Zeszyty Naukowe nr 772 2008
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Jolanta Walas-Trębacz
Katedra Procesu Zarządzania

Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa

1. Uwagi wstępne

Tempo zachodzących zmian w otoczeniu zmusza współczesne przedsiębiorstwa do szybkiej adaptacji. Zmiany występujące w organizacji, będące najczęściej odpowiedzią na złożoność otoczenia, dotyczyć mogą wielu obszarów, ale przede wszystkim: struktury, strategii, poszukiwania nowych rynków, poszerzania ofert produktów (dywersyfikacji), unowocześniania infrastruktury bądź technologii, przejęć innych organizacji.

Pojęcie zmiany nie jest terminem nowym, ale rosnąca konkurencja spowodowała, że zmianę zaczęto postrzegać nie jako przejście organizacji z jednego stanu do drugiego (różnicę), ale ciągły proces, który w odniesieniu do zmiany strategicznej nazywać można odnową strategiczną. Proces ten wymaga wiedzy, kreatywności, krytycznej analizy, odpowiedniej komunikacji i przywództwa oraz umiejętności dokonywania właściwej oceny potencjalnych alternatyw [Malewska 2005, s. 432–433].

Zarówno zmiana organizacyjna, jak i rewitalizacja stały się jednymi z kluczowych przedmiotów badań naukowych w ostatnich latach[1]. Pomimo że powstało kilka opracowań na temat czynników powodzenia i porażek rewitalizacji organizacji, w literaturze nie poświęcono należytej uwagi szerszemu wyjaśnieniu samego procesu przeprowadzenia odnowy, jak i problematyce kolejności zachodzenia zmian w procesie odnowy oraz czynników determinujących proces odnowy.

[1] Tematyka zmian i odnowy (rewitalizacji) staje się popularna nie tylko w dziedzinie nauk o zarządzaniu, ale także w innych dyscyplinach np. socjologia, psychologia, biologia, technologia informacyjna [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 159–178].

Artykuł ma pozwolić zrozumieć na czym polega rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa, jakie są powody podejmowania takiego procesu w organizacji, ponadto wskazać czynniki wpływające na przebieg rewitalizacji strategicznej oraz metodykę przeprowadzania rewitalizacji strategicznej w przedsiębiorstwie.

2. Pojęcie i teorie wyjaśniające odnowę strategiczną

Termin *innovatis* – odnowa w języku polskim oznacza innowacje. Odnowa strategiczna (organizacyjna) jest rozumiana zamiennie jako kreatywna „rekonstrukcja strategii" rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa, regeneracja, czy reorientacja albo restrukturyzacja strategiczna i wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy. W opracowaniu terminy odnowa i rewitalizacja będą stosowane zamiennie. Rewitalizacja strategiczna w literaturze przedmiotu jest definiowana bardzo różnorodnie (tabela 1).

Proces rewitalizacji utożsamiany jest ze strategiczną zmianą [Floyd, Lane 2000, s. 155], dlatego też nakładając na siebie dwa kryteria: ciągłości zmian (bądź nieciągłości) i charakteru zmian w organizacji w stosunku do zmian w otoczeniu, można pojęcie odnowy rozszerzyć na dwie sytuacje, tzn. strategiczny zwrot i strategiczną rewitalizację (rys. 1). Oznacza to, że proces odnowy jest realizowany w dwóch przypadkach: wykształcenia luki strategicznej oraz antycypowania wykształcenia się luki strategicznej pomiędzy kompetencjami organizacji a wymaganiami otoczenia.

Rys. 1. Kierunki zmian strategicznych w organizacjach
Źródło: [Cyfert 2005, s. 171].

Biorąc pod uwagę głębokość wprowadzanych zmian w przedsiębiorstwie, wyróżnić można zmiany powierzchowne oraz głębokie, przekształcające cały

Tabela 1. Interpretacja pojęcia rewitalizacja według różnych autorów

Autor	Pojęcie rewitalizacji
1	2
H. Hart, A. Berger	Zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność organizacji, dotycząca relacji z otoczeniem (klienci, dostawcy), procesów transformacyjnych (konfiguracja technologii), struktur, systemów i rutyny (podejmowanie decyzji, informacje, zasoby ludzkie), jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań.
W.D. Guth, A. Ginseberg	Transformacja organizacji[a] odbywająca się poprzez odnowę jej kluczowych idei (kompetencji).
H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A.J. Bosch	Czynności podejmowane przez organizację w celu zmiany jej „ścieżki" zależności, co przyczynia się do modyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów organizacji oraz wymaga odpowiedniego dostosowania dotychczasowej strategii, czyli jest to zmiana modelu biznesu[b] prowadząca do przeprojektowania dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa.
Leksykon zarządzania	Rewitalizacja to proces „ożywiania" starzejących się dziedzin działalności przedsiębiorstwa w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rewitalizację realizuje się poprzez inwestycje podtrzymujące potencjał wytwórczy i podnoszące jakość wyrobów, zwiększenie aktywności marketingowej przedsiębiorstwa, utrzymywanie, a nawet podnoszenie konkurencyjności cenowej poprzez obniżkę kosztów.
B. Wawrzyniak	Tworzenie nowego lub robienie czegoś od nowa (tzw. kuracja dla organizacji). Oznacza przyjęcie odmiennej od opartej na przeszłości orientacji w planowaniu i wdrażaniu zmian. Cechą tej orientacji jest zawarcie przymierza z przyszłością.
B. Nogalski, H. Macinkiewicz	Jest to zmiana w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa, która wymaga nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz organizację przedsiębiorstwa (*renewing*).
S.W. Floyd, P.J. Lane, K. Malewska	Proces polegający na wyznaczaniu nowych kierunków funkcjonowania organizacji oraz na dostosowaniu przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia.
G. Hamel, L. Yalikangas	Zdolność strategicznej regeneracji nie ma nic wspólnego ani z reakcją na pojedynczy kryzys, ani z odzyskaniem pełnej sprawności po okresie załamania. Należy ją raczej utożsamiać z nieustannym przewidywaniem i dostosowywaniem się do silnych trendów, które mogą trwale obniżyć rentowność podstawowej działalności firmy. Strategiczna regeneracja jest to zdolność wprowadzenia zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona.
Y. Allaire, M.E. Firsirotu	Zmiana radykalna, przemieszczenie wizji świata, gwałtowne przejście od jednego schematu koncepcyjnego, od jednego zbioru zasad organizacyjnych do drugiego.
Z. Sapijaszka, G. Suszyński, I. Durlik	Reorientacja strategiczna, a więc proces zmian, który dotyczy podejmowanej aktywności w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

cd. tabeli 1

1	2
S. Cyfert	Proces o charakterze dynamicznym, w którym istniejąca względnie antycypowana rozbieżność pomiędzy posiadanymi przez organizację zasobami i kluczowymi kompetencjami a potrzebami otoczenia skutkuje koniecznością realizacji zmian o charakterze skokowym. Zmiany te są realizowane w procesie uczenia się, oduczania i akumulowania wiedzy w organizacji i prowadzą do wykształcenia się nowego modelu biznesu, w którym dotychczasowe kluczowe kompetencje organizacji zostają zastąpione nowymi.

[a] F.J. Gouillart i J.N. Kelly do zarządzania wprowadzili pojęcie *business transformation*, co oznacza przekształcenie (przeobrażenie) firmy, czyli reorganizację, która uznaje konieczność zmiany podstawowych założeń przedsiębiorstwa w zakresie wizji i celów; procesów i infrastruktury; rynku i produktu oraz ludzi i organizacji (struktury). Efektem nowej wizji i celów powinna być zmiana w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa (reframing) [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 48–49].
[b] Model biznesu jest opisem, jak przedsiębiorstwo zamierza kreować wartość na rynku. Zawiera unikatową kombinację wyobrażeń o produktach, usługach i sposobach dystrybucji, które rozwijają przedsiębiorstwo oraz idee wymaganych do tego organizacji zespołów ludzkich i infrastruktury operacyjnej.

Źródło: [Hart, Berger 1994, s. 25], [Guth, Ginseberg 1990, s. 5], [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 160], [*Leksykon zarządzania*, 2005, s. 491], [Wawrzyniak 1999, s. 126], [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 49], [Floyd, Lane 2000, s. 154–177], [Malewska 2005, s. 432], [Hamel, Yalikangas 2003], [Allaire, Firsirotu 2000, s. 303], [Cyfert 2005, s. 175], [Suszyński 1999, s. 133].

system przedsiębiorstwa, które wymagają dużych kosztów i mobilizacji wszystkich sił i środków. Ich konsekwencje są poważne i odczuwane przez przedsiębiorstwo jako wstrząs. Powodują one głębokie przekształcenia i zakłócenia jej równowagi (rys. 2). Z kolei czas realizacji zmian w stosunku do zjawisk zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa pozwala wyróżnić zmiany adaptacyjne (dostosowawcze) i antycypacyjne. O ile pierwsze z nich stanowią odpowiedź przedsiębiorstwa na zdarzenie lub grupę zdarzeń w otoczeniu organizacji, o tyle zmiany antycypacyjne są inicjowane z czasowym wyprzedzeniem zjawisk zewnętrznych.

W literaturze przedmiotu wykorzystywanych było wiele teorii wyjaśniających proces rewitalizacji (odnowy) organizacyjnej. Do najważniejszych zaliczyć można:

– teorię instytucjonalną [Greenwood, Hinings 1996, s. 1022–1054],
– teorię ewolucyjną [Nelson, Winter 1982),
– teorię zorientowaną na zasoby [Barney 1991, s. 99–120],
– teorię wyboru strategicznego [Hrebiniak, Joyce 1985, s. 336–349].

Stosując kryterium reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu, można wskazać dwa zasadnicze podejścia do definiowania procesu rewitalizacji strategicznej, a mianowicie: podejście wyboru albo podejście adaptacji. Tabela 2 przedstawia syntetyczną charakterystykę ww. podejść do rewitalizacji strategicznej.

Zasięg zmian		
Całe przedsiębiorstwo: (przede wszystkim nowy kierunek)	Sanacja: Szybkie zmodyfikowanie działalności przedsiębiorstwa w celu doraźnej poprawy rentowności	Transformacja: Starannie zaplanowana kompletna przebudowa przedsiębiorstwa mająca zapewnić jego egzystencję na dłuższą metę
Działy: (przede wszystkim skuteczność)	Ograniczanie zakresu działalności (*downsizing*): Frastyczne ograniczenie kosztów przez redukcję zatrudnienia i przeniesienie części działalności na zewnątrz	Zmiana metod działalności (*reengineering*): Ukierunkowanie kluczowych procesów na potrzeby klientów pod hasłem szybciej, lepiej, taniej i prościej
Osoby: (przede wszystkim postawy)	Programy oszczędnościowe: Ingerencje w wybranych dziedzinach Obliczone na szybkie efekty	Zarządzanie ukierunkowane na kompleksową jakość: Systematyczne nadawanie nowych kierunków w myśleniu i działaniu wszystkich pracowników
	Doraźne zmiany (w okresie roku)	Trwałe zmiany (w okresie roku)

Intensywność i czas zmian

Rys. 2. Rodzaje zmian ze względu na zasięg oraz intensywność i głębokość
Źródło: [*Instrumenty zarządzania...*, 2006, s. 137].

W podejściu wyboru odnowa strategiczna postrzegana jest jako proces silnie uwarunkowany istniejącym dostępem do zasobów, dopasowaniem do norm i standardów w branży oraz podporządkowany wewnętrznym warunkom. W konsekwencji zastosowania takiego podejścia działania strategiczne w organizacji nakierowane są przede wszystkim na wzmacnianie i wykorzystywanie posiadanych przez przedsiębiorstwo kluczowych zasobów i kluczowych kompetencji.

Równoczesne uwzględnienie dwóch wymienionych kryteriów pozwala na wyodrębnienie czterech typów zmian przedstawionych na rys. 3.

W podejściu adaptacji zakłada się konieczność wyjścia poza istniejące wewnętrzne uwarunkowania organizacji i zwiększenie elastyczności działania organizacji poprzez aktywne poszukiwanie szans w otoczeniu. Organizacja zostaje w ten sposób zmuszona do rezygnacji z posiadanych zasobów i dotychczasowych kluczowych kompetencji i uczenia się odmiennych zachowań od dotychczasowych oraz zdobywania nowych kluczowych umiejętności [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 160–161], [Cyfert 2[illegible], s. 173].

Tabela 2. Koncepcje strategicznej odnowy: podejście wyboru a podejście adaptacji

Teorie procesu odnowy strategicznej (SO)	
Podejście wyboru	Podejście adaptacji
1. Teoria ekologiczna. Proces strategicznej odnowy jest indukowany poprzez pozyskiwanie i gromadzenie zasobów (rozważanych na dwóch płaszczyznach: strukturalnej i proceduralnej) w procesach podtrzymywania ciągłości funkcjonowania organizacji. 2. Teoria instytucjonalna. Proces odnowy strategicznej jest rezultatem wymuszania, normowania i izomorficznego upodobniania się organizacji. Odnowa organizacji jest osiągana w wyniku realizacji dwóch procesów: utrzymania zgodności ze zmieniającymi się standardami rynku i współdzielenia się wiedzą. 3. Teoria ewolucyjna. Proces strategicznej odnowy jest indukowany przez wzrost poziomu działań w organizacji oraz wymuszanie stopniowego doskonalenia organizacji. 4. Teoria zasobowa. Proces odnowy strategicznej polega na osiąganiu zbieżności trajektorii poszukiwania unikalnych rdzennych kompetencji.	1. Teoria dynamicznego dostosowania. Proces strategicznej odnowy jest realizowany w wyniku wykorzystania ukrytych umiejętności firmy odnoszących się do odnowy, powiększania i dostosowania kluczowych kompetencji organizacji w czasie. 2. Behawioralna teoria firmy. Proces strategicznej odnowy jest determinowany z jednej strony umiejętnościami organizacji, z drugiej zaś procesem kontroli poziomu organizacyjnego niedopasowania. Związany jest ze strategiczną konwersją słabych stron organizacji w mocne strony poprzez wykorzystanie procesu innowacji. 3. Teoria uczenia się. Proces strategicznej odnowy jest procesem elastycznego dopasowania organizacji i otoczenia, bazującym na unikalnych zdolnościach uczenia się, oduczania się i ponownego uczenia się. 4. Teoria strategicznego wyboru. Proces strategicznej odnowy jest dynamicznym procesem podporządkowanym działaniom kierowniczym i siłom otoczenia.

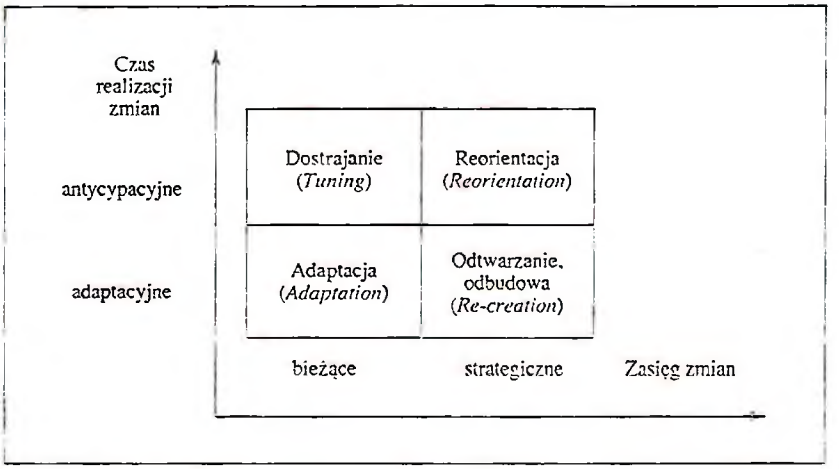
Źródło: [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 162].

Według H.V. Volberda, C. Baden-Fullera oraz F.A.J. Boscha opisane powyżej podejścia nie są przeciwstawnymi alternatywami, wymuszającymi wybór wyłącznie jednej z nich, lecz kryteria te wzajemnie się uzupełniają. Wychodząc z tego założenia, autorzy przyjmują, że strategiczna odnowa jest raczej procesem ciągłym niż dyskretnym przesunięciem z jednego stanu w drugi. Współczesne opracowania przyjmują eklektyczne podejście kładące nacisk na model strategicznego wyboru, w świetle którego odnowa organizacji postrzegana jest jako dynamiczny proces będący wynikiem działań menedżerów oraz czynników otoczenia[2].

M. Beer, R. Eisenstat i B. Spector, badając duże amerykańskie korporacje, dowiedli, że tradycyjny model zmieniania organizacji sprawdza się w sytuacjach drobnych modyfikacji działalności, natomiast zmiany właściwe dla odnawiania działalności całej korporacji wymagają całkiem odmiennego podejścia. Poważne i radykalne zmiany, jakimi są zwykle strategiczne odnowy, należy realizować według logiki związanej z modelem drugim. W tabeli 3 za-

[2] Przedsiębiorstwa zdolne do rewitalizacji powinny również starać się wykorzystywać okazje.

prezentowano dwa podejścia do odnowy strategicznej: podejście do zmian programowanych oraz podejście do zarządzania klimatem korporacyjnym.



Rys. 3. Typy zmian organizacyjnych według D.A. Nadlera
Źródło: [Nadler 1989, s. 71].

Inną koncepcją odnoszącą się do realizacji procesu odnowy strategicznej jest podejście dwuwymiarowe, gdzie przestrzeń wyboru kierunku zmian jest definiowana przez dwie zmienne: kryterium wyboru otoczenia i kryterium menedżerskiej adaptacji. Zastosowanie tych dwóch zmiennych pozwala wyodrębnić układ czterech idealnych procesów odnowy strategicznej, a mianowicie: odnowa transformacyjna, odnowa przystępna, odnowa bezpośrednia, odnowa wyłaniająca się (zob. tabela 4).

Interesującym typem organizacji, który jest zdolny do rewitalizacji strategicznej jest „organizacja w ruchu"[5]. E. Masłyk rozróżnia dwa zasadnicze typy organizacji, takie które:

– jedynie dopasowują się do zmian zachodzących w otoczeniu i przekształcają dopiero wtedy, gdy stare metody przestają działać;

– uznają, że trzeba się stale zmieniać, gdyż zmienia się rynek i otoczenie. Są to właśnie „organizacje w ruchu".

[3] E. Masłyk [2003, s. 15–16] wyróżnia trzy formy ruchu organizacyjnego: a) ruch w otoczeniu organizacji, czyli zmiany makrorewolucyjne (transformacyjne), b) ruch wewnątrz organizacji, czyli ruch między jej członami, związany także z cyklem życia organizacji, jej wzrastaniem, zdobywaniem pozycji na rynkach i starzeniem się (zmiany transakcyjne), c) ruch indywidualny związany z jednostkowymi dążeniami, walką o władzę, o kontrolę nad innymi i możliwością realizacji interesów.

Organizacja taka jest zdolna do tworzenia nowego, a tę zdolność zapewniają jej trzy procesy:

– ciągłe usprawnianie wszystkiego, co robi i co wytwarza organizacja,

– ciągłe uczenie się, jak stosować nowe technologie niezbędne do osiągnięcia sukcesu,

– uczenie się, jak być innowacyjnym oraz tego, że innowacje mogą być zorganizowane w formie systematycznego procesu [Masłyk 2003, s. 28].

Tabela 3. Porównanie dwóch podejść do odnowy strategicznej

Kryteria	Podejście zmian programowanych (model 1)	Podejście zarządzania klimatem korporacyjnym (model 2)
Związek między centralą a podrzędnymi jednostkami	Niezależne wysiłki rozwijania zmian w centrali, przekazywane jednostkom, które ignorują wczesne zmiany	Izolowane zmiany w podporządkowanych jednostkach są centralnie koordynowane, co zmienia podstawy działalności
Powody zmian	Po pierwsze, przykłady innych przedsiębiorstw albo wartości top managementu; po drugie, związki z wynikami działalności biznesowej	Związki z wynikami działalności biznesowej
Główne ośrodki odpowiedzialności za zmiany	Wyznaczeni kierownicy liniowi i zewnętrzni konsultanci	Liniowi kierownicy z centrali, przedstawiciele służb zarządzania zasobami ludzkimi w podporządkowanych jednostkach i zewnętrzni konsultanci
Metody zmieniania	Programowane treningi, formułowanie misji, zmiany w systemach i procedurach (np. ocena sprawności, planowanie, wynagradzanie)	Przynoszące pozytywne wyniki eksperymenty z metodami organizacji i zarządzania, propagowane przez kierownictwo wizyty w fabrykach, konferencje i korporacyjny rozwój organizacyjny
Stosunki między myśleniem i zachowaniem	Bazujące na obserwacjach, lekturach i refleksjach, a także zmianach myślenia ludzi, co prowadzi do zmian w działaniu	Bazujące na próbach i błędach w wielu podporządkowanych jednostkach oraz rozwoju metod zachęcających ludzi do podejmowania zróżnicowanych działań, co prowadzi do wyłonienia się programów treningowych i sformułowania misji
Stosunki między modelem korporacyjnym i procedurami a zmianami zachowań	Zmienione procedury korporacyjne i systemy zmienią ludzkie zachowania	Zmienione zachowania przeobrażą korporacyjne procedury i systemy

Źródło: [Beer, Eisenstat, Spector 1990, s. 149], [Banaszyk 2005, s. 400–4[illegible]].

Tabela 4. Idealne procesy strategicznej odnowy

Wyszczególnienie	Zarządzający korporacją są pasywni w stosunku do otoczenia	Zarządzający korporacją są aktywni w stosunku do otoczenia
Kierownicy liniowi i średniego szczebla są pasywni (stabilny poziom konkurencji)	Odnowa wyłaniająca się – rynek – zewnętrzny wybór (decyzja) otoczenia – brak zbalansowania: silna akceptacja działań eksploatacyjnych – rynek wie najlepiej: brak integracji wiedzy w organizacji (luźno powiązane jednostki) – podąża za wzorcami branży	Odnowa bezpośrednia 1) hierarchia 2) zarządzający korporacją 3) zbalansowane: dopasowanie eksploatacji i eksploracji 4) kierownicy wyższego szczebla wiedzą najlepiej i zarządzają integracją wiedzy w organizacji 5) adaptacja do wzorców branży
Kierownicy liniowi i średniego szczebla są aktywni (wysoki poziom konkurencji)	Odnowa wspomagająca 1) koewolucja 2) wewnętrzny wybór otoczenia 3) zbalansowane: dopasowanie eksploatacji i eksploracji 4) kierownicy średniego i niższego szczebla kwestionują „rynek wie lepiej" i zarządzają integracją wiedzy w organizacji 5) wpływanie na wzorce branży	Odnowa transformacyjna 1) dzielenie *sense-making* (zrozumienia, sensu wykonania) 2) kierownicy niższego, średniego szczebla i wyższego 3) bark zbalansowania: do silnej eksploatacji do silnej eksploracji 4) organizacja wie najlepiej: silna integracja wiedzy w organizacji 5) kształtowanie wzorców branży

Źródło zmiany: (2) umiejscowienie ośrodków decyzyjnych; (3) zrównoważenie eksploatacji bądź eksploracji; (4) projektowanie wiedzy; (5) pozycjonowanie konkurencyjności.

Źródło: [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001, s. 163].

Do organizacji zdolnych do radykalnych zmian strategicznych zaliczyć można również „organizację na krawędzi chaosu", której fundamentami są następujące cztery elementy: mechanizm konstruktywnej konfrontacji (umożliwiający podważanie dotychczasowych kierunków działania, zasad i opinii, zakładający konieczność chaosu informacyjnego oraz gotowość do podejmowania ryzyka i akceptacji możliwości popełnienia błędów), procesy uczenia się oraz otwarty system informacyjny oraz kultura organizacyjna [Nesterowicz 2001, s. 65].

3. Obszary rewitalizacji oraz czynniki wpływające na rewitalizację strategiczną

Trudno jest wymienić jakieś specyficzne obszary, w których zachodziłaby rewitalizacja strategiczna, gdyż odnawia się całe przedsiębiorstwo, a przodują w tym procesie sprzężone ze sobą: marketing (klient), technologie, kadry i finanse.

B. Wawrzyniak wyróżnia dwie generalne sfery odnawiania przedsiębiorstwa, tj. sferę zasobów i funkcji oraz sferę regulacji. Obejmują one dwanaście tzw. „złotych zasad" odnowienia podmiotu gospodarczego (tabela 5).

Tabela 5. Dwanaście „złotych zasad" odnowienia podmiotu gospodarczego

1. „Globalna optymalizacja przepływów środków produkcyjnych", np. adaptacja japońskiego kanban, just in time i systemu zarządzania jakością (TQM) opartych na wykwalifikowanych podwykonawcach (subkontraktach) ukierunkowanych na wyeliminowanie.
2. Ścisła integracja między B+R, projektowaniem wyrobów, planowaniem i produkcją (inżynieria symultaniczna), a więc w obszarze, gdzie obecnie przewodzą Japończycy naśladowani przez Niemców, Szwedów oraz kilka amerykańskich wielkich korporacji.
3. Ustanowienie nowych, ściślejszych powiązań z odbiorcami, w szczególności z producentami, lecz także z konsumentami.
4. Ustanowienie nowych wzorców produkcji o wyższej jakości, „0 braków" i niskich kosztach wytwarzania („6 Sigma").
5. Zastosowanie poprawnej definicji cech charakteryzujących popyt, uwzględniających ich ewolucję dla ustalenia strategii w sferach projektowania i produkcji.
6. Zwiększenie decentralizacji decyzji związanych z produkcją, nadanie uprawnień decyzyjnych liniowemu kierownictwu i pracownikom (partycypacja w zarządzaniu).
7. Decentralizacja dostaw poprzez tworzenie sieci i wspólne przedsięwzięcia z dostawcami materiałów i komponentów oraz ich odbiorcami.
8. Długoterminowe i oparte na współdziałaniu relacje między dużymi przedsiębiorstwami a mniejszymi firmami.
9. Mniej rozczłonkowany podział zadań wewnątrz firmy, zorganizowany na bazie zespołów zadaniowych lub „kółek".
10. Priorytet dla szkolenia zawodowego, którego koszty w coraz większym stopniu ponosić będzie osoba szkolona.
11. Podwyższanie kwalifikacji pracowników traktowanych jako źródło porozumienia, kompetencji i produktywności.
12. Wypracowanie nowego podejścia do zatrudnienia, długoterminowych kontraktów i wynagrodzeń (np. kontraktów menedżerskich).

Źródło: [Wawrzyniak 1999, s. 107–108].

W zakresie przeprowadzania zmian w organizacji J. Lichtarski wyróżnia trzy typy strategii zarządzania zmianami (obszary)[4], a mianowicie:

– strategie zorientowane na zadania (zadaniowe) – w ramach tych strategii wektor zainteresowań nakierowany jest na poszukiwanie i określenie odpowiedniego przedmiotu i kierunku zmian, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: co i w jakim kierunku zmieniać i na czym ta zmiana powinna polegać (jest to tzw. zadanie i jego treść);

– strategie zorientowane na metodę – wiążą się one z koncentracją uwagi i zainteresowania menedżera na procedurach i metodologiach – sposobach i na-

[4] Zdaniem E. Masłyk-Musiał, na podstawie przeprowadzonej diagnozy organizacji wybrać można jedną z następujących strategii zmian: strategie zorientowane kulturowo, strategie techniczno-strukturalne oraz strategie integralno-systemowe.

rzędziach przygotowania i przeprowadzenia procesu zmian. Dotyczą one inżynierii zarządzania strategii – zarówno jej budowy, jak i eksploatacyjnego zarządzania;

– strategie zorientowane na człowieka (kompetencje, wartości, postawy i motywacje) – ma swoje lustrzane odbicie w modelu społeczno-humanistycznym strategii przedsiębiorstwa.

Konfiguracje strategii zmian mogą być różne – w zależności od siły oddziaływania każdego z jej typów i wzajemnych relacji z otoczeniem – od wyniku [Lichtarski 2003].

Według D. Millera i P. Friesena odnowa organizacji jest związana ze zmianami w czterech obszarach:

– stylu podejmowania decyzji (widoczna jest innowacyjność w zakresie sytuacji ryzykownych, działań proaktywnych i prorozwojowych w porównaniu z organizacją na etapie stabilizacji czy schyłku),

– strukturze organizacyjnej (procedury przetwarzania informacji, poziom centralizacji/decentralizacji władzy, rozczłonkowanie organizacji),

– strategii zarządzania (zmiany w rodzajach strategii, np. przejście ze strategii poszukiwania na strategię analizy lub strategię obrony),

– sytuacji (dotyczy zmian w rozmiarze organizacji, liczby właścicieli, wpływu klienta na podejmowane decyzje, stosowanych taktyk wobec konkurenta, klienta, linii produkcyjnych, kanałów dystrybucji oraz zmian w technologii, produkcie, zasobach ludzkich czy też metodach zarządzania) [Malewska 2005, s. 433].

Według R. Larssona i L. Bengtssona można wyróżnić trzy główne obszary zmian strategicznych, a mianowicie:

– w obszarze unikalnych kompetencji i strategicznych zasobów (zmiany wewnętrznie ulokowane, np. kluczowe kompetencje organizacji),

– w wymiarach strategii (zmiany pozycji konkurencyjnej, schematu zachowań lub perspektywy interpretacji zjawisk),

– „granic" organizacyjnych w stosunku do otoczenia (zmiany przez ekspansję, zamykanie, wyprzedaż, restrukturyzację relacji między organizacją i otoczeniem) [Dąbrowski 2002/2003, s. 12].

Na proces strategicznej odnowy mają wpływ następujące czynniki:

– zaangażowanie menedżerów na poszczególnych poziomach zarządzania (zarządzający korporacją jako całością organizacji, kierownicy średniego szczebla oraz kierownicy liniowi),

– sposób podchodzenia do wyboru pomiędzy dzisiejszymi wynikami a wynikami w przyszłości.

– umiejętność uczenia się organizacji [Cyfert 2005, s. 173–174].

– wielkość organizacji oraz faza cyklu życia organizacji,

– proces wymiany informacji oraz zastosowane rodzaje systemów informacyjnych,

– stopień decentralizacji władzy,

– zakres i liczba podejmowanych decyzji [Malewska 2005, s. 436–437].

Tabela 6 przedstawia tzw. siły wpływające na gotowość organizacji do dokonywania rewitalizacji strategicznej.

Tabela 6. Siły wpływające na gotowość organizacji do strategicznej rewitalizacji

Siły pozytywne	Siły negatywne
Nowe kierownictwo	Kultura organizacyjna
Pogarszające się wyniki organizacji	Umiejętności
Legislacja	Krótkowzroczność
Zmiany społeczne	Struktura władzy
Ekonomia	Samozadowolenie
Konkurencja	Strach przed nowym
Groźba przejęcia	Kłopoty związane ze zmianami
Zmiany rynkowe	Beznadziejność sytuacji
Obawa o przyszłość	Obawa przed niekompetencją

Źródło: [Rokita 2005, s. 340].

Czynniki warunkujące zdolność organizacji do rewitalizacji strategicznej można przedstawić w postaci czterech grup jako:

– uwarunkowania obiektywne, czyli uświadomione przez kierownictwo i uczestników organizacji warunki konieczne do podjęcia odnowy strategicznej (zapewniając firmie pokonanie kryzysu lub rozwój);

– uwarunkowania sytuacyjne, czyli pojawiające się w krótszych okresach szanse i zagrożenia, np. niezaspokojony popyt w określonym obszarze może stworzyć szansę uruchomienia lub stworzenia dodatkowych zdolności produkcyjnych, zmieniając w ten sposób aktualną pozycję na dotychczasowym rynku;

– uwarunkowania związane ze świadomością ludzi w organizacji (filozofia zarządzania). Ta grupa czynników określa dynamikę zmian dotyczących stanu świadomości uczestników, a przede wszystkim ekipy kierowniczej. Chodzi o stosowaną w organizacji filozofię zarządzania i wynikające z niej logiczne możliwości zmiany. Jest rzeczą oczywistą, że im bardziej otwarta, różnorodna i proinnowacyjna jest filozofia zarządzania, tym większe szanse mają zmiany radykalne warunkujące poprawę działania organizacji;

– uwarunkowania związane z posiadaną władzą, tzn. prawo dysponowania zasobami materialnymi, ludzkimi, finansowymi oraz informacjami. Z jednej strony warunkują ją wymienione wyżej czynniki, a z drugiej gra o władzę zwrotnie na nie oddziałuje. Prowadzi to w gruncie rzeczy do wyłonienia się pewnej elity władzy [Walas 1997, s. 133].

Wiele czynników będzie miało istotne znaczenie w procesie implementacji projektów zmian, a przede wszystkim kultura organizacji, struktura władzy oraz system kontroli. Te czynniki są silnie ze sobą powiązane. Kultura wiąże się z paradygmatem, który ma wpływ na strukturę i systemy, a w szczególności na sposób zbierania, przechowywania i wykorzystywania informacji, procesy podejmowania decyzji, struktury organizacyjne i operacyjne [Rokita 2005, s. 337].

4. Etapy procesu rewitalizacji strategicznej

Proces rewitalizacji strategicznej ma charakter ewolucyjny i polega przede wszystkim na umiejętności dostosowania przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia. Może on przebiegać w trzech etapach, a mianowicie:

– przedsiębiorstwo napotyka sytuację wymagającą odnowy strategicznej z powodu znacznego przekształcenia otoczenia (czynniki zewnętrzne zazwyczaj dynamika otoczenia) albo dramatycznego spadku efektywności ekonomicznej (strategiczne efekty, niedostosowane zasoby do realizowanej strategii), albo też ich obydwu jednocześnie;

– naczelne kierownictwo rozpoczyna prace nad reakcją strategiczną na sytuację operacyjnej „katastrofy" (etap inicjacji odpowiedzi oraz transformacji, czyli etap realizacji odnowy strategicznej). W tym etapie wykorzystuje się metody racjonalnej analizy strategicznej oraz kreuje się „wielki skok" oznaczający radykalną zmianę strategiczną w przedsiębiorstwie;

– rozpoczynają się interwencje naprawcze, które prowadzą do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa (np. wyższa efektywność, tzw. sukces) bądź nie prowadzą (np. rezygnacja z działalności w wybranym sektorze) [Lohrke, Bedeian, Palmer 2004, s. 65].

Według S.D. Chowdhury'ego każda odnowa strategiczna jest procesem przebiegającym czteroetapowo, a mianowicie:

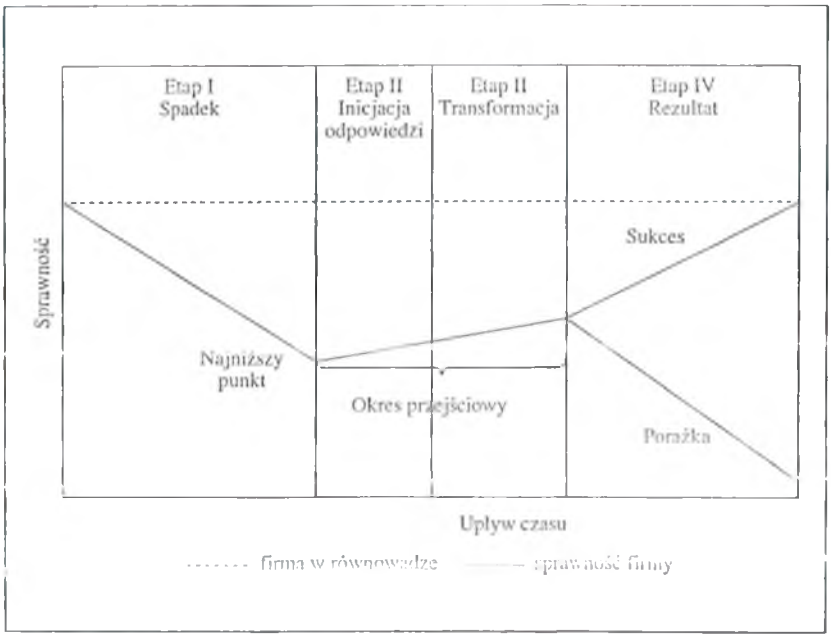
– etap spadku (I) , który jest nieunikniony dla każdej organizacji. Wyjaśnienia mogą być związane bądź z przekonaniem, że każda firma jest nierozłącznie warunkowana swym otoczeniem, a ono podlega makroekonomicznym fluktuacjom, bądź też ze wskazaniem, że w każdej firmie istnieje coś w rodzaju wewnętrznej logiki rozwoju i czynniki postępu z czasem przeradzają się w czynniki regresu (występowanie kryzysu);

etap inicjacji odpowiedzi (II), który wymaga skierowania wysiłków naprawczych albo na obszar strategiczny, na którym kierownictwo firmy wybiera metodę ucieczki od problemów, np. poprzez dywersyfikację biznesów, integrację organizacyjną, ekspansję na nowe rynki itp., albo też na obszar operacyjny, gdzie dąży się do zmiany taktyki działania przez usprawnienie rutynowych czynności;

– etap transformacji (III) to okres wyłaniania się rezultatów forsowanych przedsięwzięć odnowy strategicznej. Pomysły muszą być zaakceptowane przez większość pracowników różnych szczebli kierowniczych i wykonawczych, ich wysiłki muszą wkomponować się w dotychczasową działalność firmy. Czas trwania tego etapu jest trudny do oszacowania, gdyż zmiany operacyjne przynoszą rezultaty szybko, zaś zmiany strategiczne manifestują się w znacznie dłuższym okresie.

– etap rezultatów (IV) wiąże się z obserwacją wskaźników, które pozwoliły odkryć spadek w pierwszym etapie, natomiast w kolejnych stadiach, jeśli się zmienią na lepsze, oznaczać to będzie sukces, a jeśli pogorszą się, oznajmi to porażkę odnowy strategicznej [Chowdhury 2002, s. 253–256].

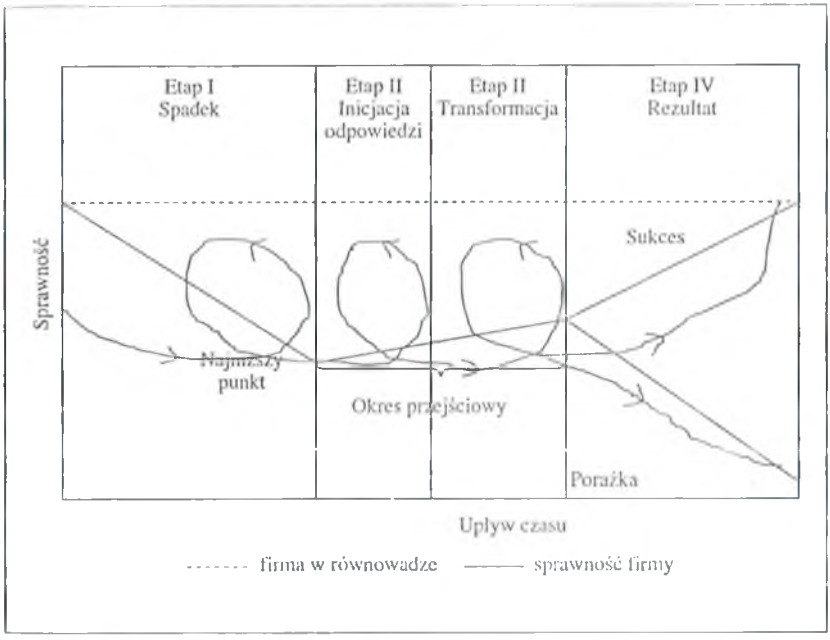
Powyższe etapy charakteryzują się odmienną sprawnością (efektywnością) realizowaną przez przedsiębiorstwo (rys. 4).



Rys. 4. Modelowy proces odnowy strategicznej
Źródło: [Chowdhury 2002, s. 262].

Opisany proces odnowy strategicznej ma modelowe cechy. Jednak odbywa się on w realiach społeczno-gospodarczych, w których może dochodzić do różnorodnych sprzężeń subiektywnie stymulowanych działań różnych grup ludzi i obiektywnego kształtowania się uwarunkowań zewnętrznych. Na każdym etapie dochodzić może do konkurencji koncepcji i interferencji działań, co może skomplikować rzeczywisty przebieg etapów procesu odnowy strategicznej (rys. 5).

Metodyka rekonstrukcji strategii przedsiębiorstwa powinna być różna od ewolucyjnego doskonalenia w lokalnym zakresie (tzw. stopniowego doskonalenia zastanego stanu). Powinna ona zmierzać do stymulowania „wielkiego skoku", czyli przejścia z lokalnego szczytu na szczyt wyższy, ale bardziej odległy i być może nawet niewyraźnie widoczny. Oznacza to konieczność przedefiniowania modelu biznesu zakładanego przez strategię przedsiębiorstwa.



Rys. 5. Realny proces odnowy strategicznej
Źródło: [Chowdhury 2002, s. 262].

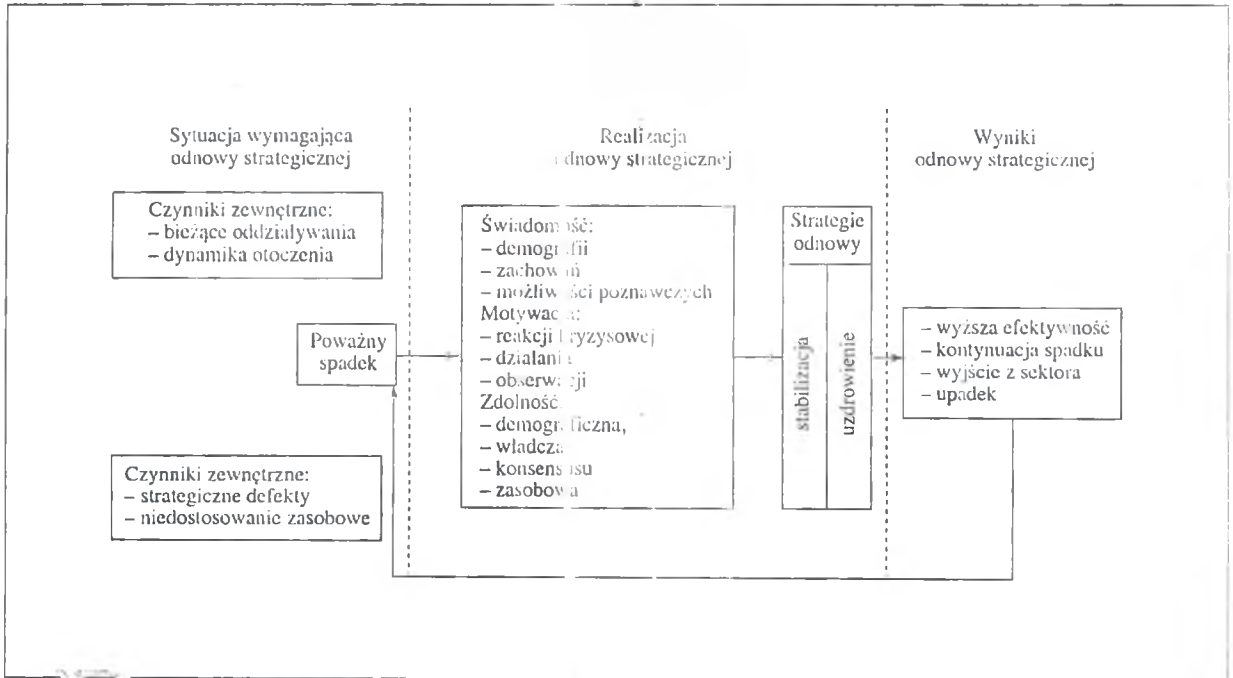
Inne podejście do procesu radykalnej odnowy strategicznej przedstawiają F. Lohrke, A. Bedeian, T. Palmer. Wskazują oni na trzy podstawowe etapy tego procesu (rys. 6).

Po przeprowadzeniu odnowy strategicznej w wyniku stworzenia lepszego klimatu organizacyjnego i poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa następuje przejście ze strategii wynikających ze spadku efektywności do strategii ożywienia ekonomicznego. Skuteczne strategie ożywienia prowadzą do: osłabienia albo eliminacji przyczyn spadku wyników działalności oraz poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Proces ten przedstawia rys. 7. Najbardziej skutecznymi strategiami ożywienia ekonomicznego przedsiębiorstwa są:

1) reorientacja strategiczna istniejącego potencjału zasobowego przedsiębiorstwa:

– inkrementalna strategia doskonalenia pozycji strategicznej przez sprawniejsze wykorzystanie istniejących zasobów,

– inkrementalna strategia utrzymania pozycji strategicznej przez wykorzystanie historycznie ukształtowanych sił;

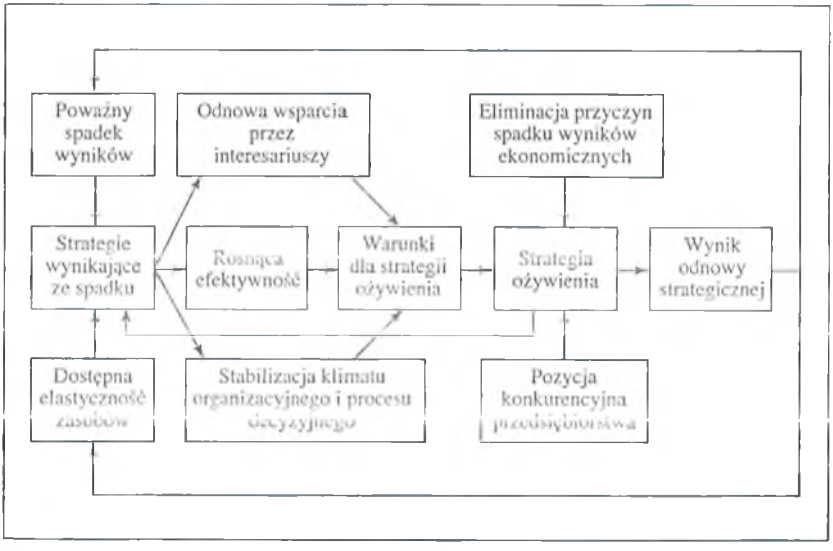


Rys. 6. Model metodyki odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Źródło: [Lohrke, Bedeian, Palmer 2004, s. 73].

2) reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa przez wykreowanie nowych zdolności zasobowych:

– dostosowanie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa do wymagań odbiorców,

– utrzymywanie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w tych sektorach rynkowych, w których posiadane zasoby są najwyżej cenione [Arogyaswamy, Barkera, Yasai-Ardekani 1995, s. 509].



Rys. 7. Model sytuacyjnej odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Źródło: [Arogyaswamy, Barkera , Yasai-Ardekani 1995, s. 498].

Metodyka rewitalizacji strategicznej powinna zakładać w pierwszej kolejności stabilizację złej sytuacji strategicznej, a potem „wielki skok" strategiczny, czyli radykalną zmianę strategiczną.

Kilkuletnie badania prowadzone w firmach nad innowacjami i odnową pozwalają stwierdzić, że pomyślna przyszłość firmy zależy od stopnia opanowania trzech podstawowych form innowacji strategicznej:

– rewolucji (*revolution*) – w minionej dekadzie największy udział w tworzeniu nowej wartości i zysków w przeważającej liczbie branż mieli rewolucjoniści, tacy jak: JetBlue (oferujące niskie ceny i szeroką ofertę rozrywkową linie lotnicze), Amgen (pionier biotechnologii), Costco (hurtownik z szeroką ofertą tanich produktów markowych), UniversityofPhoenix (prywatny uniwersytet dla pracujących), eBay (operator aukcji internetowych), Dell (dostawca

komputerów składanych na zamówienie). Do osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków finansowych potrzeba niekonwencjonalnej strategii, bez względu na to, czy firma jest na rynku od dawna, czy jest nowicjuszem. Rewolucja w danym sektorze gospodarki to kreatywna destrukcja; innowacja dotycząca podstawowych reguł gry i sposobów działania;

– odnowy (*renewal*) – w porównaniu z firmami zasiedziałymi na rynku nowicjusze mają jedną istotną zaletę – czystą kartę i brak obciążeń wynikających z uprzednich działań i strategii. Aby uczestniczyć w procesie transformacji swojej branży, zasiedziała firma najpierw musi odnowić i zmienić siebie. Strategiczna odnowa jest kreatywną rekonstrukcją; wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy;

– regeneracji (*resilience*) – katalizatorem odnowy jest zazwyczaj drastyczny spadek wyników.

Droga od sukcesu do sukcesu nie jest prawidłowością w praktyce firm; znacznie częściej sukcesy przeplatają się z porażkami, po których następuje długa, mozolna wspinaczka na szczyt. Zdolność do regeneracji (*resilience*) należy rozumieć jako umiejętność nieustannej rekonstrukcji i odnowy w wymiarze strategii i modelu biznesowego. Nie zaistnieje ona w firmie, jeśli jej kultura organizacyjna, wartości i procesy służą podtrzymywaniu *status quo*, a nie innowacji.

5. Zakończenie

Celem strategii radykalnej jest przeprowadzenie istotnych zmian w orientacji strategicznej, strukturze organizacyjnej, poziomie kosztów, systemach zarządzania, tak aby organizacja mogła podjąć wyzwania wynikające z nowych warunków jej funkcjonowania. Stawką każdej radykalnej strategii jest przekształcanie kultury organizacyjnej, spowodowanie, aby mentalność pracowników organizacji ewoluowała w sposób sprzyjający zmianom orientacji strategicznej. Podobnie zmiany struktury organizacyjnej powinny wywoływać określone zmiany systemu kulturowego, a z kolei nowe konfiguracje systemu kulturowego powinny uprawomocnić zmiany struktury organizacji.

Sprawnie przeprowadzona odnowa (rewitalizacja) strategiczna przedsiębiorstwa powinna mu potencjalnie przynieść nie tylko poprawę efektywności, ale także poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku, nawiązanie ściślejszych i silniejszych związków między klientami a firmą, zmiany w strukturze organizacyjnej sprzyjające jej elastyczności reagowania, zwiększenie zakres delegowania uprawnień, dostosowanie działań (procesów) do wymogów klientów, rozwój nowych umiejętności i kluczowych kompetencji, optymalizację łańcucha wartości itp.

Literatura

Allaire Y., Firsirotu M.E. [2000], *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Arogyaswamy K., Barker V.R., Yasai-Ardekani M. [1995], *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage Model*, „Journal of Management Studies", vol. 32, nr 4.

Banaszyk P. [2005], *Istota i zakres odnowy strategicznej w przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1092, Wrocław.

Barney J.B. [1991], *Firm Resources and Sustained Competetive Advantage*, „Journal of Management", vol. 17.

Beer M., Eisenstat R., Spector B. [1990], *The Critical Path to Corporate Renewal*, HBS Press, Cambridge.

Chowdhery S.D. [2002], *Turnarounds: A Stage Theory Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences", nr 19 (3).

Cyfert S. [2005], *Strategiczna odnowa organizacji – proces wymuszonego doskonalenia organizacji* [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE w Krakowie, Kraków.

Dąbrowski J. [2002/2003], *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

Floyd S., 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., Ginseberg A. [1990], *Guest Editors Introduction: Corporate Enterpreneurship*, „Strategis Management Journal", vol. 11.

Hamel G., Yalikangas L. [2003], *W poszukiwaniu zdolności strategicznej receneracji*, „Harvard Business Review", vol. 11.

Hart H., Berger A. [1994], *Using Time to Generate Corporate Renewal*, „International Journal of Operations and Production Management", vol. 14, nr 3.

Hrebiniak L.G., Joyce W.F. [1985], *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*, „Administrative Science Quarterly", vol. 30.

Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem [2006], red. W. Kowalczewski i J. Nazarko, Difin, Warszawa.

Leksykon zarządzania [2005], Difin, Warszawa.

Lichtarski J. [2003], *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd Organizacji", nr 9

Lohrke F.T., Bedeian A.G., Palmer T.B. [2004], *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews", nr 5–6.

Malewska K. [2005], *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1092, Wrocław.

Masłyk E. [2003], Organizacja w ruchu, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

Nadler D.A. [1989], *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization* [w:] *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive World*, [illegible] H. Kilmann, T.J. Covin, Jossey-Bass Publ., San Francisco, London, nr 5.

Nelson R.R., Winter S.G. [1982], *Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, [illegible] bridge, MA.

Nesterowicz P. [200[illegible]], *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo PSB, Kraków.

Nogalski B., Macinkiewicz H. [2004], *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
Rokita J. [2005], *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
Suszyński G. [1999], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa.
Volberda H.W., Baden-Fuller C., Bosch P.J.A. [2001], *Mastering Strategic Reneval: Mobilising Reneval Journeys in Multiunit Firms*, „Long Range Planning", vol. 34, nr 2.
Walas J., *Identyfikacja zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 499, Kraków.
Wawrzyniak. B. [1999], *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.

Conditions Necessary for Successful Strategic Revitalisation of an Enterprise

The rapid pace of change in their environment has forced modern enterprises to adapt more quickly. Changes occurring within an organisation, being most frequently a response to the complexity its environment, can relate to many areas, but above all they relate to: structure, strategy, seeking new markets, broadening the product range (diversification), modernising infrastructure or technology, and take-overs of other organisations.

An organisation that wishes to meet the challenges posed by these new conditions may choose a path of gradual or radical change. This article explains the nature of the strategic revitalisation of a company as a process requiring knowledge, creativity, critical analysis, appropriate communication and leadership, as well as an ability to evaluate potential alternatives properly.

Furthermore, the author explains the reasons why companies undertake strategic revitalisation and the factors influencing the course of strategic revitalisation, and also describes the methodology for carrying out this process in a company.