

Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYKORZYSTANIE MECHANIZMU PRZESTRZENNEGO WYDZIELENIA W PROCESIE STRATEGICZNEJ ODNOWY GRANIC ORGANIZACJI*

Streszczenie: Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania mechanizmu przestrzennego wydzielenia w procesie strategicznej odnowy granic organizacji. Punktem wyjścia w artykule uczyniono przedstawienie podstawowych założeń koncepcji granic organizacji oraz charakterystykę mechanizmów wydzielenia pojawiających się w koncepcji odnowy strategicznej, co w dalszej części pozwoliło na zaprezentowanie autorskiej propozycji procesu strategicznej odnowy granic organizacji.

Słowa kluczowe: odnowa organizacji, granice organizacji.

1. Wstęp

Każda organizacja posiada unikalny system granic, który determinowany jest przez zmienne pochodzące zarówno z wnętrza, jak i z otoczenia organizacji. Owa unikalność granic ma odzwierciedlenie w systemie tożsamości organizacji oraz w realizowanym przez organizację modelu biznesu. Relacje zawiązujące się pomiędzy modelem biznesu a granicami organizacji, zasadzające się na dodatnim sprzężeniu zwrotnym, powodują, że każda zmiana otoczenia wymuszająca przekształcenie modelu biznesu przekłada się na układ granic organizacji.

Jedną z kategorii zmian skutkujących koniecznością przemodelowania dotychczasowego modelu biznesu organizacji jest proces odnowy strategicznej, definiowany jako przekształcenie dotychczasowych kompetencji połączone z realokacją zasobów organizacji. W konsekwencji realizacji procesu odnowy strategicznej organizacja, poprzez reorientację kluczowych kompetencji, przemodelowanie architektury procesów oraz przededefiniowanie granic, ulega przekształceniu i w większym stopniu dopasowuje się do potrzeb zgłaszanych przez otoczenie. Istotność działań związanych z kształtowaniem granic powoduje, że osoby realizujące proces odnowy strategicznej powinny ustalić swoistego rodzaju „optymalny układ” granic, który pozwoliłby na realizację postulatu zrównoważonego rozwoju organizacji. Owa konieczność wypracowania „optymalnego układu” granic wynika z tego, że nadmierne,

w stosunku do potencjału, którym dysponuje organizacja, rozszerzanie granic może skutkować utratą kontroli nad realizowanymi w organizacji działaniami, z drugiej zaś strony, zaniechanie rozszerzania granic będzie tożsame z zaniechaniem rozwoju i w konsekwencji ze stagnacją organizacji. Przyjęcie założenia, że niewłaściwie realizowany proces kształtowania granic może doprowadzić do zaburzenia rozwoju organizacji, powoduje, że działania związane z kształtowaniem granic, z perspektywy długotrwałego powodzenia organizacji, stają się jednym z kluczowych czynników sukcesu.

2. Granice organizacji

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi podejściami do definiowania granic przedsiębiorstwa, począwszy od koncepcji stosunkowo szczegółowych i wąskich, koncentrujących się na konkretnych elementach składowych organizacji, pozwalających na identyfikację granic przedsiębiorstwa, aż po koncepcje ogólne i szerokie, nie akcentujące żadnego szczególnego wyznacznika granic przedsiębiorstwa [Cyfert 2009]. Najszersze podejście do definiowania granic organizacji odnaleźć można w propozycji F.M. Santosa i K.M. Eisenhardt [2005], dowodzących, że granice stanowią rozgraniczenie pomiędzy organizacją i otoczeniem, przy czym tak pojmowane granice opisywane są za pomocą czterech składowych: efektywności, władzy, kompetencji i tożsamości przedsiębiorstwa.

Niezależnie od przyjętego podejścia do definiowania granic przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu podkreśla się, że granice nie stanowią bariery funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz są raczej kanałami komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, pozwalającymi przedsiębiorstwu na wyodrębnienie i zachowanie tożsamości [Cilliers 2001]. Przyjęcie powyższego założenia jako podstawy rozważań nad granicami przedsiębiorstwa wymusza konieczność wbudowania w system zarządzania organizacją mechanizmów zarządzania granicami, pozwalających z jednej strony na skuteczną wymianę informacji z otoczeniem, z drugiej zaś na utrzymanie wyodrębnienia organizacji z otoczenia. Organizacja, funkcjonując w dynamicznym i niekoniecznie sprzyjającym otoczeniu, musi cały czas uwzględniać zagrożenie przejęcia kontroli nad przedsiębiorstwem przez otoczenie, względnie przez konkurujące w otoczeniu podmioty. Jednym z pierwszych symptomów utraty kontroli przedsiębiorstwa nad granicami jest ich nadmierne i niekontrolowane rozszerzanie, co będzie skutkowało realizacją procesu rozwoju w sposób chaotyczny i przypadkowy (rozwój będzie bowiem realizowany przez peryferyjne jednostki organizacji) i rozmyciem kluczowych kompetencji organizacji (które, ze względu na proces dywersyfikacji, będą trudne do zdefiniowania i kontrolowania).

3. Mechanizmy wydzielenia w koncepcji odnowy strategicznej

Opisując proces odnowy strategicznej, Ch. Baden-Fuller i H.W. Volberda [1997] dowodzą, że zmieniająca się organizacja musi rozwiązać swoistego rodzaju paradoks

parcia na zmiany i dążenia do stabilizacji. Dążenie do stabilności nie tylko jest indukowane przez elementy pochodzące z wnętrza organizacji, ale także jest konsekwencją próby maksymalizacji istniejących zdolności i kompetencji. Nacisk na zmiany wymuszany jest zarówno przez próbę dopasowania się do dynamicznego otoczenia, jak i przez tendencje wzrostu organizacji.

Próbując rozwiązać paradoks zmiany i stabilności, Ch. Baden-Fuller i H.W. Volberda podkreślają konieczność poszukiwania punktów zbieżności pomiędzy możliwościami stwarzanymi przez te dwa stany. Kluczowym elementem w przeprowadzonej przez Ch. Baden-Fullera i H.W. Volberdę analizie jest pytanie o to, dlaczego firmy istnieją i w jaki sposób się zmieniają. Ch. Baden-Fuller i H.W. Volberda, analizując Lewinowski model zmiany, proponują połączyć go z koncepcją kluczowych kompetencji, wprowadzając do modelu procesy decyzyjne organizacji w warunkach rewitalizacji albo porządkowania kompetencji. Na tym gruncie formułują propozycje mechanizmów strategicznej odnowy.

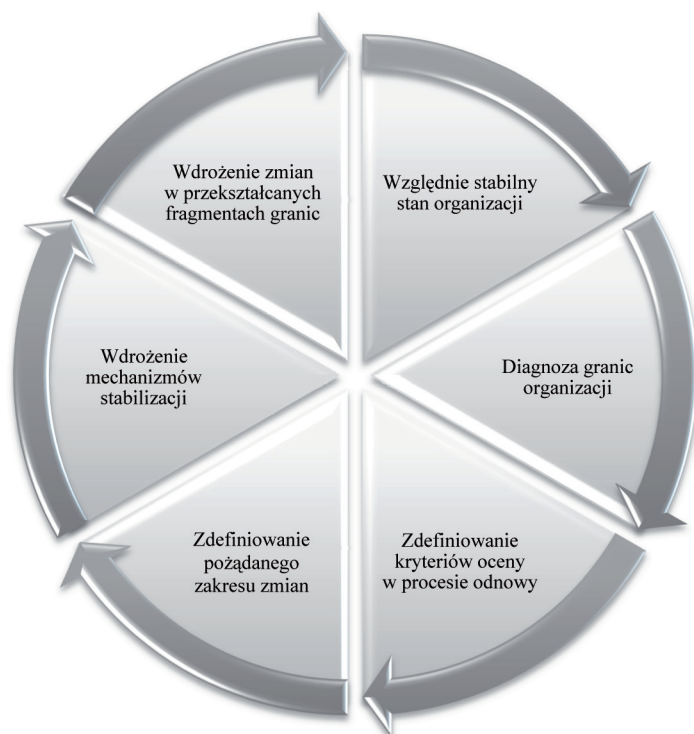
Ch. Baden-Fuller i H.W. Volberda dowodzą, że istnieją sposoby rozwiązania zarysowanego powyżej problemu, pozwalające organizacji na dokonywanie transformacji pomiędzy okresem zmiany i stabilności. Proponują oprzeć mechanizmy zarządzania zmianą na dwóch zmiennych – szybkości i ryzyku.

W mechanizmie pierwszym, określanym mianem wydzielenia przestrzennego, dokonywany jest podział organizacji na dwa podsystemy – podczas gdy część jednostek biznesowych organizacji jest odpowiedzialna za realizowanie procesu zmiany i odnowę strategiczną, pozostałe jednostki, funkcjonujące w ramach dotychczasowego modelu biznesu, zapewniają organizacji stabilność funkcjonowania. Tym samym w wydzieleniu przestrzennym przeprowadzony zostaje proces względnego wydzielenia jednostek biznesowych uczestniczących w procesie zmian i jednostek biznesowych zapewniających stabilność. Oczywiście jednostki biznesowe zapewniające stabilność organizacji nie są całkowicie izolowane od otoczenia i od procesów zmian zachodzących w otoczeniu.

Implementacja drugiego mechanizmu, określanego mianem wydzielenia czasowego, pozwala organizacji w sposób kompleksowy dostosować się do radykalnych zmian pojawiających się w otoczeniu. Organizacja nie może przeprowadzić procesu podziału na część realizującą proces zmian i część zapewniającą stabilność organizacji, ponieważ w wydzieleniu czasowym krytycznym czynnikiem staje się czynnik czasu. Tym samym korzyści wynikające z szybkości realizacji procesu zmian mogą zostać zniwelowane, ze względu na ryzyko utraty kontroli nad procesem zmiany, drastycznym wzrostem prawdopodobieństwa niepowodzenia.

4. Proces strategicznej odnowy granic

Logika działań w procesie strategicznej odnowy granic organizacji, realizowanym z wykorzystaniem mechanizmu wydzielenia przestrzennego, zakłada konieczność realizacji sześciu etapów (zob. rys. 1).



Rys. 1. Model procesu strategicznej odnowy granic oparty na mechanizmie przestrzennego wydzielenia

Źródło: opracowanie własne.

Wykształcenie luki pomiędzy potencjalnymi możliwościami rozwoju organizacji a rzeczywistymi granicami organizacji, skutkującej niewłaściwą realizacją procesu wymiany informacji z otoczeniem oraz brakiem dopasowania organizacji do otoczenia, powoduje pojawienie się stanu niezadowolenia kluczowych interesariuszy organizacji. Sytuacja ta prowadzi do naruszenia istniejącego *status quo*, co uruchamia pierwszy etap procesu odnowy strategicznej – diagnozę istniejącego modelu granic organizacji. Działania realizowane na tym etapie związane są z identyfikacją granic organizacji, określeniem kluczowych niesprawności pojawiających się w relacjach organizacja–otoczenie, analizą determinant granic oraz estymacją kosztów utrzymania dotychczasowego modelu granic.

Kolejny etap, zdefiniowanie kryteriów oceny rozwiązań, wymaga rozpoznania potrzeby zmian, przeprowadzenia analizy istniejącej strategii organizacji oraz oceny dopasowania kluczowych kompetencji i granic organizacji do zakładanej opcji strategicznej.

Realizacja działań na etapie drugim stwarza podstawy do zaprojektowania wizji pożądanego zakresu zmian, w ramach którego określone są obszary zmiany i obsza-

ry stabilności organizacji oraz ustalane są powiązania pomiędzy tymi obszarami. Pewną trudnością, wymagającą rozwiązania przez zespół realizujący proces zmian, jest problem fragmentarycznego podejścia do budowy granic organizacji, z jednoczesnym założeniem odnoszącym się do modularnej budowy i konieczności holistycznego postrzegania natury organizacji.

Działania podejmowane na etapie czwartym realizowane są w odniesieniu do tych fragmentów granic organizacji, które w procesie odnowy strategicznej pozostają niezmienione. Próby zapewnienia stabilności skłaniają do dowartościowania czynnika ludzkiego oraz wymuszają konieczność wbudowania w system zarządzania mechanizmów opartych na systemach informatycznych.

Piąty etap, wdrażania zmian w przekształcanych fragmentach granic organizacji, można rozważać w kategorii przeprojektowywania modelu biznesu. Realizowane działania polegają na zmianie – pozyskiwaniu nowych lub pozbywaniu się zbędnych kompetencji – w wybranych częściach organizacji.

Zrealizowane w procesie odnowy strategicznej działania prowadzą do wykształcenia się względnie stabilnego stanu organizacji, w ramach którego menedżerowie dążą do zamrożenia zmian wdrożonych do organizacji. Krytycznymi procesami na tym etapie są działania nakierowane na dystrybucję informacji odnoszących się do wprowadzonych zmian oraz wywoływanie u pracowników odpowiednich postaw w odniesieniu do zmienionych wzorców. Zapewnienie stanu względnej stabilności pozwala menedżerom na realizację procesu eksploracji istniejących kluczowych kompetencji i kluczowych zasobów.

5. Podsumowanie

Zastosowanie mechanizmu przestrzennego wydzielenia w procesie strategicznej odnowy granic, z perspektywy długofalowego sukcesu organizacji, wydaje się w większym stopniu uzasadnione niż próba implementacji do systemu zarządzania mechanizmu wydzielenia czasowego.

Metoda wydzielenia przestrzennego zapewnia możliwość ewolucyjnego przekształcania organizacji, co z jednej strony umożliwia organizacji właściwe przeprowadzanie procesu zmian, z drugiej zaś zapewnia satysfakcjonujący poziom stabilności, pozwalając tym samym organizacji na kontrolę poziomu ryzyka i redukcję prawdopodobieństwa niepowodzenia.

Mechanizm przestrzennego wydzielenia jest bardziej efektywny w sytuacji, w której organizacja musi w większym stopniu uwzględniać ryzyko, a jej działania nie są warunkowane szybkością reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przestrzenne wydzielenie jako mechanizm odnowy strategicznej granic organizacji ma też jedną zasadniczą wadę – przyjęte jako bazowe założenie o możliwości i celowości implementacji fragmentarycznych zmian do wnętrza organizacji powoduje, że organizacja w większym stopniu narażona jest na ryzyko suboptymalizacji.

Literatura

- Baden-Fuller Ch., Volbredda H.W., *Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future*, „International Studies of Management and Organizations” 1997, Vol. 27, No. 2.
- Cilliers P., *Boundaries, hierarchies and networks in complex systems*, „International Journal of Innovation Management” 2001, Vol. 5, No. 2.
- Colombo M.G., *The Changing Boundaries of the Firm: Explaining Evolving Inter-firm Relations*, Routledge Studies in Business Organizations and Networks, 1998.
- Cyfert S., *Rozszerzanie granic małych przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu: rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 49, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- Lawrence G., *Exploring Individual and Organisational Boundaries: A Tavistock Open System Approach*, Karnac Books, 1979.
- Sako M., *Shifting Boundaries of the Firm: Japanese Company – Japanese Labour*, Oxford University Press, 2008.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational boundaries and theories of organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5.
- Taylor M., Oinas P., *Understanding the Firm. Spatial and Organizational Dimensions*, Oxford University Press, 2007.

IMPLEMENTATION OF SPATIAL SEPARATION MECHANISM IN THE PROCESS OF STRATEGIC RENEWAL OF ORGANIZATIONAL BOUNDARIES

Summary: The aim of this paper is to discuss the possibility of using the mechanism of spatial separation in the process of strategic renewal of organization boundaries. The paper begins with the description of the basic assumptions of the concept of organizational boundaries and characteristics of separation mechanisms in the concept of strategic renewal. This helps to design and present process of strategic renewal of organizational boundaries.