skupia się na wychwytywaniu, często słabych, bodźców sygnalizujących pojawianie się okazji do zrobienia czegoś nowego w inny niż dotychczas sposób. Dochodzi także do skojarzenia kompetencji, dającego dodatkową wartość, w celu uzyskiwania dodatkowych efektów dla organizacji. Proces ten ma również tę cechę, iż nie uwzględnia w powyższych dążeniach ograniczeń, jakie mogłyby wynikać z poziomu dostępnych zasobów, czy

też potencjału obecnego modelu organizacyjnego. Jest to proces „energetyzujący” organizację, stawiający duże wyzwania, ale i burzący dotychczasowy ład.

Proces drugi – transformacji i integracji – opiera się na takiej perspektywie postrzegania organizacji, która skupia się na dynamice relacji międzyludzkich oraz leżących u ich podstaw potrzeb, dążeń i obaw. Jest wyrazem przeświadczenia, że poprzez potencjał tkwiący w ludziach i łączące ich relacje możliwe jest osiągnięcie każdego wyobraźnego celu. Proces ten nie jest tak intensywnie, jak poprzedni, zwrócony na zewnątrz organizacji, lecz wprost przeciwnie – skierowany ku jej wnętrzu. Jego charakterystycznymi cechami są kształtowanie, propagowanie, uzyskiwanie powszechnej akceptacji, a następnie odwoływanie się do integrujących całą zbiorowość wartości, zasad i celów. Oprócz budowy poczucia wspólnoty umożliwia to aktywizowanie ludzi do przyjmowania nowych postaw i zachowań, niezbędnych do powodzenia trwałej zmiany.

Proces trzeci – optymalizacji i standaryzacji – wnosi kolejną, odmienną perspektywę postrzegania organizacji, która wynika z przeświadczenia o potrzebie porządku i ładu jako podstawie skutecznego funkcjonowania wszelkich rzeczy, w tym organizacji. Ład i zorganizowanie odnoszą się do wszelkich zasobów, a więc również ludzkich. W rzeczywistości gospodarczej ład oznacza również właściwe relacje pomiędzy kosztami wszystkich zasobów a dostarczanymi przez nie efektami, co przekłada się na racjonalność kosztową i wydajnościową. Cechami charakterystycznymi wynikającymi z powyższego nastawienia są: strukturyzowanie, aby ład tworzyć, optymalizowanie, aby go pogłębiać, i standaryzowanie, aby zaprowadzać i utrzymywać porządek.

Drugi wątek analizy, wychodząc od typowych profili reprezentowanych przez kluczowe postaci organizacji, miał charakter podmiotowy i koncentrował się na zróżnicowaniu postaw ludzi zarządzających przedsiębiorstwami. Efekt obu tych podejść sprowadza się do trzech par zagadnień, koncentrujących się kolejno na przedsiębiorczości, przywództwie i koordynacji/zarządzaniu. Ta trzecia para określana jest na podstawie literatury anglojęzycznej mianem menedżerskiej. Kluczowe, syntetyczne kryteria diagnozy natężenia i dojrzałości tych procesów zawiera tabela 1.

Trzy archetypowe role zarządcze są więc w tym ujęciu odpowiedzią na trzy nurty działań potrzebnych organizacjom do tego, aby mogły dostosowywać się do zmieniających się uwarunkowań oraz rozwijać się i wzrastać. Rola przedsiębiorcza odpowiada za zdolność przedsiębiorstwa do zredefiniowania istoty swojego biznesu, uchwycenia pojawiających się okazji, lub uniknięcia zagrożeń. Rola przywódcza przyczynia się do wykorzystania potencjału pracowników w koniecznych procesach przemian, ich wysokiej motywacji i zaangażowania. Rola menedżerska pozwala zapewnić sprawność operacyjną oraz porządkować model organizacyjny, aby zwiększyć synergii i obniżyć koszty transakcyjne.

Z drugiej zaś strony, trzy nurty działań – identyfikowane jako kluczowe dla wspomnianego potencjału dostosowawczego organizacji – są wynikiem trzech odmiennych profili działania, wymagających odmiennych cech i predyspozycji. Dia-

Tabela 1. Kryteria oceny natężenia potencjału dostosowawczego

Perspektywa	Kryteria
<i>Perspektywa przedsiębiorcza</i>	a) poszukiwanie i promowanie zyskownych okazji
	b) koncentracja na wynikach
	c) zmiana domeny działania i modelu biznesowego
	d) wprowadzanie innowacji
	e) stawianie wyzwań i pobudzanie organizacji
<i>Perspektywa przywódca</i>	f) integrowanie członków organizacji wokół wizji i misji
	g) inspirowanie pracowników do podejmowania wyzwań
	h) emocjonalne angażowanie pracowników w realizację celów
	i) zmiana przekonań i postaw członków organizacji
	j) kształtowanie tożsamości i poczucia integracji
<i>Perspektywa menedżerska</i>	k) ekonomiczna optymalizacja modelu biznesowego
	l) podnoszenie wydajności pracy
	m) stymulowanie zachowań zwiększających efektywność pracowników
	n) strukturyzowanie i tworzenie hierarchii
	o) standaryzacja i formalizacja organizacji

Źródło: [Belz 2011].

gnozując potencjał samoodnowy przedsiębiorstwa, zakładamy więc zasadność oparcia się na analizie instytucjonalnych i dynamicznych jego wymiarów. W kontekście instytucjonalnym zakładamy ocenę rozwiązań sprzyjających koordynacji i regulowaniu procesów zarządzania poprzez diagnozę zaawansowania systemu zarządzania. W kontekście dynamicznym opieramy się natomiast na diagnozie natężenia składowych potencjału dostosowawczego organizacji.

4. Wnioski wynikające ze studium przypadków

Dla potrzeb empirycznej analizy poruszanych w niniejszym artykule zagadnień postanowiliśmy oprzeć się na porównawczym studium przypadków czterech przedsiębiorstw. Analizowane przypadki dobrane zostały na zasadzie skrajności. Dwa z nich reprezentują firmy średnie, a dwa kolejne firmy duże. W każdej grupie jedno przedsiębiorstwo zostało skategoryzowane jako sukces procesu odnowy, a drugie jako porażka. Do rozróżnienia przedsiębiorstw na średnie i duże zastosowano kryterium określone w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Kryterium rozróżnienia danego przypadku jako sukcesu bądź porażki procesu odnowy oparte zostało na ocenie stopnia osiągnięcia celów odnowy w analizowanym okresie. Wszystkie

te przedsiębiorstwa łączy doświadczenie przechodzenia procesów gruntownej odnowy na przestrzeni ostatnich lat. W celu zapewnienia porównywalności analizy uwzględniono w niej okres trzech pierwszych lat procesu odnowy. Tabela 2 zawiera syntetyczną charakterystykę każdego przypadku.

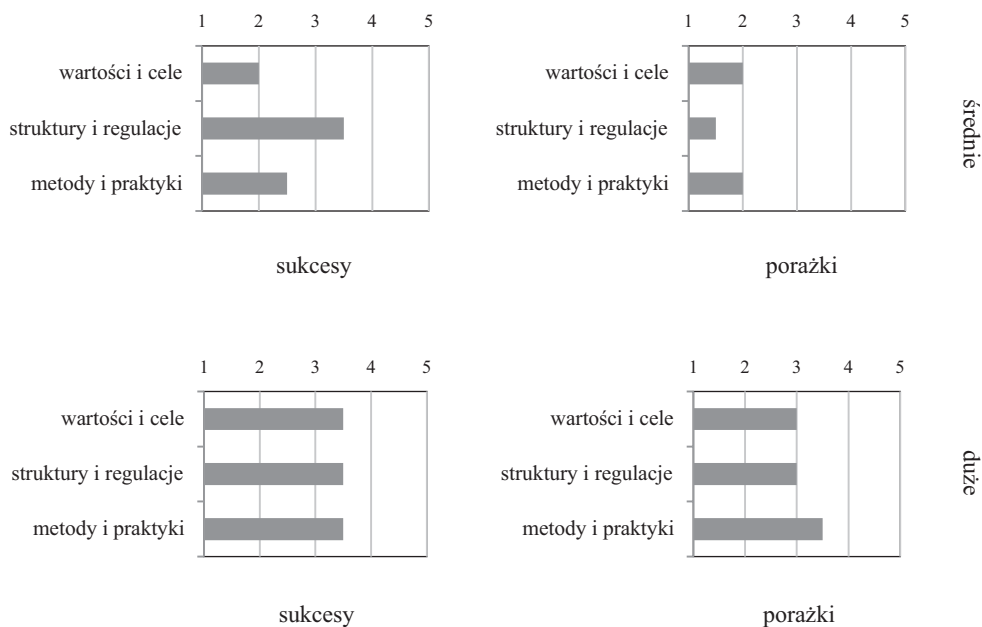
Tabela 2. Syntetyczna charakterystyka przypadków odnowy

	Sukcesy	Porażki
Firmy średnie	Przedsiębiorstwo jest sprywatyzowaną spółką funkcjonującą od dziesięciu lat, produkującą podzespoły do urządzeń automatyki przemysłowej. Utrata historycznych, głównych odbiorców funkcjonujących w ramach grupy kapitałowej, z jakiej wyodrębniło się to przedsiębiorstwo, doprowadziła do konieczności zidentyfikowania nowych grup klientów i produktów.	Przedsiębiorstwo działa w sektorze IT. Funkcjonuje od ponad 10 lat, a jego obszar działania obejmuje Polskę i kilka krajów sąsiednich. W ramach dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwo napotkało trudności w dostosowaniu się do obsługi różnicujących się potrzeb klientów na poszczególnych rynkach.
Firmy duże	Przedsiębiorstwo działa w sektorze usług utilities. Konieczność przeprowadzenia gruntownego procesu inwestycyjnego, pozyskania dla niego finansowania oraz zapewnienia rentowności w zwiększonej skali działania wymusiło gruntowną odnowę organizacyjną i wypracowanie wyróżniających branżowych standardów operacyjnych.	Przedsiębiorstwo jest jednostką biznesową zagranicznego koncernu, której działalność operacyjna koncentruje się na usługach związanych z sektorem energetyki. Rozwój spółki-matki oraz przeobrażenia w sektorze wymusiły gruntowną przebudowę modelu działania. Za sukcesami w restrukturyzacji kosztowej nie poszły w zakładanym czasie oczekiwane osiągnięcia synergii procesów integracji.

Źródło: opracowanie własne.

W omawianych przypadkach analizie został poddany ich model organizacyjny w oparciu o metodę diagnozy systemu zarządzania i potencjału dostosowawczego, zaproponowaną przez G. Belza [Belz 2011]. Syntetyczną charakterystykę zaawansowania składowych systemów zarządzania, a więc pierwszego z powyższych zagadnień, prezentują wykresy na rysunku 1.

Przedstawione na rysunku 1 porównanie, jak łatwo zauważyć, nie daje prostej odpowiedzi na pytanie o przyczyny sukcesu lub porażki w procesach odnowy każdego z analizowanych przedsiębiorstw. Widać to szczególnie w przypadku przedsiębiorstw dużych, które dokonywały procesów przygotowawczych w oparciu o pracę doświadczonych konsultantów, a także pracę zespołów przenikających w poprzek tradycyjną strukturę organizacji i niespektujących utrwalonej hierarchii. Zaawansowanie systemów zarządzania było w obu przypadkach podobne, a mimo to rezultaty tych przedsiębiorstw w realizacji procesu odnowy różniły się bardzo. Skłania to do głębszego przeanalizowania tych procesów w ujęciu ich wewnętrznej dynamiki, spójności z innymi obszarami właściwymi dla tego typu zmiany. Drugim obszarem



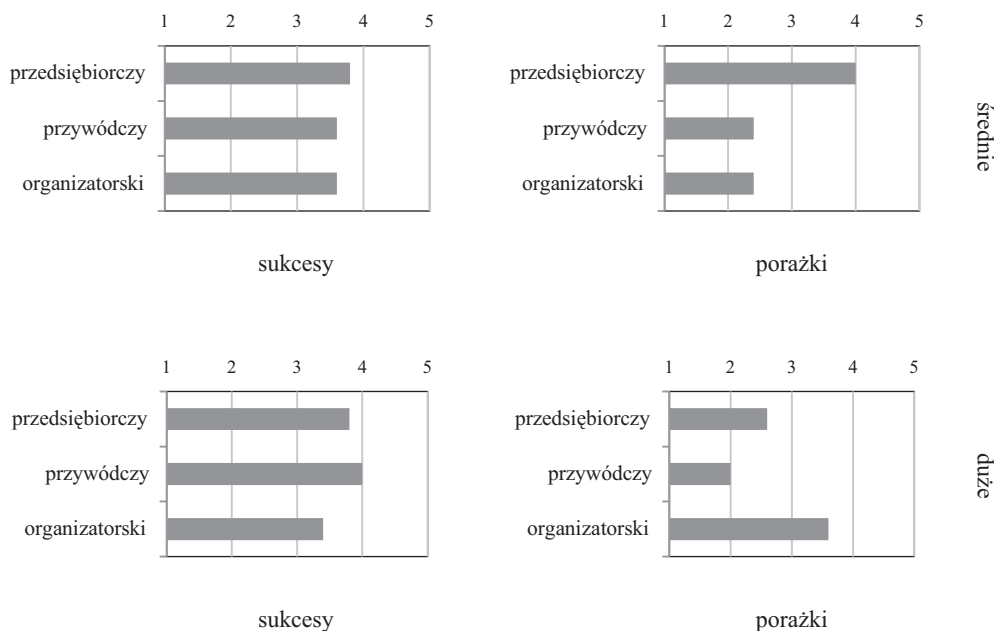
Objaśnienia: 1 – ustalane na bieżąco, 2 – podstawowe zasady, 3 – operacyjna standaryzacja, 4 – najlepsze praktyki, 5 – wyróżniające innowacje

Rys. 1. Porównanie zaawansowania systemów zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

analizy był potencjał dostosowawczy analizowanych przedsiębiorstw. Została ona przeprowadzona w oparciu o analizę trzech składowych tego potencjału zgodnie z kryteriami przywołanymi w tabeli 1 powyżej. Jej syntetyczne wyniki prezentują wykresy na rysunku 2.

Analiza natężenia procesów dostosowawczych wyraźnie zarysowuje źródła sukcesu i porażki poszczególnych przedsiębiorstw. Jako źródło sukcesu na pierwszy plan wysuwa się kompleksowość i harmonia pomiędzy poszczególnymi obszarami procesów dostosowawczych, przejawiająca się w ich natężeniu. Oczywiście natężenie w każdym obszarze procesów dostosowawczych może się różnić w zależności od zdarzeń historycznych w każdym przedsiębiorstwie i ich zastanej u progu odnowy kulturze organizacyjnej, ale ma to znaczenie tylko w początkowych miesiącach transformacji. W całym okresie procesu odnowy fundamentalne znaczenie ma pełna harmonia i równowaga pomiędzy procesami związanymi z efektywnością i wiarygodnością przywództwa, sprawną adaptacją sygnałów płynących z otoczenia biznesowego, a także panowaniem nad bieżącymi procesami zarządzania w celu zapobieżenia poważniejszej destabilizacji w okresie wdrażania zmian. Spostrzeżenie to w pełni koresponduje ze stwierdzeniami autorów, cytowanych w punkcie 2 artykułu.



Objaśnienia: 1 – słabo, 2 – przeciętnie, 3 – dobrze, 4 – wyróżniająco, 5 – wzorcowo

Rys. 2. Diagnoza natężenia procesów dostosowawczych

Źródło: opracowanie własne.

Spróbujmy więc przyjąć za podstawę tej głębszej analizy rozumowanie, które zaproponowali wspomniani już S. Ghoshal i Ch. Bartlett. Jak zaznaczyliśmy, skonstatowali oni, iż tym, co charakteryzowało analizowane przypadki firm odnoszących sukces w procesach odnowy, jest świadomość, że zmiana behawioralna stanowi nie tyle wynik zachodzącej w organizacji transformacji, ile jej główną siłę napędową. W konsekwencji prowadzi to do bardziej subtelnego i wymagającego wyzwania, jakim jest zmiana jednostkowych postaw, przekonań i zachowań. Wśród przytaczanych przez autorów czterech kluczowych elementów transformacyjnego kontekstu behawioralnego, warto tu wziąć pod uwagę dwa najbardziej „miękkie”: wsparcie i zaufanie. Wsparcie zakłada partnerstwo. Oznacza, że propozycje mechanizmów doskonalenia wypracowane przez zespoły wewnątrz przedsiębiorstwa mogą być dyskutowane i negocjowane przez kierownictwo, ale nie mogą być po prostu pomijane. Zaufanie budowane jest w oparciu o doświadczenie i przykłady. Jeśli u podstaw doskonalenia była redefinicja wartości (lub ich wypracowanie po raz pierwszy), to zachowanie kierownictwa niezgodne z wartościami skutecznie i trwale psuje klimat odnowy, prowadzi do cynizmu w relacjach z menedżerami średniego i niższego szczebla, a w końcu do wyhamowania budowy potencjału samoodnowy.

Przyczyn porażki w przypadku analizowanego dużego przedsiębiorstwa należałoby doszukiwać się w niedociągnięciach właśnie w tych obszarach. Podobne, choć nieco mniej wyraźne wnioski można wyprowadzić także z analizy porażki w przypadku firmy średniej wielkości.

W rozważaniach nad modelami odnowy i doskonalenia warto także zwrócić uwagę na efektywność różnych strategii dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia w kontekście spójności działań. Ciekawych wniosków w tym zakresie dostarczają badania [Gulati, Nohria, Wohlgezogen 2010], które prowadzone były w kontekście zwycięskich strategii dostosowywania się przedsiębiorstw amerykańskich do nowych warunków działania, wynikających z trzech znaczących kryzysów ostatnich trzech dekad. W oparciu o analizę wyników ponad 4 tys. przedsiębiorstw autorzy określili podstawowe typy strategii podejmowanych przez te przedsiębiorstwa wobec zachodzących kryzysów. Wybrane syntetyczne wyniki tychże badań zawiera tabela 3.

Tabela 3. Spójność działań w ramach strategii antykryzysowych

		ORIENTACJA PROROZWOJOWA		
		Rozwój rynku	Inwestycje w aktywa	Obie
ORIENTACJA ZAPOBIEGAWCZA	Redukcja zatrudnienia	dobre <i>sprzedaż 4,6%</i> <i>EBITDA 6,6%</i>	złe <i>sprzedaż 3,9%</i> <i>EBITDA 3,3%</i>	najgorsze <i>sprzedaż 3,3%</i> <i>EBITDA -5,2%</i>
	Efektywność operacyjna	dobre <i>sprzedaż 7,1%</i> <i>EBITDA 4,2%</i>	dobre <i>sprzedaż 8,4%</i> <i>EBITDA 8,4%</i>	najlepsze <i>sprzedaż 13,0%</i> <i>EBITDA 12,2%</i>
	Obie	złe <i>sprzedaż 5,2%</i> <i>EBITDA 2,1%</i>	złe <i>sprzedaż 5,2%</i> <i>EBITDA -0,5%</i>	dobre <i>sprzedaż 9,2%</i> <i>EBITDA 4,6%</i>

Źródło: [Gulati, Nohria, Wohlgezogen 2010].

Przytoczone wyniki zwracają uwagę na znaczenie proaktywności oraz kompleksowości podejścia dla efektów podejmowanej odnowy. Nawiązując do wcześniejszych refleksji na temat różnicujących wyników diagnozy natężenia procesów składowych potencjału dostosowawczego analizowanych przedsiębiorstw, w przeprowadzonych badaniach poddaliśmy analizie odchylenia standardowe wyników dojrzałości systemów zarządzania oraz natężenia mechanizmów adaptacyjnych. O ile nie można stwierdzić różnic co do poziomu spójności systemów zarządzania,

jako różnicującej przypadki udanej odnowy od tych nieudanych, o tyle różnica taka występuje w przypadku natężenia mechanizmów dostosowawczych. Syntetyczne wyniki w tym zakresie zawiera tabela 4.

Tabela 4. Odchylenie standardowe diagnozy mechanizmów dostosowawczych

Przedsiębiorstwa	Sukcesy	Porażki
Średnie	0,094	0,754
Duże	0,249	0,660

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać w tabeli 4, przedsiębiorstwa, którym nie udało się w badanym okresie przejść z sukcesem procesów odnowy, miały znacząco wyższe zróżnicowanie natężenia poszczególnych mechanizmów dostosowawczych. Warto tu posłużyć się pewną szerszą analogią, wynikającą z potraktowania procesu odnowy jako specjalnego przypadku zmiany. Dzięki temu łatwo wytłumaczyć można, jak ogromne znaczenie ma kompleksowość wdrażania wielorakich narzędzi gruntownej odnowy dla jej końcowego sukcesu. J.P. Kotter [1996, s. 13] zwraca uwagę na znaczenie tzw. *momentum*, rozumianego jako utrzymywanie stałego i rosnącego wsparcia zmiany przez menedżment i ogół pracowników. Wielowątkowe badania wielu czołowych światowych firm wskazały, że do skutecznego wprowadzenia zmiany niezbędne jest bardzo wrażliwe, a jednocześnie wielowektorowe czuwanie nad tym, aby poziom mobilizacji wiodącego zespołu ciągle rósł. Pociąga to w konsekwencji za sobą mobilizację dla wdrożenia zmiany w rosnącej grupie pracowników.

Stały wzrost mobilizacji wiodącego zespołu może być bardzo łatwo zachwiany lub wręcz zniweczony przez brak kompleksowości lub nieadekwatność działań kierownictwa. Jednocześnie próba omijania lub nienaturalnego przyśpieszania poszczególnych etapów zmiany praktycznie zawsze prowadzi do niepowodzeń. Przekłada się to w przypadku specyficznej zmiany, jaką jest proces odnowy, na spajanie obszarów: adaptacji sygnałów płynących z otoczenia biznesowego oraz panowania nad bieżącymi procesami zarządzania poprzez dojrzałe przywództwo.

Jako jeden z grzechów głównych przywództwa wskazać można implementowanie w pełni „importowanych” mechanizmów dostosowawczych, a nie wypracowywanych przez zespół wiodący wewnątrz firmy przy udziale konsultantów jako moderatorów (nienarzucających gotowych rozwiązań). Takie wdrożenie zarówno mechanizmów dostosowawczych, jak i systemów zarządzania nie buduje zaangażowania w skuteczną transformację. Dobrze przeprowadzony proces odnowy cechuje się tym, że poprzez procesy inicjacyjne, pochodzące od kierownictwa oraz zespołu wiodącego, stopniowo inicjatywa przechodzi do wielu zespołów roboczych, generujących własne, oryginalne rozwiązania, a co ważniejsze, buduje to potencjał samo-odnowy przedsiębiorstwa jako całości.

5. Podsumowanie

W artykule oparliśmy się na strukturze potencjału dostosowawczego systemu zarządzania, aby przeanalizować związek pomiędzy jego składowymi a efektami procesów transformacji związanej ze strategiczną i organizacyjną odnową czterech analizowanych przedsiębiorstw. Podstawowe znaczenie w kształtowaniu tego potencjału mają trzy główne procesy kształtowane w wyniku wypełniania przez kluczowe postaci organizacji trzech archetypowych ról zarządczych: przedsiębiorczej, przywódczej i menedżerskiej. Natężenie tych mechanizmów oraz zdolność ich współistnienia kształtują zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmieniających się warunków środowiska działania danej organizacji.

Jak wskazują analizowane przypadki, czynnikiem różnicującym sukces i porażkę procesów odnowy jest spójność natężenia mechanizmów dostosowawczych organizacji. Szczegółowa analiza zjawisk zachodzących w badanych organizacjach sugeruje, iż osiągnięcie takiej spójności wymaga kompleksowego oddziaływania na wszelkie aspekty procesu transformacji. Zwłaszcza te, które wiążą się z synergicznym współistnieniem procesów rewolucji i ewolucji, jakie odpowiadają za przekształcanie jej modelu biznesowego.

Kształtowanie i utrzymywanie w długim okresie potencjału samoodnowy wymaga zatem instytucjonalizacji rewolucji, ale w taki sposób, żeby mogła ona współistnieć z wysoce złożonym, koncentrującym się na standaryzacji i optymalizacji, systemem zarządzania. Aby to osiągnąć, konieczne jest ciągle utrzymywanie równowagi pomiędzy niosącą rewolucję reakcją łańcuchową opartą na procesach innowacji, redefinicji modelu biznesowego, reakcji na strategiczne manewry konkurentów a gwarantującą bieżącą efektywność organizacji standaryzacją ugruntowującą obecny model organizacyjny oraz jego ciągłą, ewolucyjną optymalizacją. Kompleksowość zmian, ich skala i tempo dostosowane do zdolności absorpcyjnych organizacji, a także wypracowanie strategicznie dopasowanych nowych rozwiązań w modelu biznesowym warunkują jakość i siłę potencjału samoodnowy.

Literatura

- Agarwal R., Helfat C., *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science”, March-April 2009, vol. 20, no. 2, s. 281-293.
- Barabasz A., Belz G., *Psychologiczne i zarządcze mechanizmy kształtowania równowagi organizacyjnej*, [w:] *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 32-53.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Cyfert Sz., Belz G., *Założenia badawcze. Odnowa organizacyjna polskich przedsiębiorstw*, Wrocław, materiały niepublikowane.
- Ghoshal S., Bartlett Ch., *Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal*, „Sloan Management Review”, Winter 1996, vol. 37, no. 2, s. 23-36.

- Gulati R., Nohria N., Wohlgezogen F., *Roaring out of recession*, „Harvard Business Review”, March 2010, s. 63-69.
- Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, Inc., New York 1996.
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S., *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, 2007.
- Kotter J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Leavy B., *Strategic renewal – is disruptive revolution unavoidable?*, „Strategic Change” 1997, vol. 6, s. 283-298.
- Mainiero L., *Corporate renewal: Evolutionary or leader driven?*, „Academy of Management Executive” 1994, vol. 8, no. 1, s. 83-84.
- Mezias S., Glynn M.A., *The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 77-101.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, 2010.
- Teece D.J., *Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth*, Oxford University Press, New York 2009.

SHAPING ENTERPRISES' SELF-RENEWAL CAPABILITIES

Summary: Shaping organizational self-renewal capabilities requires acceptance and ability to perform revolutionary transformation in such a way that it can coexist with improvement mechanisms assuring operational efficiency. In order to achieve it one needs to create dynamic organizational mechanisms which maintain a balance between chain reaction of innovation, business model redefinition caused by strategic competitors maneuvering and ongoing, continuous standardization and optimization of existing organizational model. The article discusses mechanisms of corporate renewal through the case study analysis of Polish enterprises. On this basis key factors of enterprise self-renewal capabilities have been suggested.

Keywords: corporate renewal, dynamic capabilities.