

Grzegorz Belz, Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGICZNA ODNOWA JAKO WYPADKOWA EWOLUCJI I REWOLUCJI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Koncepcja strategicznej odnowy pozwala opisywać i interpretować niezbędne procesy dostosowawcze, jakie warunkują przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Jako że samo zjawisko odnowy powinno być intuicyjnie dobrze znane menedżerom, w artykule koncentrujemy się na powodach niepowodzeń tego typu procesów. Niepowodzeń takich doświadczają nawet uznane przedsiębiorstwa o silnej pozycji rynkowej. Poszukując wyjaśnienia przyczyn takich problemów, odwołujemy się do dychotomii stabilizujących i transformujących sił, których korzenie tkwią w systemie zarządzania, oraz wskazujemy czynniki warunkujące potencjał strategicznej odnowy przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, system zarządzania, ewolucja i rewolucja.

1. Wstęp

Na każdym etapie swojego funkcjonowania organizacja staje przed koniecznością przeprowadzania zmian. Zachodzą one każdego dnia funkcjonowania organizacji, a tego typu proces ma charakter ewolucyjny. Jednak w dłuższym okresie konieczne są gruntowne przekształcenia kluczowych elementów organizacji, które wyrażają się zachodzeniem zmian o charakterze rewolucyjnym. Przyjmując systemową perspektywę organizacji, zakładamy, iż elementem centralnym, który odpowiada za efektywność i trwanie organizacji, jest jej system zarządzania. Uważamy, że to właśnie w nim należy doszukiwać się mechanizmów zapewniających efektywność zmian ewolucyjnych, a także stabilność funkcjonowania w przypadku koniecznych przekształceń o charakterze rewolucyjnym.

Problem badawczy, któremu poświęcony jest artykuł, dotyczy dualnej roli, jaką powinien odgrywać system zarządzania w przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Dualizm ten wynika z jednej strony ze stabilizującej roli, jaką odgrywa system w utrzymaniu efektywności przyjętego modelu biznesowego, z drugiej natomiast z jego misji transformującej ten model zarówno w sposób ewolucyjny, jak i rewolucyjny.

Celem artykułu jest prezentacja teoretycznego modelu wyjaśniającego występowanie dualnej roli systemu zarządzania w powiązaniu z koncepcją strategicznej odnowy przedsiębiorstw. Z tak zaprezentowanej perspektywy teoretycznej, w oparciu o studium przypadków, przeprowadzamy interpretację sukcesów i porażek globalnych firm będących liderami w swych branżach w przechodzeniu procesów strategicznej odnowy.

Rozważania prezentowane w artykule stanowią wstępny etap badań¹ nad cechami systemu zarządzania determinującymi jego zdolność do inicjowania i przeprowadzania strategicznej odnowy gwarantującej przetrwanie i rozwój organizacji.

2. Odnowa organizacyjna

W naukach o zarządzaniu, które mają za zadanie odpowiadać między innymi na pytanie o możliwość unikania kryzysów, istnieje wiele różnych narzędzi, mechanizmów, systemów i koncepcji, które zostały wypracowane na rzecz wzrostu organizacji, jej rozwoju i osiągania sukcesów. Ciekawym antidotum na kryzys przedsiębiorstwa i odpowiedzią na poszukiwanie sposobów na nowy model biznesu w momencie, gdy stary staje się już nieefektywny lub niemożliwy do realizacji, jest koncepcją strategicznej odnowy przedsiębiorstw. Pojęcie strategicznej odnowy nie doczekało się dotychczas jednolitej definicji. Często używa się go w kontekście strategicznej zmiany lub zmiany organizacyjnej (zob. [Huy 2009, s. 1-6; Leavy 1997, s. 283-298, czy Ghoshal, Bartlett 1996]). Próbę jednoznacznego rozróżnienia tych zjawisk i nadania jednoznacznej definicji pojęciu strategicznej odnowy podjęli w ostatnim czasie Agarwal i Helfat (zob. [Agarwal, Helfat 2009]). Zwrócili oni uwagę na odmienność pojęć odnowa i zmiana zarówno w sensie leksykalnym, jak i teorii zarządzania. Odróżnili zatem *zmianę* rozumianą jako „czynienie lub stawanie się innym” od *odnowy* rozumianej jako „stawanie się nowym” z synonimami w słowach: odświeżenie i wymiana [Agarwal, Helfat 2009, s. 282]. Autorzy zwracają uwagę, iż zmiana nie musi oznaczać tworzenia czegoś nowego, więc odnowa jest jedną z form tak szeroko rozumianej zmiany. Definiując pojęcie strategicznej odnowy, Agarwal i Helfat proponują, aby rozumieć przez nią „proces, treść i efekt przekształcania lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania” [Agarwal, Helfat 2009, s. 282].

Zmiana organizacyjna jest elementem występującym w organizacji niemal w każdej chwili. Ewolucyjna zmiana występuje jako podstawa do podnoszenia efektywności działań wynikających z misji, natomiast zmiana rewolucyjna jest wynikiem konieczności dostosowania się organizacji do zupełnie nowych warunków, które zaistniały w otoczeniu lub, jak wynika to z monitorowania przez organizację zjawisk w otoczeniu, niebawem mogą zaistnieć. Odnowa przedsiębiorstwa zaś może

¹ Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2009-2012 jako projekt badawczy nr N N115 080039 pt. „Odnowa organizacyjna polskich przedsiębiorstw”.

być środkiem do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dłuższym horyzoncie czasu. W zależności od przyczyn utraty równowagi organizacyjnej pozwala sprostać zarówno gruntownym przeobrażeniom otoczenia, jak i przysłowiowej „klęsce urodzaju”. W pierwszym przypadku odnowa wynika w szczególności z pojawiania się nowych produktów czy substytutów, konwergencji rynków, powodującej pojawianie się silnych konkurentów, a także ze wzrostu natężenia walki konkurencyjnej w dotychczasowym sektorze w przypadku jego intensywnego rozwoju bądź deregulacji.

Zjawisko odnowy organizacyjnej nie jest jednorodne. Powodem braku jednorodności może być choćby różnorodność warunków (wewnętrzne i zewnętrzne), jakim podlega przedsiębiorstwo inicjujące taki proces. Wspomniani wcześniej Agarwal i Helfat proponują wyróżnienie dwóch typów odnowy [Agarwal, Helfat 2009, s. 283]:

a) strategicznej transformacji wynikającej z sytuacji nieciągłości (*discontinuous strategic transformation*),

b) inkrementalnej strategicznej odnowy (*incremental strategic renewal*).

Transformacja wynika z gruntownych przeobrażeń w takich obszarach, jak technologia, oczekiwania klientów czy zmiany regulacji dotyczących rynku (np. jego deregulacja). Zdarzenia takie mogą wymuszać na firmie konieczność znalezienia alternatywnych rozwiązań dla dotychczasowych filarów realizowanej strategii czy posiadanego modelu organizacyjnego. Innym powodem przystąpienia do strategicznej transformacji może być starzenie się lub schyłkowe zanikanie podstawowego rynku, na jakim działa, zmuszając przedsiębiorstwo do poszukiwania nowych obszarów działalności gwarantujących rentowność i potencjał rozwoju [Agarwal, Helfat 2009, s. 283]. Charakterystyczne dla tego typu odnowy są: element zaskoczenia związany z powstaniem sytuacji inicjującej proces oraz wysoka dynamika transformacji, jakiej musi sprostać przedsiębiorstwo. Warto zwrócić uwagę na zarówno negatywny, jak i pozytywny potencjalny wpływ zdarzeń inicjujących na przedsiębiorstwo znajdujące się w obliczu tego typu odnowy. W sposobie realizacji, krótkim czasie trwania i jednoznacznymi zmianami, ten rodzaj odnowy można by wprost porównywać do zmiany rewolucyjnej.

Odnowa inkrementalna wynika z podejmowania 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, które zawsze niosą z sobą zagrożenie dla stabilności działania firmy. 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, redukując w ten sposób konieczność większych i trudniejszych przekształceń w późniejszym czasie. Proaktywna, inkrementalna odnowa może być związana zarówno z eksperymentowaniem poza obszarem podstawowego biznesu, na przykład poprzez uruchamianie przedsięwzięć w nowych branżach, bądź też z inkrementalnymi przeobrażeniami podstawowego biznesu z flagowymi produktami włącznie. Co istotne,

inkrementalna odnowa niekoniecznie musi wiązać się 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. Takie działania w ramach odnowy inkrementalnej budzą jednoznaczne skojarzenia ze zmianami o charakterze ewolucyjnym. Działania, jakie są elementem tego typu odnowy, muszą się opierać na wewnętrznej dynamice firmy, na jej potencjale, który rozumiany jest przez Agarwala i Helfata jako zdolność organizacji do celowego tworzenia, poszerzania oraz modyfikowania bazy swoich zasobów [Agarwal, Helfat 2009, s. 283].

Inkrementalna odnowa wyraźnie jest przez firmy preferowana, jednak niełatwo jej sprostać. Głównym powodem może być wysoka trudność antycypowania zmian zewnętrznych. Następnym powodem to sprzeczności w dążeniach do utrzymania standardów i ich podważania poprzez kolejne zmiany (zob. [Agarwal, Helfat 2009, s. 284]). Ciekawą wątku w dociekaniach nad przyczynami trudności z rozwijaniem zdolności do samoodnowy dostarczają badania Meziasa i Glynn. Wychodząc w swych rozważaniach na temat odnowy przedsiębiorstw od perspektywy innowacji, proponują wyróżnienie trzech rodzajów odnowy przedsiębiorstw [Mezias, Glynn 1993, s. 80-82]:

- a) instytucjonalizacji innowacji,
- b) rewolucyjnych innowacji,
- c) ewolucji innowacji.

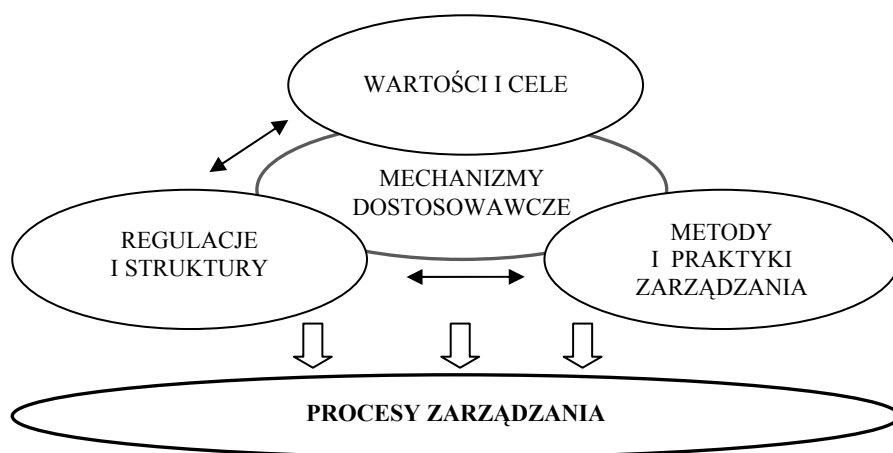
Instytucjonalizacja wynika ze świadomego dążenia do innowacji i ukształtowanych rozwiązań organizacyjnych, które często spotyka się w strukturach korporacyjnych posiadających służby B + R czy związane z doskonaleniem organizacyjnym wsparte dodatkowo zasadami i regułami pobudzającymi innowacyjność firmy. Rewolucyjne podejście do innowacji wiąże się z podejmowaniem świadomych wysiłków służących odejściu od dotychczasowych dogmatów organizacji. Wynikające stąd strategie wykraczania poza *status quo* zaprojektowane są do obejścia dwóch problemów cechujących instytucjonalizację innowacji. Po pierwsze, uznają fakt, iż ważne zmiany nie mogą się odbyć w ramach *status quo*. Po drugie, przyjmują założenie, że opór wobec zmian zablokuje skuteczną implementację innowacji tworzonych w ramach zinstytucjonalizowanego procesu. Trzecie z proponowanych podejść, ewolucyjne, wynika z założenia, iż innowacyjność opiera się na chaotycznych, probabilistycznych procesach. Strategie służące wspieraniu ewolucyjnych innowacji są zaprojektowane w taki sposób, aby pozwolić organizacji wykraczać poza swoje obecne możliwości dzięki powodowaniu, aby istniejące rutyny, mierniki wydajności oraz proces kontroli były mniej dokładne. W tym celu konieczne może być odwołanie od tradycyjnego ujęcia funkcji kontrolnej i roli w niej kadry kierowniczej.

Mając na uwadze taki podział, rozsądne wydaje się stosowanie inkrementalnych, ewolucyjnych form odnowy przedsiębiorstw, jednak istotne znaczenie ma zdolność do przeprowadzania rewolucyjnych przekształceń w tych sytuacjach, w których or-

ganizacja doświadcza nieprzewidzianych, gruntownych przeobrażeń w swym otoczeniu. Istotnym wyzwaniem w przypadku podejść inkrementalnych jest właściwa instytucjonalizacja dynamicznego potencjału organizacji odpowiadającego za jej zdolność do identyfikowania i przeprowadzania zmian. Zasoby dedykowane temu celowi i ulokowane w wyspecjalizowanych jednostkach organizacyjnych mogą nie gwarantować podniesienia innowacyjności [Bełz 2010]. Przykłady zastosowań praktycznych takiego sposobu rozumienia odnowy wskazujemy pod koniec niniejszego opracowania.

3. System zarządzania

Wśród wielu definicji systemu zarządzania, właściwie nie ma tej wiodącej. W związku z tym zarówno w tym opracowaniu, jak i w pracy badawczej opieramy się na wypracowanej w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu definicji tego pojęcia [zob. Skalik, Bełz 2007]. W oparciu o nią oraz badania realizowane obecnie przez jednego ze współautorów przez system zarządzania rozumiemy całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów dostosowawczych relacji między nimi, który to całokształt warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Proces zarządzania rozumiany jest w tym kontekście jako ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych, służących osiągnięciu celów organizacji [Bełz 2010]. Z zaprezentowanej definicji wynika czteroskładnikowy model systemu zarządzania, którego schemat poglądowy przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Model systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Skalik, Bełz 2007].

Definicja ta jest wyrazem postrzegania systemu zarządzania jako uświadomionego abstraktu, kształtowanego w każdej organizacji przez kluczowe postaci w celu ustrukturyzowania oraz zestandaryzowania wszelkich działań zarządczych. Ma to prowadzić do realizowania procesu zarządzania, niezależnie od liczby kierowników w danej organizacji, w spójny, sprawny i efektywny sposób. W tym sensie człowiek nie jest elementem systemu zarządzania, ale w działaniach zarządczych stosuje się do celów, wartości, hierarchii, reguł oraz metod działania przyjętych w danej organizacji. Może również, w oparciu o zdobywane doświadczenia i wiedzę, sam wpływać i kształtować powyższe elementy tak, aby podnosić sprawność procesu zarządzania, a co za tym idzie – efektywność organizacji [Belz 2010].

Cztery główne składowe prezentowanego modelu systemu zarządzania można podzielić na dwie części: składowe stabilizujące organizację oraz element dynamizujący system. Do pierwszej grupy zaliczyć należy wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania. Odrębna w tym sensie, choć nierozzerwalnie połączona z pozostałymi, jest część dynamizująca, tworzona przez mechanizmy dostosowawcze.

Z perspektywy teorii równowagi organizacyjnej można założyć, że wymienione trzy składowe systemu zarządzania mają za zadanie utrzymywanie organizacji w stanie względnej równowagi dla przyjętych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. W przypadku stabilnych, dojrzałych sektorów taki stan względnej równowagi może być bardzo rozciągnięty w czasie. Ugruntowuje to przyjęte rozwiązania co do wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania. Wymagane mogą być jedynie drobne ewolucyjne zmiany, dla których wystarcza niewielkie oddziaływanie mechanizmów dostosowawczych. Może jednak być tak, że warunki wewnętrzne lub zewnętrzne podlegają częstym lub głębokim przeobrażeniom, co powoduje, iż względne stany równowagi są niezwykle ulotne, a głównym wyzwaniem staje się redefiniowanie modelu biznesowego oraz dostosowywanie do niego całej organizacji. W takiej sytuacji dynamizujące mechanizmy dostosowawcze prowadzą do nieustannego burzenia i przebudowy opisywanych wyżej trzech składowych systemu zarządzania. Wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania, pełniąc rolę stabilizatora modelu działania organizacji, podlegają więc nieustannemu, transformującemu (ewolucyjnie bądź rewolucyjnie) oddziaływaniu mechanizmów dostosowawczych [Belz 2010].

Za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowywania się do nich odpowiadają natomiast mechanizmy dostosowawcze. Ich rolą jest wywoływanie zarówno zmian adaptacyjnych, które mogą być przeprowadzone poprzez ewolucyjne zmiany systemu zarządzania, jak i zmian rewolucyjnych, których w ramach dotychczasowego systemu przeprowadzić nie można, gdyż wymagają one gruntownego przeprojektowania lub zaprojektowania od nowa kluczowych elementów systemu. Wyrazem istnienia takich sił jest między innymi dążenie do odnowy, rozwoju i wzrostu organizacji, wzajemne interakcje między składnikami stabilizującymi, a także zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania.

Na znaczenie mechanizmów odpowiedzialnych za wyzwalanie zmian organizacji służących odnowie, rozwojowi czy nawet ewolucyjnemu dostosowywaniu się do warunków otoczenia zwraca uwagę wielu badaczy. Poszukując przykładów pozwalających na proste analogie do proponowanego przez nas rozumienia pojęcia systemu zarządzania, warto odwołać się do cyklu trzech artykułów Ghoshala i Bartletta, a zwłaszcza ostatniego z nich [Ghoshal, Bartlett 1995]. Autorzy zwracają w nim uwagę na konieczność podchodzenia do systemów zarządzania w sposób umożliwiający destrukcję dotychczasowych i kreowanie nowych rozwiązań organizacyjnych lepiej odpowiadających zmieniającym się warunkom działania przedsiębiorstwa. Strukturę mechanizmów zarządzających, warunkujących zdolność systemu do odnowy i przeobrażeń, szczegółowiej analizuje Hammer, rozróżniając dwa systemy zarządzania funkcjonujące w organizacji [Hammer 1996; s. 215]. Pierwszy z nich, określany przez niego jako powierzchniowy (*surface system*), odnosi się do tworzących wartość procesów, systemów, struktur i wartości. Drugi natomiast, określany jako głęboki (*deep system*), nie tworzy wartości dla klienta, a sens jego istnienia polega na monitorowaniu, kierowaniu, dostosowywaniu oraz reformowaniu systemu powierzchniowego. Celem tego systemu jest rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, analizowanie tych zmian oraz oddziaływanie na dostosowywanie się systemu powierzchniowego. Głęboki system wyraża, zdaniem Hammera, zdolność organizacji do zmian. Składają się na niego trzy kluczowe procesy kierownicze [Hammer 1996, s. 216]: uczenia się (*learning*), przeprojektowywania (*redesign*) oraz właściwej zmiany (*transition*). Zdaniem Hammera, przedstawione trzy procesy składają się na to, co określamy dziś mianem organizacji uczącej się. Jednakże uważa on, że określenie „organizacja ucząca się” jest nieadekwatne, gdyż samo uczenie się nie jest wystarczające. Jak wynika z przedstawionych powyżej założeń, jest ono tylko jednym z niezbędnych procesów. O ile uczenie się jest podstawą do podjęcia decyzji o poszukiwaniu nowych form działania, przeprojektowanie określa te formy, a proces zmiany umożliwia ich wprowadzenie w życie.

Z kolei Ghoshal i Bartlett w swoich pracach nad przeobrażeniami roli menedżerów i pełnionych przez nich ról wyróżniają trzy kluczowe procesy [Ghoshal, Bartlett 1995, s. 140]:

- a) proces przedsiębiorczy (pobudzania inicjatywy),
- b) proces integracyjny (łączenia i lewarowania kompetencji),
- c) proces odnowy (racjonalizacji i rewitalizacji).

Proces przedsiębiorczy ma na celu identyfikowanie okazji w otoczeniu i w firmie, ich rozpoznanie, generowanie nowych idei i ich implementację. Proces integracyjny jest skoncentrowany na kształtowaniu powiązań między ludźmi i posiadanymi przez nich kompetencjami tak, aby stymulować powstawanie nowych pomysłów oraz absorbowanie ich w organizacji. Proces odnowy, opierając się na nieustannej racjonalizacji i rewitalizacji, wspiera przeobrażenia samej organizacji tak, aby mogła dopasowywać się do nowych warunków.

W każdym z kluczowych procesów zarządczych uczestniczą wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych. Jednakże dla zapewnienia responsywności organizacji Ghoshal i Bartlett proponują, aby to kierownicy liniowi najintensywniej realizowali proces przedsiębiorczy. Odwrotnie jest z procesem odnowy, w który w największym stopniu postulują angażować *top management*. Proces integracyjny realizowany jest na każdym szczeblu zarządzania z podobnym natężeniem. Idea objęcia trzema wskazanymi procesami wszystkich szczebli zarządzania jest bardzo celna i spójna w naszym przekonaniu z teorią zarządzania.

Nawiązując natomiast do teorii równowagi organizacyjnej, można przyjąć, że mechanizmy dostosowawcze odpowiadają za poszukiwanie i wyznaczenie nowych poziomów równowagi. Od stopnia burzliwości otoczenia oraz dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa zależy więc oczekiwane natężenie mechanizmów dostosowawczych, które to w przełożeniu na praktyczne działanie organizacji muszą odpowiadać za jej przetrwanie w burzliwym, zmiennym i niemal nieprzewidywalnym środowisku.

4. Problemy strategicznej odnowy

Sposób zastosowania podejścia inkrementalnego bądź transformacyjnego niekiedy wymusza sytuacja. Można tu znaleźć również analogię do konieczności zastosowania zmian rewolucyjnych, mając na uwadze wszystkie zalety zmian ewolucyjnych. Często jednak otoczenie decyduje za nas, gdy gruntowne przeobrażenia w środowisku organizacji stają się faktem. W gospodarce światowej istnieje wiele przykładów przedsiębiorstw, które mimo silnej pozycji w ramach swojego sektora czy rynku produktów w odpowiednim momencie nie zwróciły uwagi na inne obszary działalności, uważając je za marginalne bądź leżące zupełnie poza obszarem zainteresowań własnej działalności. Takie działania spowodowały, że w wyniku nieprzewidzianych w ramach przyszłości firmy okoliczności, firmy te stanęły przed dylematem szybkiej utraty dotychczasowego rynku. Być może tylko dzięki zastosowaniu koncepcji odnowy organizacyjnej dziś funkcjonują sprawnie na rynku, mimo że wcześniejsze obszary ich dominacji nie są już dziś dochodowe.

Przykładem wskazującym na konieczność sięgania do innych, niż systemy wczesnego ostrzegania, rozwiązań przy chęci unikania kryzysu jest historia producentów, a zarazem liderów rynku nawigacji Garmin i TomTom. Obaj producenci w ciągu paru godzin stracili odpowiednio 16 i 20% wartości na rynku papierów wartościowych tylko dlatego, że dotychczas zupełnie niekonkurencyjne dla nich firmy, jedna telekomunikacyjna (Nokia), a druga z rynku aplikacji internetowych (Google) ogłosiły swoje plany. A jeszcze niedawno – 22 lipca 2009 roku – lider rynku nawigacji, holenderska firma TomTom, ogłaszając swoje kwartalne wyniki uważała, że odnosi sukces. Co prawda były one gorsze niż przed rokiem, ale i tak dużo wyższe, niż zakładano. Sprzedaż co prawda spadła o 24% w porównaniu z rokiem poprzednim, zysk netto firmy sięgnął zaś 20 mln euro, czyli 61% mniej niż w 2008 roku, jak po-

daje Reuters, jednak było to więcej niż przewidywane 13 mln euro. Co prawda spadek zysków skłonił firmę do zwiększenia cięć kosztów produkcji z 60 mln euro do 90 mln, ale globalnie sprzedaż w II kwartale 2009 roku osiągnęła zawrotną wartość 2,46 mln urządzeń (Bloomberg). Trudno więc mówić tu o drastycznych czy nawet słabych sygnałach zagrożeń, rozpatrując te dane w kontekście globalnej sytuacji rynkowej w tym czasie.

Google, który znany jest z darmowych usług, będzie oferował usługę nawigacji również zupełnie za darmo (ralphocean). Na razie Google Maps Navigation działa jedynie w USA i tylko na smartfonach z nową wersją systemu operacyjnego Android 2.0 – opracowanego przez Google'a. Pierwszy taki telefon, Motorola Droid, zgodnie z zapowiedziami firmy ma się pojawić do listopada w ofercie amerykańskiego operatora Verizon Wireless. Trzeba było wówczas za niego zapłacić 199 USD. Aplikacja Google'a niewiele różniła się od dostępnych na rynku programów do nawigacji samochodowej – po wpisaniu adresu system poprowadzi nas, ulica po ulicy, do celu. Google zapewniał również szerszą funkcjonalność niż w klasycznej nawigacji.

Drugim nagłym zwrotem w spokojnym funkcjonowaniu TomTom i Garmin była inicjatywa Nokii, ogłoszona 21 stycznia tego roku [<http://www.idg.pl>]. Nokia miała wówczas plany bezpłatnego udostępnienia nawigacji samochodowej i pieszej w swoich telefonach. Nowa wersja Map Ovi będzie dostępna w 74 krajach i 46 językach, a informacje o ruchu drogowym dostaną użytkownicy w ponad 10 krajach. Jak powiedział wiceprezes wykonawczy firmy Nokia, Anssi Vanjoki: „Chcemy, by nawigacja w telefonie stała się tak rozpowszechniona jak przesyłanie SMS-ów czy robienie zdjęć. Jesteśmy przekonani, że bezpłatne udostępnienie najlepszych map z głosową nawigacją stanie się katalizatorem tego trendu” [<http://www.symbianos.pl>]. Nie będzie, jak w przypadku już można powiedzieć „tradycyjnych”, a raczej „dotychczasowych” producentów (TomTom czy Garmin), konieczności wykupywania specjalnych licencji na dodatkowe kraje, regiony i usługi, takie jak informacje o ruchu drogowym czy przewodniki po miastach. Nokia ma zamiar wszystko udostępniać bezpłatnie i bez ograniczeń czasowych, a aplikację Ovi Map można pobrać bezpłatnie ze strony internetowej. Od marca 2010 roku nowe telefony Nokia z GPS zawierają nową wersję Ovi Map z zainstalowanymi fabrycznie mapami, funkcjami nawigacji pieszej i samochodowej oraz dostępem do przewodników Lonely Planet i Michelin bez żadnych dodatkowych kosztów. W taki to sposób dotychczas sprawnie i bezpiecznie funkcjonujące przedsiębiorstwa TomTom czy Garmin na niemal przez siebie stworzonym rynku z dnia na dzień muszą zmierzyć się z nową rzeczywistością. Ten nowy stan nie jest jednak wynikiem ani punktem wyjścia do walki o podnoszenie własnej efektywności czy transformacji organizacyjnej, aby powrócić do dawnej świetności, lecz staje się momentem, w którym należy zmienić zupełnie swój model biznesu związany z dotychczasowym rynkiem. Szybka reakcja szefa TomToma Harolda Goddijna, który mówi nadal o usługach nawigacyjnych, chcąc utrzymać się na rynku i konkurować z rosnącą i darmową konkurencją, daje podstawę do wnioskowania o konieczności sprostania nowym wymaganiom oraz chęci i konieczności wypracowania nowego modelu biznesu. Wszyscy dotychczasowi uczestnicy

ryнку zostali zaskoczeni przez konkurencję z innych rynków, dla których usługi nawigacji są jedynie dodatkiem do podstawowych usług (telefonów, wyszukiwarek internetowych czy portali społecznościowych). Dla TomToma i jego dotychczasowej konkurencji rynek nawigacji jest podstawowy, dlatego szefa TomToma o chęci zdeklasowania (nowo powstałej) konkurencji, o tym, że TomTom chce wyróżniać się aktualnością map, które „mają być odświeżane codziennie”, pokazują możliwe kierunki budowy nowego modelu biznesu.

Agarwal i Helfat prezentują ciekawe spostrzeżenie w kwestii konkurencyjności przedsiębiorstw, funkcjonujących zgodnie z założeniami odnowy organizacyjnej, działających na nowych rynkach. Opierając się na wynikach przytaczanych badań, zwracają uwagę na to, że odnowa ma szczególne znaczenie w przetrwaniu, utrzymaniu i wzmacnianiu pozycji rynkowej przez firmy już działające w danym sektorze. W wyniku takich procesów firmy te najczęściej funkcjonują efektywniej niż ich nowo pojawiający się konkurenci. Wywierają również większy wpływ na przekształcenia branż i rynków, na które wchodzi w wyniku dywersyfikacji i nowych inwestycji w porównaniu z nowo pojawiającymi się konkurentami lub też takimi, którzy funkcjonują jedynie na takich zdobywanych rynkach [Agarwal, Helfat 2009, s. 285]. Prawdliwość ta nie dotyczy jednak konkurentów o dużym doświadczeniu i istotnej pozycji na innych rynkach, którzy wchodzi na rynki zajmowane przez dane przedsiębiorstwo. Nasuwa się zatem pytanie, w jakim stopniu obie firmy z branży nawigacji poradzą sobie w nowym układzie rynku. Poczynania i efekty firmy TomTom w najbliższych latach dostarczą ciekawych danych empirycznych na temat możliwości strategicznej odnowy w szczególnie trudnych warunkach silnej konkurencji ze strony produktów w pewnym stopniu substytutowych, które pojawiają się w wyniku walki konkurencyjnej na innych rynkach.

5. Zakończenie

Konieczność zmian w organizacji nie budzi wątpliwości. Każda firma, nawet najbardziej stabilna i konserwatywna, przechodzi w okresie swego istnienia procesy zmian. Czasami jednak przeprowadzanie bezpieczniejszych zmian ewolucyjnych jest czasochłonne, a ich efekty są niewystarczające do ukształtowania nowego poziomu równowagi. Z drugiej jednak strony zmiany rewolucyjne są niebezpieczne, zwłaszcza dla dużych organizacji, gdyż ścieranie się sił stabilizujących i destabilizujących, połączonych z naturalną bezwładnością zasobów, może prowadzić do upadku. Proponowane przez nas lokalizowanie stymulant obu tych przeciwstawnych elementów: sił destabilizujących i stabilizujących w systemie zarządzania powinno ułatwiać interpretację i diagnozę potencjału strategicznej odnowy w organizacji. Obie muszą bowiem współistnieć w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji. Wymaga to świadomego i nieustannego poszukiwania nowych poziomów równowagi. Starania temu służące mają jednak nie tyle charakter uporządkowanego działania projektowego, ile raczej zbioru autonomicznie zachodzących procesów, w wyniku których dynamicznie wyłaniają się nowe cele i reguły funkcjonowania organizacji.

Wyższa świadomość tej właśnie dynamicznej i dychotomicznej natury świata organizacji ze strony kluczowych postaci wydaje się w istotny sposób wpływać na sprawność procesów strategicznej odnowy warunkującej długofalowe utrzymanie pozycji konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa.

Literatura

- Agarwal R., Helfat C.E., *Strategic renewal of organizations*, „Organization Science”, vol. 20, no. 2, March–April 2009.
- Belz G., *System zarządzania w procesach odnowy i rozwoju przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2010, w przygotowaniu.
- Ghoshal S., Bartlett Ch.A., *Changing the role of top management: Beyond systems to people*, „Harvard Business Review”, May–June 1995.
- Ghoshal S., Bartlett Ch.A., *Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal*, „Sloan Management Review”, Winter 1996, vol. 37, no. 2
- Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, Inc., New York 1996.
- Huy Q., *Interaction Between Cognition and Emotion on Process of Strategic Renewal*, Academy of Management Proceedings, 2009.
- Leavy B., *Strategic renewal – is disruptive revolution unavoidable?* „Strategic Change” 1997, vol. 6.
- Mezias S., Glynn M.A., *The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution*, Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, PN AE we Wrocławiu, nr 1184, Wrocław 2007.

Źródła internetowe

<http://www.idg.pl/news/355006/Darmowa.nawigacja.w.smartfonach.Nokii.html>.

<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601085&sid=abS0bvvykrGak>.

<http://ralphocean.wordpress.com/2009/10/30>.

<http://manager.money.pl/>.

<http://symbianos.pl>.

STRATEGIC RENEWAL AS THE OUTCOME OF EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY FORCES INSIDE THE MANAGEMENT SYSTEM

Summary: Strategic renewal allows to describe and interpret processes of necessary adjustments which drive sustainable operations of any enterprise. As the concept should be intuitively well known for managers, in this article we focus on reasons of failures in such processes that are experienced even by recognized firms with the strong market position. For that purpose we discuss the dichotomy of stabilizing and destabilizing forces rooted inside the management system and we point out native factors which drive the enterprise potential for strategic renewal.