

PRACE NAUKOWE

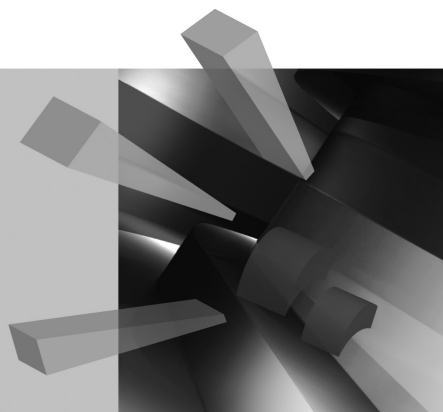
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Szymon Cyfert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część I

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

Część II

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

Część III

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

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

Summaries

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

Maciej Czarnecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ODNOWA EWOLUCYJNA I REWOLUCYJNA: PRZEGLĄD ZAGADNIEŃ W KONTEKŚCIE KIERUNKÓW DALSZYCH BADAŃ¹

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest synteza pojawiających się w literaturze przedmiotu zagadnień związanych z problematyką wyboru pomiędzy ewolucyjnym a rewolucyjnym podejściem do odnowy przedsiębiorstwa. Przedstawiono argumenty przemawiające za i przeciw każdemu z nich. W końcowej części artykułu zaproponowano stworzenie modelu, który wskazywałby na pożądaną drogę podejścia do odnowy przedsiębiorstwa, wraz ze wskazaniem potencjalnych czynników mogących mieć istotny wpływ na podjęcie optymalnej w danych okolicznościach decyzji.

Słowa kluczowe: wzrost, rozwój, odnowa, kryzys, zmiana, ewolucja, rewolucja.

1. Wstęp

Celem niniejszego referatu jest dokonanie krótkiego przeglądu wątków dotyczących odnowy oraz sposobów jej przeprowadzania, poruszanych w literaturze, zabranie głosu w poszukiwaniu odpowiedzi na dylematy związane z ewolucyjnym i rewolucyjnym podejściem do jej przeprowadzenia oraz ogólne wskazanie potencjalnych kierunków dalszych badań. Ze względu na objętość referatu autor uwzględnił najważniejsze, jego zdaniem, aspekty poruszane w dostępnej literaturze i badaniach, zdając sobie sprawę, iż niniejszy przegląd nie stanowi katalogu zamkniętego.

Problematyka odnowy przedsiębiorstw oraz sposobów jej przeprowadzania jest szeroka i wielowątkowa. Mimo że dość często jest podejmowana w literaturze dotyczącej zarządzania, istniejący stan wiedzy wymaga uzupełnień. Autorzy zajmujący się tą istotną z praktycznego punktu widzenia problematyką, prezentują niespójne, nierzadko zaś sprzeczne podejścia. Same pojęcia „odnowa”, „ewolucja” czy „rewolucja” nie są do końca jasne. Być może, jak wskazują Mellahi i Wilkinson [2004, s. 13], zjawiska te są zbyt wyrafinowane i wielopłaszczyznowe, aby mogły być od-

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/06543.

powiednio uchwycone i zmierzone. Davidsson, Achtenhagen, Naldi [2005] uważają, iż badania związane z tymi zagadnieniami charakteryzują się wysokim stopniem trudności, a ich wyniki często są poddawane krytyce. Jest to, ich zdaniem, przyczyną mniejszej ostatnio liczby badań w tym obszarze niż w ostatnich dekadach XX wieku. Szkoda, gdyż wydaje się, iż problematyka ta nabiera istotnego znaczenia dla polskich przedsiębiorstw, a jak zauważa J. Lichtarski [2011, s. 14], nauki o zarządzaniu mają ze swej natury charakter aplikacyjny, a aplikacyjność ich dorobku jest głównym sensem ich uprawiania. W chwili obecnej przeważają poglądy, iż skończył się czas względnie szybkiego wzrostu gospodarczego charakterystycznego dla kilku ostatnich dekad. W czasach dobrej koniunktury błędy w zarządzaniu „wybaczone” były łatwiej niż w trudniejszych czasach. Zaniechanie zaś odnowy strategicznej bądź poważne błędy w jej przeprowadzeniu prowadzą zazwyczaj do upadku przedsiębiorstwa bądź przynajmniej do istotnego pogorszenia efektów jego działalności [Meschi, Cremer 1999; Belz 2011 i in.].

2. Zagadnienie odnowy przedsiębiorstwa

W literaturze dotyczącej zarządzania panuje zgoda, iż zarówno nieustannie zachodzące przeobrażenia otoczenia firmy, jak i rozwijająca się skala działania prowadzą nieuchronnie do sytuacji, w której nie jest możliwe kontynuowanie dotychczasowego modelu biznesowego [Belz 2011, s. 33]. „Nie ma sensu pytać, czy przedsiębiorstwa powinny się zmieniać. Pozostaje tylko ustalić, gdzie, jak i w jakim kierunku muszą to zrobić” [de Witt, Meyer 2007, s. 110]. Te same czynniki natury strategicznej i organizacyjnej, które były efektywne przez kolejne lata, stają się przyczyną pogarszających się wyników, a nawet upadku przedsiębiorstw [Tushman, Newman, Romanelli 1986, s. 29]. Naturalną cechą przedsiębiorstw jest większa lub mniejsza – w zależności od szeregu czynników – inercja i opór wobec zmian. Ich przeprowadzenie w organizacji to jedno z najtrudniejszych zadań dla zarządzających, na co zwrócił już uwagę włoski pisarz, historyk i dyplomata Niccolo Machiavelli, formułując w 1513 r. następującą przestrożę: „A trzeba zauważyć, że nie ma rzeczy trudniejszej w przeprowadzeniu ani wątpliwszej co do wyniku, ani bardziej niebezpiecznej w kierowaniu, jak przewodnictwo przy tworzeniu nowych urzędów. Albowiem reformator mieć będzie przeciw sobie wszystkich tych, którym ze starymi urządzeniami było dobrze, a ostrożnymi jego przyjaciółmi będą ci, którym z nowymi urządzeniami mogłoby być dobrze” [za: Superat 1998, s. 98]. Rozważania nad zrównoważonym rozwojem organizacji i poszukiwania możliwości zespалania terażniejszości organizacji z jej przyszłością są ważnym tematem przyszłych badań [Bratnicki 2006, s. 13-16]. Nieumiejętność przeprowadzenia zmiany i adaptowania się do otoczenia z powodu inercji organizacyjnej jest jedną z głównych przyczyn porażek przedsiębiorstw.

Pojęcie strategicznej odnowy nie doczekało się dotychczas jednolitej definicji [Belz 2011, s. 33]. Meyer i de Wit odnowę strategiczną rozumieją jako „proces ciągłego przeprowadzania zmian strategicznych w celu jak najlepszego dopasowania

organizacji do warunków zewnętrznych”. Tak rozumiana odnowa przedsiębiorstwa mieści w sobie takie inicjatywy, jak reorganizacja, dywersyfikacja, zmiana podstawowej technologii, przebudowa procesów, przetasowanie portfela produktów. Mają one na celu zmianę elementów systemu organizacyjnego i biznesowego; niektóre ich elementy można zachować, jednak znacząca część musi zostać poddana transformacji, jeśli przedsiębiorstwo ma być konkurencyjne. Tak rozumianą zmianę organizacyjną odróżniają od zmian o charakterze dokonywanym na bieżąco na poziomie operacyjnym, które nazywają „dostrajaniem przedsiębiorstwa”. Zaliczają do nich między innymi doskonalenie procedur, usprawnianie czynności, przesuwanie ludzi pomiędzy zadaniami itp. Zmiany takie mają na celu poprawę wyników w ramach obecnego systemu; odnowa przedsiębiorstwa zaś ma na celu jego „zmodernizowanie” [de Wit, Meyer 2007, s. 111]. Według A. Moreno i J. Casillasa [2000, s. 4], aby mogła mieć miejsce odnowa przedsiębiorstwa, potrzebna jest zmiana strategiczna w przynajmniej dwóch z następujących obszarów: struktura organizacyjna, podział władzy w organizacji oraz system kontroli. Floyd i Lane [2000, s. 154-177] definiują odnowę strategiczną jako ewolucyjny proces związany z nabywaniem, promowaniem i wykorzystaniem nowej wiedzy oraz z innowacyjnymi zachowaniami mającymi na celu modyfikacje w kluczowych kompetencjach organizacji i/lub w obszarze produkt/rynek, w którym obecnie funkcjonuje przedsiębiorstwo. Meschi i Cremer [1999, s. 50] wskazują na „jednoznaczny cel odnowy przedsiębiorstwa”, jakim jest według nich wprowadzenie nowych rozwiązań strategicznych dopasowanych do aktualnego otoczenia organizacji. Skalik [2010, s. 18] definiuje odnowę jako fundamentalną zmianę o dużym zakresie, będącą formą reakcji na fluktuacje otoczenia i destrukcyjne zjawiska wewnętrzne zmniejszające poziom sprawności organizacji, Bełz [2011, s. 36] zaś jako proces, treść i efekt wymiany kluczowych składników modelu biznesowego przedsiębiorstw. Autor niniejszej publikacji w dalszych rozważaniach przyjmuje rozumienie odnowy strategicznej zgodne z definicjami Skalika i Bełza. Warto zwrócić uwagę, iż – w odróżnieniu od wielu definicji odnowy, w tym także przytoczonych powyżej – abstrahują one od tego, czy potrzeba odnowy wynika z otoczenia przedsiębiorstwa czy też z jego wnętrza, jak również od sposobu jej przeprowadzenia (ewolucyjnego czy rewolucyjnego). Za G. Bełzem [2011] autor przyjmuje także, iż pojęcia strategicznej odnowy (*strategic renewal*) oraz odnowy przedsiębiorstwa (*corporate renewal*) są tożsame².

Zmiana strategiczna, a tym bardziej jej szczególna odmiana, jaką jest odnowa strategiczna, wiąże się z wysokim ryzykiem. Jednak strategiczna bezwładność i brak zmiany są bardziej ryzykowne, ponieważ ze znacznie większym prawdopodobieństwem prowadzą firmę do schyłku i upadku [Amburgey, Kelly i Barnett 1990; Simons 1994; Greve 1999; Melahi, Wilkinson 2004 i wiele innych]. Amburgey, Kelly i Barnett [1990, s. 162] porównują odnowę do bardzo silnego lekarstwa, którego

² Autor zwraca jednakże uwagę, iż przyjęcie założenia o tożsamości obu pojęć odbywa się w kontekście dalszych rozważań, a brak rozwinięcia tego wątku wynika z ograniczonej objętości publikacji.

zażycie przez pacjenta może być niebezpieczne dla jego życia, lecz jeśli pacjent przeżyje, istnieją duże szanse na powrót do dobrego zdrowia. Sukces odnowy nie jest gwarantowany, lecz w dużym stopniu zależy od sposobu jej przeprowadzenia. Wiele publikacji ma więc charakter metodologiczny, wskazuje na najważniejsze, w opinii autorów, czynniki sukcesu w przeprowadzaniu odnowy przedsiębiorstwa. Wszystkie publikacje wskazują na konieczność zaangażowania najwyższego kierownictwa w proces zmian. Na przykład Simons [1994, s. 184] uważa, że jednym z najważniejszych zadań menedżerów przeprowadzających odnowę przedsiębiorstwa jest edukacja. Odnowa przedsiębiorstwa potrzebuje zaangażowania podwładnych, które może być pozyskane pod warunkiem, iż najwyższe kierownictwo w sposób jednoznaczny prezentuje głębokie zaangażowanie, determinację i konsekwencję we wprowadzaniu zmian. Konieczne jest zatem osobiste i systematyczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa we wprowadzanie zmian. W swojej publikacji zwraca także uwagę na ważną rolę systemu kontroli we wprowadzaniu strategicznej odnowy. Beaty i Ulrich [1991, s. 19-23] formułują cztery zasady, których przestrzeganie zwiększa prawdopodobieństwo przeprowadzenia udanej odnowy strategicznej. Są to: koncentracja na perspektywie klienta; otwarcie organizacji na zmiany (w kontekście usprawnienia i przyspieszenia procesu prowadzącego od zdefiniowania problemu, poprzez podjęcie decyzji, po jej skuteczne wdrożenie; jest to „szczególnie istotne w przypadku organizacji dojrzałych”); umiejętne dobranie liderów zmian oraz – co według nich jest zbyt często bagatelizowane w praktyce – dokonanie zmiany w mentalności i zachowaniach ludzi. Krzakiewicz i Cyfert [2010, s. 48-54] zwracają uwagę na trzy etapy procesu „reframingu” w przeprowadzaniu odnowy: osiągnięcie mobilizacji, definiowanie wizji zmiany oraz budowę systemu celów strategicznych, działań i wskaźników.

Metodom przeprowadzania odnowy strategicznej, czy szerzej – zarządzaniu zmianą, poświęcono wiele publikacji i badań. Tematyka ta od dawna jest przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu i wciąż pozostaje aktualna i nie do końca zbadana. Jednym z ciekawszych wątków dotyczących zmian oraz trudności w ich przeprowadzaniu jest, wśród innych, wątek paradoksu zmiany i stabilności. W celu dokonania zmian organizacje muszą pokonać silną chęć osiągnięcia stabilizacji, która jest zjawiskiem naturalnym i sama w sobie nie jest niczym szkodliwym (wątek ten jest szerzej rozwinięty w dalszym ciągu niniejszej publikacji). Zmiana jest intuicyjnie przeciwstawiana stabilności. W tym kontekście ciekawą koncepcję zmiany i stabilności – nie jako wykluczających się wzajemnie, lecz jako uzupełniających się i nawzajem wspierających zjawisk – przedstawił M. Farjoun. W swoim dość skomplikowanym wywodzie uzasadnia, iż postrzeganie zmiany i stabilności jako zjawisk przeciwnych i wykluczających się wynika z faktu, iż nasz język jest zbyt ubogi, aby oddać złożoną rzeczywistość organizacyjną; odważne jest jego stwierdzenie, iż być może takie postrzeganie rzeczywistości spowodowane jest nawet naszą „wyjałowioną wyobraźnią” [Farjoun 2010, s. 221]. Przynajmniej część wywodów zawartych w tej ciekawej publikacji jest przekonująca, jednak szczegółowy ich opis wykraczałby poza ramy objętościowe niniejszego artykułu.

3. Ewolucyjne i rewolucyjne podejście do przeprowadzenia odnowy przedsiębiorstwa

Jedną z najważniejszych decyzji dotyczących sposobów wprowadzania odnowy przedsiębiorstwa jest kwestia tempa zaprojektowania i wprowadzenia zmian. Można wskazać na dwa jej rodzaje: ewolucyjne (przyrostowe) i rewolucyjne (radykalne) [Walter, Tobias, Hasan 2005, s. 367-380]. Pierwszy z typów zmiany jest stały i konwergentny, drugi zaś skumulowany w krótkim okresie, wpływający bardzo szybko na organizację [Miller, Friesen 1984, s. 1161-1183]. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, że w praktyce możemy mieć do czynienia z sytuacjami, w których w tej samej organizacji w jednych obszarach można zastosować podejście ewolucyjne, podczas gdy w tym samym czasie inne obszary organizacji zostaną poddane odnowie rewolucyjnej, jak również fakt, iż trudno wytyczyć wyraźną granicę pomiędzy ewolucją i rewolucją. Aby jednak rozpocząć rozważania, należy zgodzić się na pewne uproszczenia rzeczywistości i uogólnienia. Warto w tym miejscu także zwrócić uwagę na kwestię, która bywa przyczyną nieporozumień ze względów leksykalnych. Radykalne zmiany nie muszą koniecznie oznaczać „rewolucji”. Można je wprowadzić zarówno drogą rewolucji, jak i ewolucji. Według Meyera i de Wita, rewolucja ma miejsce, gdy w krótkim czasie zachodzi gwałtowna i radykalna zmiana (rewolucja = radykalna zmiana + szybkie tempo), a „proces odnowy strategicznej może się składać z kilku odważnych skoków albo wielu drobnych kroczków. [...] Efekty odnowy w obu wypadkach są takie same, ale osiągnięte w zupełnie inny sposób”. Zmiany ewolucyjne „same w sobie są niewielkie, ale ich ostateczny efekt może być imponujący” [de Wit, Meyer 2007, s. 117, 123]. Inni z kolei utożsamiają zmianę rewolucyjną ze zmianą zasadniczą, głęboką, bez względu na tempo jej wdrożenia.

Zwolennicy ewolucyjnego podejścia do odnowy strategicznej argumentują, iż jej przeprowadzenie w sposób rewolucyjny, ze względu na „trzy krytyczne czynniki procesu zmian – presję czasu, opór wobec zmian i niepewność wynikającą z otoczenia – [...] w wielu przypadkach już we wstępnym stadium implementacji kończy się niepowodzeniem” [Krzakiewicz, Cyfert 2008, s. 163]. Gruntowne przeobrażenie przedsiębiorstwa wymaga co prawda zerwania z przeszłością, ale jeśli odnowa ma mieć trwały charakter, ludzie będą potrzebowali czasu, by się zaznajomić z nową rzeczywistością, przystosować się do niej i „wrosnąć” w nią. Jeśli przedsiębiorstwo potrzebuje „trzęsienia ziemi”, by się zmienić, to przeważnie samo jest temu winne. „Realizowanie zmiany strategicznej przez zrywy i przestoje jest podobne do pokonywania trasy maratonu sprintem z postojami. A maratony wygrywają nie sprinterzy, lecz biegacze wytrzymali, utrzymujący podobne tempo” [de Wit, Meyer 2007, s. 134]. Rewolucja nie tylko wprowadza zbyt wysoki poziom chaosu, lecz także po prostu zastępuje wytrwałość i pracowitość; jest drogą „na skróty”. Menedżerowie, dokonując rewolucji, liczą na szybkie uzyskanie widocznych postępów, uznania i rozgłosu [Imai 1986]. Dlatego pożądaną drogą przeprowadzenia odnowy

strategicznej jest ewolucja. Jest to jednak, podobnie jak pokonanie trasy maratonu, zadanie bardzo trudne. Wymaga spełnienia kilku ważnych warunków. Pracownicy powinni być nastawieni na ciągłe doskonalenie; najlepiej gdy ich myślenie jest przepełnione konstruktywnym niezadowoleniem z obecnego stanu rzeczy [Beinhocker 1999, s. 95-106]. Muszą być zmotywowani do ciągłego uczenia się; w obliczu kryzysu (kryzys jest bowiem uważany jako asumpt do rewolucyjnej odnowy strategicznej) topnieje być może opór wobec zmian, ale słabnie motywacja do eksperymentowania i uczenia się, bo najważniejsze staje się przygotowanie na nadchodzący wstrząs; kryzys skłania do zachowań defensywnych i koncentracji na najbliższej przyszłości zamiast do otwarcia się i zaangażowania w długofalowo postrzegany rozwój [Bate 1994]. W końcu, pracownicy powinni być nastawieni na ciągłą adaptację; nieustanne przystosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu i płynne przedstawianie szyków powinno stać się w przedsiębiorstwie normą [Eisenhardt, Brown 1997]. Aby przeciwdziałać kosztownemu organizacjom, menadżerowie powinni starać się tworzyć jak najbardziej elastyczne struktury i procesy, otwartą i tolerancyjną kulturę organizacyjną oraz „zapewniać pracownikom poczucie bezpieczeństwa w zakresie zatrudnienia i dalszej kariery, tak by akceptowali niepewność i niejednoznaczność w innych obszarach” [Nonaka 1988]. Wątek ten wiąże się z ciekawymi zagadnieniami dotyczącymi elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa (zob. np. [Shimizu, Hitt 2004; Krupski 2006; Osbert-Pociecha 2006] i inni).

Zwolennicy ewolucyjnego podejścia do odnowy strategicznej przyznają, iż czasami sytuacja nie pozwala jednak na jej zastosowanie. Rewolucja nie wyrasta z istniejącego porządku, lecz go obala. Taka terapia szokowa jest niezbędna, gdy drobniejsze zabiegi nie są w stanie wyrwać organizacji z marazmu. Może się także okazać jedyną drogą przeprowadzenia odnowy przedsiębiorstwa w sytuacji braku czasu na zastosowanie podejścia ewolucyjnego (np. w sytuacji poważnego kryzysu finansowego lub organizacyjnego).

Zwolennicy podejścia „skokowego” do odnowy przedsiębiorstwa argumentują, iż niewielu udaje się sprostać podejściu ewolucyjnemu [Bełz 2011]. Utrzymują, iż żadna poważniejsza zmiana nie dojdzie do skutku bez istnienia „nacisku wewnętrznego”. Argumentują, iż podejście „ewolucja – rewolucja – ewolucja” jest lepsze niż nieustanne zmiany o charakterze ciągłym, gdyż „niestabilność wynikająca z ciągłych zmian procesów i struktur prowadzi do wzrostu poczucia niepewności, walki o wpływy i konfliktów między działami”. Rewolucyjna zmiana możliwa jest zaś dopóty, dopóki utrzymuje się nacisk. Gdy tylko nacisk ustępuje, przedsiębiorstwo zastyga w nowej postaci, tracąc zapał do dalszych, istotniejszych przeobrażeń [de Wit, Meyer 2007, s. 130-131]. Dlatego większość poważnych zmian w organizacjach zostało przeprowadzonych w obliczu kryzysu [Miller, Friesen 1984, s. 1161-1183]. Rozważania nad istotą kryzysu, jego dynamiką i rolą w procesach wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, są przedmiotem wielu publikacji (por. np. [Greiner, 1972, 1988; Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczką 2004; Krzakiewicz 2004; Czarnecki 2010, 2011a, 2011b, 2012; Skalik 2009; Wawrzynek 2004; Wierzbic, Bełz 2010;

Zelek 2004] i wiele innych). Dyskusja na temat: czy kryzys w rozwoju organizacji jest zjawiskiem niezbędnym, mimo że bolesnym, trwa i nie zanosi się na jej szybkie zakończenie.

Według A. Moreno i J. Casillasa [2000] rewolucyjny sposób to jedyna droga przeprowadzenia odnowy w szybko rosnącej organizacji [Moreno, Casillas 2000, s. 3]. Tushman, Newman i Romanelli [1986] na podstawie badań podłużnych w czterdziestu przedsiębiorstwach stwierdzili, iż o ile możliwe jest przeprowadzenie odnowy zarówno w sposób ewolucyjny, jak i rewolucyjny, o tyle lepsze wyniki można osiągnąć stosując rewolucyjne podejście do odnowy strategicznej. „Ewolucyjne podejście do przełomowych zmian często grzęźnie na etapie polityki, indywidualnego oporu pracowników w stosunku do zmian oraz na organizacyjnej bezwładności. Odnowa wymaga nieciągłych zmian w strategii, strukturze, w ludziach i w procesach równocześnie lub przynajmniej w krótkim przedziale czasowym”. Swoją opinię argumentują kilkoma logicznymi względami. Istnieje zatem konieczność uzyskania synergii pomiędzy poszczególnymi częściami organizacyjnymi; w przypadku zmian ewolucyjnych, części „odnowione” muszą współpracować z częściami organizacji niepoddanymi odnowie, co jest podejściem nieefektywnym. Kolejnym argumentem przemawiającym za koniecznością szybkiego działania jest zagrożenie narastania oporu wobec zmian, które są wprowadzane bez „impetu”; w przypadku zmian stopniowych bowiem, ich przeciwnicy mają większe szanse na powstrzymanie zainicjowanej odnowy. Wskazują też na zjawisko „stłumionych potrzeb zmian”; polega ono na tym, iż podczas zmian ewolucyjnych, poważniejsze zmiany bywają często zaniechane lub odkładane; kiedy zwolennicy zmian poczują, że tym razem nadszedł czas na poważne zmiany, a tak się może stać raczej w przypadku podejścia rewolucyjnego, „stłumione potrzeby” mają większą szansę ujrzeć światło dzienne. „Powiew świeżości” sprawia, iż „zmiana staje się modna”. Poza tym, odnowa strategiczna jest ze swej istoty ryzykownym przedsięwzięciem; charakteryzuje się niepewnością i niestabilnością. Im szybciej zatem okres niepewności się zakończy, tym większa szansa na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo spokojniejszego okresu stabilnego, bardziej zrównoważonego wzrostu i rozwoju [Tushman, Newman, Romanelli 1986, s. 38-39].

W kontekście oporu wobec zmian warto podkreślić, iż „stabilność sama w sobie nie jest niczym szkodliwym, gdyż pozwala ludziom zabrać się do pracy. Dłuższe okresy względnej stabilizacji są niezbędne dla właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa”. Stabilność często powoduje jednak niechęć lub wręcz nieumiejętność dokonania zmiany. Może być ona tak silna, że „dla przezwyciężenia sztywności i wprowadzenia organizacji w ruch nie wystarczy kilka drobnych szturchnięć. [...] Do przebiccia się przez organizacyjny mur obronny nieodzowne jest zazwyczaj skoordynowane uderzenie” [de Wit, Meyer 2007, s. 130].

4. Podsumowanie

Zwolennicy zarówno odnowy skokowej, jak i ewolucyjnej przedstawiają racjonalne i przekonujące argumenty przemawiające na korzyść obu podejść. Można przyjąć za de Wittem i Meyerem, iż zadaniem menadżerów jest analiza plusów i minusów obu podejść i „połączenie ich w sposób, który będzie najlepiej pasował do specyficznych warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa” [de Wit, Meyer 2007, s. 138].

Czy jednak, rozwijając powyższą myśl, nie warto pokusić się o stworzenie modelu, który wskazywałby na pożądaną w danych okolicznościach drogę podejścia do odnowy przedsiębiorstwa wraz ze wskazaniem zmiennych, które powinny mieć w nim zasadnicze znaczenie? Kilka takich zmiennych wydaje się wartych głębszego przemyślenia i zbadania. Są one, przy różnych okazjach, podejmowane przez osoby zajmujące się nauką o zarządzaniu, jednak brakuje opracowania prezentującego całościowe podejście do tematyki związanej z rolą rewolucji i ewolucji w procesie odnowy przedsiębiorstwa. Ich zebranie w jednym miejscu, sprawdzenie pojawiających się w literaturze tez oraz pogłębienie badań miałyby, w opinii Autora, duże znaczenie zarówno dla teorii, jak i dla praktyki zarządzania. Model taki, oprócz podstawowego zadania, jakim byłaby pomoc w dokonaniu wyboru korzystniejszego w danych okolicznościach podejścia do odnowy przedsiębiorstwa, stanowiłby uzasadnienie dokonanego wyboru oraz wskazywałby na warunki i ograniczenia zastosowania obu podejść.

W opinii Autora, do okoliczności mogących mieć duże znaczenie w takim modelu, ze względu na otwartość poniższego katalogu, mogą należeć: tempo wzrostu przedsiębiorstwa; typy osobowości i przywództwa prezentowane przez członków najwyższego kierownictwa; źródła ich władzy oraz mandatu do zmian, które otrzymują od właścicieli; natężenie kryzysu lub sytuacji kryzysowej – bądź brak symptomów o charakterze kryzysu – towarzyszące podjęciu decyzji o przeprowadzeniu odnowy przedsiębiorstwa; posiadane zasoby przedsiębiorstwa – głównie w znaczeniu zasobów ludzkich i finansowych; okoliczności związane z sukcesją w gronie najwyższego kierownictwa (m.in. czy wśród członków najwyższego kierownictwa znajdują się osoby promowane z zewnątrz czy z wewnątrz organizacji, czy osoby te zajmują stanowiska od niedawna itp.); wiek, wielkość i złożoność przedsiębiorstwa; kontekst otoczenia przedsiębiorstwa (burzliwość bądź względna jego stabilność, główne technologie, nasilenie konkurencji, rentowność itp.); fakt wystąpienia kryzysu w procesie odnowy; w końcu źródło zaistnienia potrzeby odnowy (zmiany w otoczeniu czy zmiany wewnątrz organizacji).

Literatura

Amburgey T.L., Kelly D., Barnett W.P., *Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure*, Academy of Management Best Paper Proceedings, 1990.

- Bate P., *Strategies for Cultural Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994.
- Beatty R., Ulrich D., *Re-energizing the mature organization*, „Organizational Dynamics”, Summer 1991, vol. 20, issue 1.
- Beinhocker E.D., *Robust adaptive strategies*, „Sloan Management Review” Spring 1999, vol. 40, no. 3.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Kontrolingowe metody wykrywania i przewyższania zjawisk kryzysowych przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Bratnicki M., *Jedna logika kryzysu i dwa oblicza efektywności w świetle zrównoważonego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4.
- Czarnecki M., *Barierzy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 219, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011b.
- Czarnecki M., *Efektywność antycypacyjnego zarządzania w kontekście zapobiegania kryzysom wzrostu*, [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego: Rozwój organizacji w teorii i w praktyce zarządzania*, red. F. Sitkiewicz, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Drukarnia i Wydawnictwo Piktora s.c., Łódź 2012.
- Czarnecki M., *Kryzys gospodarczy impulsem do przełomu strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, red. K. Kawerska, Zeszyt Naukowy 98, Wyd. Dom Wydawniczy ELIPSA, 2010.
- Czarnecki M., *Wzrost za wszelką cenę? Dylematy strategiczne na przykładzie studium przypadku*, [w:] *Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce 7*, red. B. Olszewska, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 164, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011a.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on Small Firm Growth: A Review*, European Institute of Small Business, 2005.
- de Wit B., Meyer B., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Eisenhardt K.M., Brown S. L., *The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced Evolution in relentlessly shifting organizations*, „Administrative Science Quarterly”, March 1997, vol. 42, no. 1.
- Farjoun M., *Beyond dualism: stability and change as a duality*, „Academy of Management Review” 2010, vol. 35, no. 2.
- Floyd S.W., Lane P.J., *Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal*, „Academy of Management Review” 2000, no. 1.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, July – August 1972.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, May – June 1988.
- Greve H., *The effect of core change on performance: Inertia and regression toward the mean*, „Administrative Science Quarterly” 1999, no. 44(3).
- Imai M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw Hill, New York 1986.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Kategoryzacja zjawisk kryzysowych organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Krupski R., *Metody badania elastyczności przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1104, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., *Reframing in organizational renewal processes*, [w:] *Management Sciences: Transformation and Dynamics in Management Concepts and Case Corporate Renewal*, red. G. Bełz, J. Skalik, Research Papers of Wrocław University of Economics, No. 148, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
- Lichtarski J., *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przełom Organizacji” 2011, nr 3.
- Mellahi K., Wilkinson A., *Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework*, „International Journal of Management Reviews” 2004, vol. 5/6.
- Meschi P.X., Cremer E., *Competence building and corporate renewal*, „Business Strategy Review”, Summer 1999, vol. 10, issue 2.
- Miller D., Friesen H., *A longitudinal study of the corporate life cycle*, „Management Science” 1984, 30(10).
- Moreno A.M., Casillas J.C., *High-growth enterprises (Gazelles): An conceptual framework*, Paper presented at the International Conference of the European Academy of Management (EURAM), Stockholm, Sweden, May 2000.
- Nonaka I., *Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation*, „Sloan Management Review”, Spring 1988, vol. 29, no. 3.
- Osbert-Pociecha G., *Wykorzystanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania do osiągnięcia strategicznej elastyczności organizacji*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1104, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Shimizu K., Hitt M., *Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 4.
- Simons R., *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15.
- Skalik J., *Kluczowe obszary odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Skalik J., *Sukces w zarządzaniu zagrożonymi organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Gdańsk 2009.
- Superat J., *Zarządzanie strategiczne: pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998.
- Tushman M.L., Newman W.H., Romanelli E., *Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution*, „California Management Review” Fall 1986, vol. XXIX, no. 1.
- Walter D., Tobias A., Hasan H., *Self-organization, evolutionary and revolutionary change in organizations*, „Strategic Change” 2005, vol. 14, issue 7.
- Wawrzynek Ł., *Badanie ciągłości możliwości wystąpienia kryzysu w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Wierzbic A., Bełz G., *Key areas of corporate renewal of Polish enterprises during crisis of growth*, [w:] *Management Sciences: Transformation and Dynamics in Management Concepts and Case Corporate Renewal*, red. G. Bełz, J. Skalik, Research Papers of Wrocław University of Economics, No. 148, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
- Zelek A., *Kryzys przedsiębiorstwa – punkt zwrotny w strategii rozwoju*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1054, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.

REVOLUTIONARY AND EVOLUTIONARY APPROACH TO CORPORATE RENEWAL: LITERATURE REVIEW AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Summary: The aim of presented article is to synthesize themes concerning a choice between evolutionary and revolutionary approach to corporate renewal. There are arguments in favour and against both approaches. The creation of the decision model was proposed by the author, with potential elements that might be included in such a model.

Keywords: growth, renewal, crisis, change, revolution, evolution.