

**Jan Skalik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KLUCZOWE OBSZARY ODNOWY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

---

**Streszczenie:** Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jako zbiór radykalnych zmian o skokowym charakterze jest specyficzną formą reakcji na zjawiska kryzysowe. Może być również potwierdzeniem dążeń do osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej. W polskich warunkach ze względu na występowanie luki innowacyjnej odnowa strategiczna powinna być również okazją do jej zmniejszenia. W artykule wskazano na kluczowe obszary strategicznej odnowy przedsiębiorstw, które zdaniem autora dotyczą działalności innowacyjnej, i tych form aktywności, które wpływają na wielkość kapitału intelektualnego organizacji gospodarczej. W treści publikacji przedstawione zostały również kierunki i metody wdrażania radykalnych zmian w tych obszarach.

**Słowa kluczowe:** odnowa strategiczna, strategie innowacyjne, kapitał intelektualny organizacji, organizacja ucząca się.

### 1. Wstęp

Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa będąca wyrazem radykalnych zmian przeprowadzanych w formie skokowej jest najczęściej formą reakcji na występujące zagrożenia bądź też skutkiem negatywnych doświadczeń związanych ze zjawiskami kryzysowymi organizacji. Jej wystąpienie może być również wyrazem oczekiwań naczelnego kierownictwa związanych z osiągnięciem lepszej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W polskich warunkach potrzeba odnowy jest podyktowana przede wszystkim koniecznością zwiększenia poziomu innowacyjności przedsiębiorstw. Utrzymanie jej dotychczasowego stanu grozi zahamowaniem przyszłego wzrostu gospodarczego. Podejście do odnowy strategicznej w polskich przedsiębiorstwach ma jednak dość jednostronny, klasyczny charakter, w którym akcentuje się głównie potrzebę obniżki kosztów i podniesienia jakości produktów. Kwestia szeroko pojmowanych innowacji owocujących nowymi technologiami czy wyrobami pozostaje zwykle poza zasięgiem formułowanych celów odnowy, co przyczynia się do pogłębienia występującej w polskich przedsiębiorstwach luki innowacyjnej.

Najbardziej skutecznym bodźcem do odnowy są zjawiska kryzysowe zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu. W Polsce kryzysu nie było,

lecz spowolnienie gospodarcze, co należy zawdzięczać stosunkowo małemu udziałowi eksportu w PKB, niskiemu poziomowi zadłużenia oraz zdrowemu systemowi bankowemu, który jest w znacznej mierze finansowany przez lokalny rynek, a nie zagranicę. Pomimo tego, że wielkie zagrożenia minęły i klasyczne bodźce będące rezultatem kryzysu nie występują, odnowa większości polskich przedsiębiorstw nie powiązanych z zagranicznym kapitałem jest niezbędna. Kluczowymi obszarami radykalnych zmian, które powinny być wprowadzone, są działalność innowacyjna oraz związany z nią kapitał intelektualny organizacji gospodarczych. Stąd też głównym przesłaniem tej publikacji jest wskazanie kierunków i możliwości kreowania i wdrażania radykalnych zmian w tych dwóch obszarach, w ramach strategicznej odnowy przedsiębiorstwa.

## **2. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jako forma zmian**

Odnowa strategiczna jest zmianą fundamentalną o dużym zakresie, będącą formą reakcji na fluktuacje otoczenia i destrukcyjne zjawiska wewnętrzne zmniejszające poziom sprawności organizacji, oraz potwierdzeniem dążeń zarządzających do osiągnięcia korzystniejszej pozycji strategicznej w sektorze. Może być ona również kojarzona ze zjawiskami kryzysowymi, ze swej natury sprzyjającymi wprowadzaniu niepopularnych zmian, które w warunkach pomyślnego funkcjonowania nie miałyby szans wdrożenia. Świadomość ożywczego oddziaływania trudnych sytuacji na ożywienie organizacji poprzez inicjowanie zmian była już dostrzegana przez B. Taylora [Wawrzyniak 1999, s. 71], który uważał, że „kryzys to możliwość przeprowadzenia radykalnych zmian, które powinny być przeprowadzone 5 lat wcześniej”. W dobie rosnącej dynamiki otoczenia odnowa przedsiębiorstwa jest niezbędnym warunkiem nie tylko rozwoju, ale i przetrwania. Dlatego obserwuje się tak duże zainteresowanie tą problematyką nie tylko teoretyków, lecz także praktyków zarządzania. Wśród tych pierwszych istnieje duża rozbieżność w pojmowaniu istoty i mechanizmów inicjowania oraz realizacji procesu odnowy strategicznej. Fundamentalny charakter odnowy strategicznej zauważali H. Hart i A. Berger [1994, s. 25], którzy jej treść kojarzyli ze zmianą relacji organizacji z otoczeniem, struktur, procesów oraz szeroko rozumianych systemów wewnętrznej regulacji. Niektórzy autorzy odnowę strategiczną utożsamiają z rekonstrukcją strategiczną, definiując ją jako zmianę strategii przedsiębiorstwa, zmierzającą do podniesienia jego konkurencyjności na rynku [Hofer 1980, s. 20], towarzyszącą zwykle zamierzeniom związanym z wejściem do nowego biznesu. Wielu autorów odnowę strategiczną postrzega jako zmianę strategiczną [Floyd, Lane 2000, s. 155] dokonującą się pod presją zewnętrznych i wewnętrznych czynników. Jest ona zwykle traktowana jako czteroetapowy proces rozpoczynający się postrzeganiem spadku sprawności (efektywności), po czym następuje formułowanie propozycji zmian o charakterze strategicznym i operacyjnym, ich realizacją realizacja (faza transformacji) oraz ocena uzyskanych wyników [Chowdhury 2002, s. 253-256]. Są różne podejścia do samej

filozofii odnowy strategicznej. W literaturze jednak wyraziście zaznaczyły się podejście wyboru i podejście adaptacji [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 14]. W podejściu wyboru zwraca się uwagę na wykorzystanie kluczowych zasobów i kompetencji. Przedsiębiorstwa respektujące tę koncepcję przyjmują pozycję wyczekującą impulsów z otoczenia, a osiągnięcia sukcesu upatrują w wewnętrznych możliwościach. Podejście adaptacyjne wyraźnie preferuje aktywne i elastyczne zachowania wobec otoczenia demonstrujące się poszukiwaniem szans w otoczeniu.

W organizacjach gospodarczych dotkniętych zjawiskami kryzysowymi odnowa powinna być kojarzona przede wszystkim z reorientacją i rewitalizacją przedsiębiorstwa, a więc kreowaniem nowej wizji i celów oraz wyborem nowej strategii i orientacji rynkowej. Wprowadzanie zmian w warunkach kryzysu jest szczególnie ułatwione w tych organizacjach, które cechuje stabilna kultura organizacyjna, gdyż pojawienie się w nich trudnych sytuacji owocuje zmniejszającym się oporem wobec modyfikacji dotychczasowego stanu. Realne poczucie zagrożenia może być zatem okazją nie tylko do wprowadzania usprawnień, ale także do rekonstrukcji strategicznej. Dla wielu organizacji proces odnowy jest poważnym wyzwaniem, związanym z określeniem treści radykalnych zmian, które nie tylko zapewniłyby usunięcie przyczyn poprzednich niepowodzeń, lecz także byłyby wyrazem „wielkiego skoku” strategicznego. W wyborze treści odnowy należy uwzględniać nie tylko własne ambicje i oczekiwania, ale i zewnętrzne uwarunkowania osiągnięcia sukcesu, wynikające z zachowań globalnej konkurencji. Zmiany realizowane w ramach procesu odnowy powinny przyczyniać się do zwiększenia kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw, co w rezultacie mogłoby spowodować odczuwalny wzrost kapitału innowacyjnego i efektów strategicznych z tym związanych. Słuszność tego postulatu jest potwierdzona aktualnym niskim poziomem innowacji w Polsce, co może być źródłem potencjalnych zagrożeń nie tylko dla poszczególnych przedsiębiorstw, lecz także dla gospodarki naszego kraju.

### **3. Makroekonomiczne uwarunkowania wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw jako formy ich strategicznej odnowy**

Polska jest krajem o stabilnej dynamice gospodarczej. W 2009 r. zajęliśmy pierwsze miejsce w europejskim rankingu wzrostu gospodarczego. Kryzys pokazał, że Polska jest bardziej odporna na wstrząsy niż inne kraje regionu. Według danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego zajmujemy 21 miejsce na świecie i 11 w Europie pod względem PKB liczonego w dolarach. Po uwzględnieniu siły nabywczej naszych dochodów, jesteśmy na miejscu 20 na świecie i 8 w Europie [Gadomski 2010, s. 12]. Posiadamy zatem znaczny potencjał gospodarczy, który nie przekłada się jednak na spektakularne sukcesy naszych firm i naszej myśli technicznej. W naszym eksporcie towary wysokiej techniki stanowią 8%, gdy średnio w Unii Europejskiej – 20% [Gadomski 2010, s. 12]. Najbardziej nowoczesne towary są eksportowane przez firmy mające zagranicznych inwestorów, a projekty i technologie są opracowywa-

ne przez zagranicznych inżynierów. W ostatnich latach eksport polskich wyrobów dynamicznie wzrastał. Był to jednak eksport wyrobów o średnim lub niskim poziomie jakości. Konkurujemy zatem nie wysokim jej poziomem, ale przede wszystkim niskimi kosztami produkcji, które osiągamy dzięki umiarkowanym płacom. Stosunkowo niski poziom innowacyjności naszej gospodarki jest rezultatem niedofinansowania działalności badawczo-rozwojowej, na którą w skali kraju wydaje się ok. 0,6% PKB, a więc znacznie poniżej średniej europejskiej. Krajem, który ma jeden z najwyższych wskaźników wydatków na badania i rozwój, jest Finlandia. Przeznacza się w niej na ten cel ok. 4,5% PKB. Proces finansowania działalności badawczo-rozwojowej ma tam charakter skojarzony i dwie trzecie wydatków pokrywają firmy, pozostała część pochodzi z budżetu państwa i instytucji naukowych. W warunkach polskich proporcje te są odwrócone. Efekty proinnowacyjnych zachowań fińskich przedsiębiorstw są wyraźnie zauważalne w postaci czy to znanych marek produktów telefonii komórkowej (Nokia), czy to pozycji Finlandii w gospodarce światowej. Kraj ten jest dopiero na 50 miejscu na świecie pod względem wielkości PKB, ale jego znaczenie w tej gospodarce jest większe. Jak wynika z powyższych wywodów, innowacyjność polskich przedsiębiorstw staje się strategicznym problemem, którego rozwiązanie wymaga skojarzonego wysiłku państwa oraz przedsiębiorców, dla których działalność badawczo-rozwojowa powinna być kluczowym obszarem procesu odnowy.

#### **4. Innowacyjność w strategii odnowy**

Problem innowacyjności przedsiębiorstw w procesie ich odnowy ma zindywidualizowany charakter, zależny od ich wielkości i usytuowania strategicznego w sektorze. W organizacjach zagrożonych wymaga on szybkiego rozwiązania przez wprowadzanie radykalnych zmian wewnętrznych w systemie zarządzania i działalności operacyjnej oraz oferowanie nabywcom produktów przełomowych mających cechy absolutnej nowości. Dla tego typu organizacji wskazana jest strategia innowacyjna o charakterze ofensywnym [Porter 1995, s. 10], która wymaga stworzenia warunków do opracowywania nowych rozwiązań i szybkiego ich wprowadzenia na rynek. Jest ona jednak dostępna dla dużych przedsiębiorstw posiadających własne zaplecze badawcze, silny system marketingowy i efektywny system produkcji. Przedsiębiorstwa będące w dobrej kondycji ekonomicznej i nie znajdujące się pod presją bieżących zagrożeń mają do wyboru oprócz strategii ofensywnej wiele innych, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu rynkowego. Mogą one stosować m.in. strategię niezależną, która polega na unowocześnieniu produktu i zwiększeniu jego udziału w rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają mniejsze możliwości strategicznego wyboru w zakresie działalności innowacyjnej, co wynika z ich ograniczonego potencjału finansowego, kadrowego i rzeczowego oraz braku własnego zaplecza naukowo-technicznego. Mają one również wiele możliwości realizowania zamierzeń rozwojowych w zakresie innowacji. Mogą stosować m.in. mniej ryzykowną strategię defensywną

polegającą na dostarczaniu substytutów nowych produktów czy też strategię zakupu licencji, która eliminuje wydatki związane z własnymi badaniami. Innowacyjność postrzegana w kontekście odnowy ma znacznie bogatszą treść i polega nie tylko na kreowaniu nowych wyrobów i usług, lecz także na wdrażaniu nowych metod produkcji, marketingu i zarządzania, tworzeniu nowych struktur organizacyjnych oraz wykorzystaniu nowych rodzajów zasobów. Proces odnowy może być związany z koniecznością jednoczesnego wykorzystania wielu strategii innowacyjnych. Kluczową kwestią w procesie odnowy jest zapewnienie spójności praktykowanych strategii innowacyjnych z przyjętą koncepcją i mechanizmami głębokich przeobrażeń, dokonujących się w ramach strategicznej rekonstrukcji przedsiębiorstwa. Opierając się na typologii procesów strategicznej odnowy zaproponowanej przez Baden-Fullera i Boscha, można stwierdzić, że najbardziej wskazaną dla polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza średniej wielkości i większych znajdujących się w początkowych fazach rozwoju, jest odnowa transformacyjna, która pomimo dyskusyjnych założeń dotyczących możliwości kształtowania przez organizację jej otoczenia, daje duże możliwości organizacyjnego uczenia się i aktywizacji intelektualnej kadry kierowniczej niższego i średniego szczebla. U podstaw tej formy odnowy leży założenie o możliwości kształtowania otoczenia przez organizację oraz konieczności intelektualnego zaangażowania kierowników niższych szczebli w procesie realizacji radykalnych zmian. Sukces odnowy transformacyjnej uwarunkowany jest tu koniecznością respektowania koncepcji organizacji uczącej się, co stwarza atmosferę wyzwalałą kreatywne postawy i zachowania pracowników. Dla dużych organizacji o silnych ambicjach rozwojowych i mocnej pozycji finansowej znaczne możliwości wzrostu innowacyjności daje odnowa wspomagana, której przyświeca założenie o wiodącej roli kierowników najniższego szczebla w procesie realizacji procesu odnowy z racji posiadania przez nich krytycznych informacji dotyczących planowanych zmian. Ta forma odnowy, typowa dla dużych korporacji, wymaga od naczelnego kierownictwa nie tylko tworzenia nowych jednostek, lecz także stosowania odmiennego podejścia do formułowania celów, które mają wymiar nie tylko ilościowy, ale i jakościowy związany z wprowadzaniem nowych technologii i produktów. Procesy innowacyjne są w tym przypadku rezultatem wewnętrznej rywalizacji między jednostkami, umiejętnie koordynowanej przez naczelne kierownictwo. Realizacja innowacyjnych i często ryzykownych przedsięwzięć jest w tym przypadku domeną nowych jednostek. Odnowa wspomagana ogranicza jednak znaczenie procesu uczenia się organizacji i w warunkach polskich ze względu na dominujące znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw ma marginalne znaczenie. Przewyciężaniu inercji innowacyjnej nie sprzyja również praktykowanie odnowy wyłaniającej się, u podstaw której leży założenie o konieczności podążania przedsiębiorstwa za tendencjami rynku. Wychwytywanie oraz analizowanie sygnałów rynkowych i dostosowywanie działalności przedsiębiorstwa do ich treści ograniczają skłonność kierowników niższych szczebli do podejmowania nowych, często ryzykownych przedsięwzięć.

W praktyce zarządzania, niezależnie od przedstawionych uwarunkowań związanych z odnową strategiczną przedsiębiorstw, można stosować wszystkie klasyczne działania pobudzające innowacyjność oraz wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne źródła innowacji, do których należą: transfer technologii, działalność sfery B + R, prowadzenie badań marketingowych rynku krajowego i zagranicznego, wykorzystanie metod gromadzenia pomysłów, np. „burzy mózgów”, doradztwo firm konsultingowych, oraz stymulowanie kreatywności pracowników i kierownictwa.

## **5. Kapitał intelektualny organizacji jako obszar odnowy strategicznej**

Sukces przedsiębiorstwa w różnych obszarach jego aktywności zależy od wielkości posiadanego kapitału intelektualnego. W związku z tym rekonstrukcja strategiczna organizacji gospodarczej powinna obejmować również jej kapitał społeczny i kapitał organizacyjny, podstawowe składniki kapitału intelektualnego. Zarówno możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa, jak i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w największym stopniu zależą od wielkości posiadanego kapitału społecznego składającego się z kapitału ludzkiego oraz stosunków międzyludzkich w organizacji. W związku z tym w procesie odnowy należy realizować zmiany umożliwiające zwiększenie wartości obu składników kapitałowych. W przypadku kapitału ludzkiego proces ten będzie polegał na intensywnym zdobywaniu wiedzy i nowatorskich umiejętności przez już zatrudnionych pracowników, zmianie struktury zatrudnienia w sposób umożliwiający pozyskanie nowych członków organizacji wnoszących do jej środowiska szczególnie pożądane pomysły i koncepcje oraz atmosferę ożywienia. Wyrazem takiego postępowania jest dość często stosowana wymiana naczelnego kierownictwa restrukturyzowanych przedsiębiorstw, dokonywana z nadzieją, że nowi menedżerowie zaproponują nowe koncepcje zarządzania firmą czy też bardziej śmiały model biznesu. Wprowadzą atmosferę ożywienia i otwarcia na zmiany. W procesie odnowy personalnej szczególnie cenne jest wprowadzenie do środowiska zmieniających się przedsiębiorstw tzw. liderów organizacji, zwanych często niespokojnymi jej duchami, którzy znajdując się na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej, stają się inkubatorami pomysłów i innowacyjnych zmian. Na etapie strategicznej odnowy kluczową rolę odgrywa proces doboru i selekcji nowych pracowników, oparty na kryteriach inteligencji innowacyjnej, organizacyjnej czy też marketingowej. Pracownicy odnawiającego się przedsiębiorstwa powinni mieć stałą skłonność do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, badania i spełniania oczekiwań klientów oraz zdolności do zmiany struktur i metod zarządzania. Wyraziste formy wzmacniania kapitału ludzkiego w procesie odnowy przedsiębiorstwa wymagają również wsparcia w postaci modyfikacji stosunków międzyludzkich w organizacji, na które składają się: postawy i normy zachowań, sposób identyfikowania się z organizacją, praktykowane przywództwo czy też stosowane metody moty-

wowania. Proces edukacji pracowników w odnawiającej się organizacji powinien iść w kierunku kształtowania postaw i zachowań proinnowacyjnych, otwartości na zmiany i zapewnienia swobody zgłaszania pomysłów oraz wiary w to, że zostaną one przyjęte z przychylnością przez kierowników i w miarę możliwości uwzględnione w programie odnowy. Szczególne znaczenie w procesie odnowy ma przywództwo, czyli możliwość wywierania szczególnego wpływu przez kierowników na podwładnych, którzy stają się lojalnymi i zaangażowanymi wykonawcami ich poleceń. Przywództwo to szczególna siła wywołująca entuzjastyczne podejście podwładnych do realizowanych zadań. Wśród wielu typów przywództwa [Kuc 2004, s. 340] w procesie strategicznej odnowy przedsiębiorstwa szczególne znaczenie mają przywódcy strategii i liderzy. Przywódca strategii zna główne czynniki sukcesu swojego przedsiębiorstwa, nieustannie ocenia perspektywę swojej działalności, buduje liczne scenariusze przyszłości, wyznacza cele średnio- i długookresowe, zna swoich konkurentów i wie, jak wykorzystać nadarzające się okazje rynkowe. Przywódca lider posiada szczególną zdolność do inspirowania innych. Otacza się ludźmi utalentowanymi i potrafi ich porwać za sobą. Potrafi kreślić śmiało wizję przyszłości i ambitne cele. Przed ludźmi stawia ambitne wyzwania i potrafi u nich wywołać entuzjazm do ich realizacji oraz skutecznie motywować wykonawców. Podstawowym elementem jego strategii jest rozwijanie zasobów ludzkich, kompetencji i talentów, co sprzyja pozyskiwaniu kompetencji przez mobilność i osiągnięciu efektu synergii.

Znaczącą funkcję w procesie odnowy pełni również kapitał organizacyjny składający się z kapitału relacyjnego, innowacyjnego, kultury organizacyjnej oraz organizacyjnej infrastruktury. Składniki kapitału organizacyjnego z jednej strony tworzą warunki rekonstrukcji strategicznej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś mogą być obszarem radykalnych zmian. Można je traktować również jako warunek niezbędny w skutecznej odnowie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Wówczas kluczowego znaczenia w procesie odnowy nabiera kultura organizacyjna, dobór proinnowacyjnych struktur organizacyjnych oraz organizacyjne uczenie się. Preferowanie w tym przypadku takich proinnowacyjnych kultur, jak: kultura zadania, kultura osoby [Łobos 2003, s. 131], kultura ekstrawertyczna i innowacyjna [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 52-76] daje największe możliwości pobudzenia i wykorzystania aktywności innowacyjnej członków organizacji. Podobne możliwości tkwią w umiejętnym doborze struktur organizacyjnych. Spłaszczenie struktur organizacyjnych czy też wykorzystanie struktur innowacyjnych charakteryzujących się nierozbudowaną hierarchią oraz niskim stopniem centralizacji, specjalizacji, standaryzacji i formalizacji sprzyja kreowaniu nowej wiedzy w przedsiębiorstwie. Wymogom tym odpowiada m.in. struktura hipertekstowa, będąca skojarzeniem dwóch układów: funkcjonalnego i zadaniowego [Hopej 2004, s. 29]. Zmiana poszczególnych składników kapitału organizacyjnego w procesie odnowy przedsiębiorstwa powinna jednak odbywać się w kontekście przyjętego modelu biznesowego oraz zewnętrznych uwarunkowań jego realizacji.

## 6. Zakończenie

Proces strategicznej odnowy ma długotrwały charakter i nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty w postaci wyższej efektywności. Powodzenie tego procesu w dużym stopniu zależy od szybkiego zdiagnozowania położenia strategicznego przedsiębiorstwa, trafnego doboru strategii odnowy oraz sprawnej realizacji przyjętej opcji radykalnych zmian. Przedstawione w artykule kluczowe obszary odnowy zostały ujawnione na tle niekorzystnego usytuowania polskich przedsiębiorstw na globalnym rynku, ze względu na ich innowacyjne zapóźnienie, które w przyszłości może się stać istotnym zagrożeniem nie tylko dla nich samych, lecz także dla całej gospodarki. Natura tych obszarów powoduje, że ich strategiczna rekonstrukcja ma złożony charakter, wymaga dłuższego czasu i zastosowania specyficznych metod, gdyż obiektami radykalnych zmian są człowiek i różne formy jego aktywności w przestrzeni organizacyjnej, pozostającej pod silną presją zmieniającego się otoczenia. Proces strategicznej odnowy przebiega intensywniej i z większą skutecznością, gdy jest wywołany silnymi zagrożeniami. Stan względnie dobrego usytuowania strategicznego nie sprzyja wprowadzaniu szybkich, radykalnych zmian skokowych. Również brak ewidentnego kryzysu w polskiej gospodarce utrudniał podjęcie decyzji o rozpoczęciu odnowy strategicznej przedsiębiorstw. Jak potwierdzają wyniki badań empirycznych [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 76], większość z nich przeprowadza wewnętrzną restrukturyzację, która nie ma przełożenia na znaczącą poprawę ich usytuowania strategicznego w globalnym otoczeniu. Większość inicjowanych i wdrażanych zmian jest zorientowana na radykalną racjonalizację kosztów działalności i sanację stanu finansowego przedsiębiorstwa. W tych warunkach realizowanie zmian w obszarach kluczowych dla przyszłości przedsiębiorstwa, związanych z innowacyjnością i jego kapitałem intelektualnym, nie ma priorytetowego charakteru. Ich wprowadzenie wymaga bowiem dłuższego czasu, nierzadko znacznych nakładów i akceptacji osiągnięcia dużych korzyści w odległym czasie.

## Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Chowdhury S.D., *Turnarounds: A stage theory perspective*, „Canadian Journal of Administrative Science” 2002, Vol. 19, No. 3.
- Floyd S., Lane P., *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review” 2000, Vol. 25, No. 1.
- Gadomski W., *Dlaczego nie ma polskiej Nokii... czyli zacołani, dynamiczni Polacy*, „Gazeta Wyborcza Świąteczna”, nr 141.6959 z 19-20 czerwca 2010.
- Hart H., Berger A., *Using time to generate corporate renewal*, „International Journal of Operations and Production Management” 1994, Vol. 14, No. 3.
- Hofer C.W., *Turnaround strategies*, „The Journal of Business Strategy” 1980, Vol. 19, No. 1.
- Hopej M., *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków 2004.



- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Lobos K., *Teoria struktur organizacyjnych-stan i perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 1995.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

## THE KEY AREAS OF ENTERPRISE STRATEGIC RENEWAL

**Summary:** The strategic renewal of enterprises as a collection of radical changes is a specific form of reaction to crisis phenomena and also can be a confirmation of desires to achieve a better competitive position. The strategic renewal should be also an occasion to diminish an innovation gap between western democracies and Poland. The key areas of enterprise strategic renewal concerning innovative activity and all these forms of operations that influence magnitude of intellectual capital of economic organization were described in this article. The directions and methods of implementation of radical changes in these areas were also presented in this paper.