

Piotr Banaszyk

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ISTOTA I ZAKRES ODNOWY STRATEGICZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH*

1. Wstęp

Strategia biznesowa jest tu rozumiana jako złożony proces reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa prowadzącego strategię, który to proces jest kształtowany w imię podstawowych celów tegoż przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 11].

W powszechnej opinii zmiany oddziałujące na przedsiębiorstwa stają się coraz szybsze i głębsze. Najczęściej zwraca się uwagę na sprawcze znaczenie procesów globalizacji i digitalizacji. Można przytoczyć poglądy następujących autorytetów w dziedzinie strategii biznesowych [Adcroft 2004, s. 252]:

1. R.M. Kanter: „zmiany czyszczące obszar konkurencji”.
2. C.K. Prahalad, Y. Doz: „świat poza istniejącymi zasadami”.
3. M. Taniguchi: „nieprzewidywalny świat w ruchu”.

W sytuacji akceleracji zmian w uwarunkowaniach działalności przedsiębiorstwa należy się więc spodziewać coraz głębszych i bardziej kompleksowych przeobrażeń strategicznych. Niezależnie od złożoności procesu ich stanowienia, kierownictwa przedsiębiorstw powinny dysponować racjonalną metodyką ich przygotowania i wdrażania.

2. Treść odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Zakłada się, że w dalszej części opracowania będą zamiennie używane terminy „rekonstrukcja strategii”, „odnowa strategiczna” i „rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa”.

Proces odnowy strategicznej składa się zazwyczaj z trzech etapów [Lohrke, Bedeian, Palmer 2004, s. 65]:

1. Przedsiębiorstwo napotyka sytuację wymagającą odnowy strategicznej z powodu znacznego przekształcenia otoczenia albo dramatycznego spadku efektywności ekonomicznej, albo też ich obydwu jednocześnie.

* Referat został przygotowany w związku z realizacją projektu badawczego KBN nr 1 H02D 043 27.

2. Naczelne kierownictwo rozpoczyna prace nad reakcją strategiczną na sytuację operacyjnej katastrofy.
3. Rozpoczynają się interwencje naprawcze, które bądź prowadzą do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa, bądź nie.

Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa może być definiowana jako [Hart, Berger 1994, s. 25]:

1. Zmiana o fundamentalnym charakterze i poważnym wpływie na efektywność organizacji, dotycząca relacji z otoczeniem (klienci), procesów transformacyjnych (konfiguracja technologii), struktur, systemów i rutyn (podejmowanie decyzji, informacje, zasoby ludzkie), jak również wyników finansowych oraz jednostkowych i organizacyjnych zachowań.
2. Treść zmian organizacyjnych o szerokim zakresie powinna być opisywana przez trzy wymiary, za które uznaje się siłę zmiany, organizację i związek między zmianą a organizacją.

Badania prowadzone w sześciu dużych amerykańskich korporacjach przez M. Beera, R. Eisenstata i B. Spectora dowiodły, że tradycyjny model zmieniania organizacji sprawdza się w sytuacjach drobnych modyfikacji działalności. Istotne zmiany, właściwe dla odnawiania działalności całych korporacji, wymagają całkiem odmiennego podejścia. Autorzy ci pokusili się o zestawienie tradycyjnego podejścia zmian programowanych z bardziej współczesnym podejściem zarządzania klimatem korporacyjnym (zob. tab. 1).

Tabela 1. Porównanie dwóch podejść do odnowy strategicznej

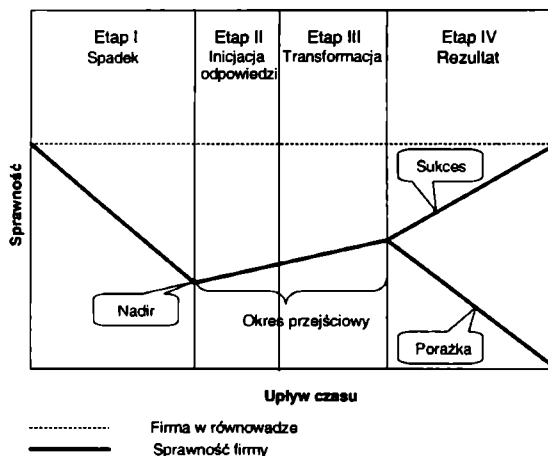
	Podjęcie zmian programowanych (model 1)	Podjęcie zarządzania klimatem korporacyjnym (model 2)
1	2	3
Związek między centralą a podrzędnymi jednostkami	Niezależne wysiłki rozwijania zmian w centrali, przekazywane jednostkom, które ignorują wczesne zmiany	Izolowane zmiany w podporządkowanych jednostkach są centralnie koordynowane, co zmienia podstawy działalności
Powody zmian	Po pierwsze, przykłady innych przedsiębiorstw albo wartości <i>top managementu</i> ; po drugie, związki z wynikami działalności biznesowej	Związki z wynikami działalności biznesowej
Główne ośrodki odpowiedzialności za zmiany	Wyznaczeni kierownicy liniowi i zewnętrzni konsultanci	Liniowi kierownicy z centrali, przedstawiciele służb zarządzania zasobami ludzkimi w podporządkowanych jednostkach i zewnętrzni konsultanci
Metody zmieniania	Programowane treningi, formułowanie misji, zmiany w systemach i procedurach (np. ocena sprawności, planowanie, wynagradzanie)	Przynoszące pozytywne wyniki eksperymenty z metodami organizacji i zarządzania, propagowane przez kierownictwo wizyty w fabrykach, konferencje i korporacyjny rozwój organizacyjny

1	2	3
Stosunki między myśleniem i zachowaniem	Bazujące na obserwacjach, lekturach i refleksji, a także zmianach myślenia ludzi, co prowadzi do zmian w działaniu	Bazujące na próbach i błędach w wielu podporządkowanych jednostkach oraz rozwoju metod zachęcających ludzi do podejmowania zróżnicowanych działań, co prowadzi do wyłonienia się programów treningowych i sformułowania misji
Stosunki między modelem korporacyjnym i procedurami a zmianami zachowań	Zmienione procedury korporacyjne i systemy zmieniają ludzkie zachowania	Zmienione zachowania przeobrażają korporacyjne procedury i systemy

Źródło: [Beer, Eisenstat, Spector 1990, s. 149].

Konkluzja finalna sprowadza się do dyrektywy, aby poważne zmiany, jakimi zwykle są strategiczne odnowy, wykorzystywały logikę zgodną z modelem drugim.

Według S.D. Chowdhury'ego każda odnowa strategiczna jest procesem przebiegającym czteroetapowo. Etapy charakteryzują się odmienną sprawnością (efektywnością) realizowaną przez przedsiębiorstwo (zob. rys. 1).

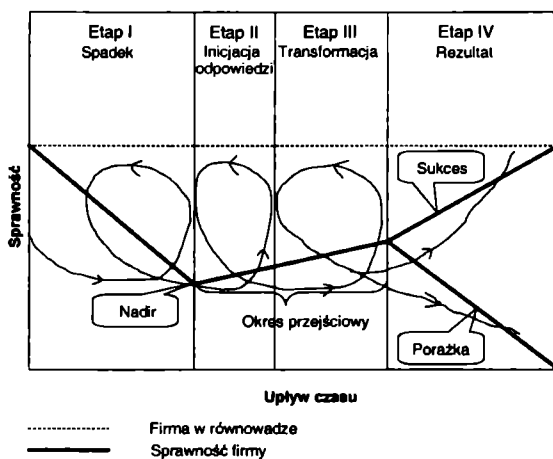


Rys. 1. Modelowy proces odnowy strategicznej

Źródło: [Chowdhury 2002, s. 253].

Etap spadku jest nieunikniony dla każdej firmy. Wyjaśnienia mogą być wiązane bądź z przekonaniem, że każda firma jest nierozłącznie warunkowana swym otoczeniem, a ono podlega makroekonomicznym fluktuacjom, bądź też ze wskazaniem, iż w każdej firmie istnieje coś w rodzaju wewnętrznej logiki rozwoju i czynniki postępu z czasem przeradzają się w czynniki regresu. Etap inicjacji odpowiedzi wymaga skierowania wysiłków naprawczych albo na obszar strategiczny, na którym kierownictwo firmy wybiera metodę ucieczki od problemów, np.

poprzez dywersyfikację biznesów, integrację organizacyjną, ekspansję na nowe rynki itp., albo też na obszar operacyjny, gdzie dąży się do zmiany taktyki działania przez usprawnienie rutynowych czynności. Etap transformacji to okres wyłaniania się rezultatów forsowanych przedsięwzięć odnowy strategicznej. Pomysły muszą być podchwycone przez większość pracowników różnych szczebli kierowniczych i wykonawczych, ich wysiłki muszą wkomponować się w dotychczasową działalność firmy. Etap ten trwa zwykle przez czas trudny do oszacowania, zmiany operacyjne bowiem przynoszą rezultaty relatywnie szybko, zmiany strategiczne zaś manifestują się w znacznie dłuższym okresie. Wreszcie etap rezultatów wiąże się z obserwacją, że wskaźniki, które pozwoliły odkryć spadek w pierwszym etapie, ponownie się zmieniły: albo się polepszyły, co oznacza sukces, albo się pogorszyły, co znamionuje porażkę odnowy strategicznej [Chowdhury 2002, s. 253-256].



Rys. 2. Realny proces odnowy strategicznej

Źródło: [Chowdhury 2002, s. 262].

Opisany proces odnowy strategicznej ma modelowe cechy. Jednak odbywa się on w realiach społeczno-gospodarczych, w których może dochodzić do różnorodnych sprzężeń subiektywnie stymulowanych działań różnych grup ludzi i obiektywnego kształtowania się uwarunkowań zewnętrznych. Na każdym z wymienionych etapów dochodzi więc do konkurencji koncepcji i interferencji działań, co komplikuje rzeczywisty przebieg procesu odnowy strategicznej (zob. rys. 2).

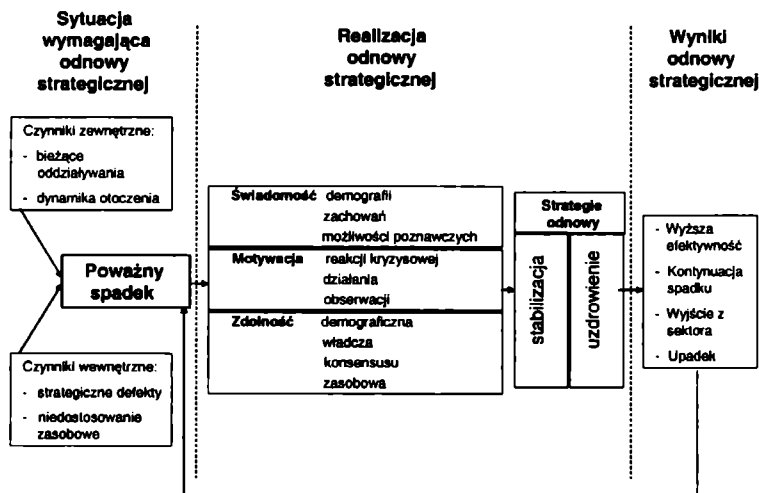
3. Metodyka odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Dawno już minęły czasy tzw. *one best way*, co ma poważne konsekwencje także dla poszukiwań kierunku odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Za takimi autorami, jak A. Atilio i J.E. Ricart [Caldart, Ricart 2004, s. 98] można bowiem wskazać, że gdyby podtrzymywać taylorowską perspektywę usprawniania przedsiębiorstwa, to obszar badawczy mógłby być przyrównany do wspinania się na

szczyt góry. Metodyka rekonstrukcji strategii przedsiębiorstwa powinna jednak być różna od ewolucyjnego doskonalenia w lokalnym zakresie (co oznacza stopniowe doskonalenie zastanego stanu). Powinna zmierzać do stymulowania „wielkiego skoku”, czyli przejścia z lokalnego szczytu na szczyt wyższy, ale bardziej oddalony i być może nawet wyraźnie niewidoczny. Oznacza to konieczność przededefiniowania modelu biznesu zakładanego przez strategię przedsiębiorstwa.

Najogólniej ujmując można przyjąć, że model biznesowy jest mniej albo bardziej rozwiniętym i przez to wyraźniej albo niejasno uświadamianym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach. Wskazuje przede wszystkim na ambicje jego autorów co do oczekiwanych wyników rynkowych, miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej, kształtowania kapitału intelektualnego i oczekiwanych wyników finansowych. Wyobrażenie oczekiwanych wyników rynkowych dotyczy tego, komu, w jaki sposób i o jakich właściwościach będą oferowane dobra albo usługi. Wyobrażenie miejsca w łańcuchu kreowania wartości dodanej dotyczy tego, na jakich czynnościach przedsiębiorstwo skupi swą aktywność i, poprzez to, z kim powinno wchodzić w kooperacje lub sojusze, a kto powinien być identyfikowany jako konkurent. Wyobrażenie kształtowania kapitału intelektualnego dotyczy uzasadnienia i determinacji w formowaniu skumulowanej w przedsiębiorstwie wiedzy pracowników i zinstytucjonalizowanej w użytkowanej strukturze. Wreszcie wyobrażenie wyników finansowych dotyczy oczekiwanej rentowności, płynności, produktywności i zadłużenia przedsiębiorstwa [Banaszyk 2004, s. 9-10].

Proces radykalnej odnowy strategicznej przebiega w trzech podstawowych etapach (zob. rys. 3).



Rys. 3. Model metodyki odnowy strategicznej

Źródło: [Lohrke, Bedeian, Palmer 2004, s. 73].

Według K. Arogyaswamy, V.R. Barkera i M. Yasai-Ardekani odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest konieczna, gdy [Arogyaswamy, Barker, Yasai-Ardekani 1995, s. 498]:

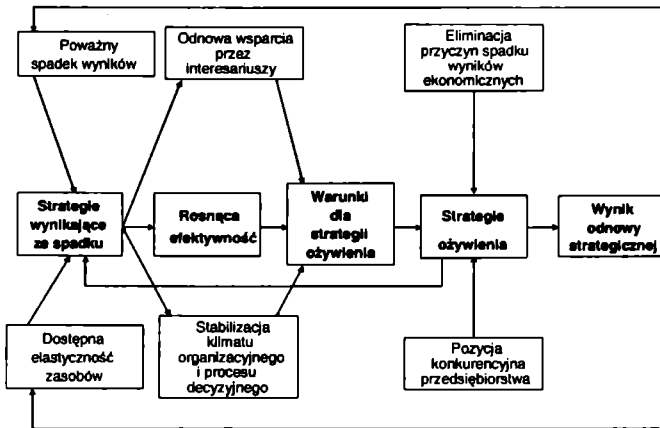
- 1) zaznacza się spadek wsparcia ze strony zewnętrznych interesariuszy,
- 2) spada efektywność działalności,
- 3) psują się klimat organizacyjny i sprawność procesów decyzyjnych.

Wymaga to sformułowania strategii wynikających ze spadku efektywności, które powinny doprowadzić do [Arogyaswamy, Barker, Yasai-Ardekani 1995, s. 498]:

- 1) zastopowania erozji wsparcia ze strony interesariuszy i odnowienia ich zaufania do naczelnego kierownictwa,
- 2) stworzenia lepszego klimatu organizacyjnego i poprawy wyników ekonomicznych.

Skutkiem powyższych wysiłków powinno być stworzenie podstaw do sanacji przedsiębiorstwa. Od strategii wynikających ze spadku efektywności przechodzi się wówczas do strategii ożywienia ekonomicznego. Skuteczne strategie ożywienia prowadzą do [Arogyaswamy, Barker, Yasai-Ardekani 1995, s. 506]:

- 1) osłabienia albo eliminacji przyczyn spadku wyników działalności.
 - 2) poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (rynkach).
- Proces ten jest zilustrowany na rys. 4.



Rys. 4. Model sytuacyjnej odnowy strategicznej

Źródło: [Arogyaswamy, Barker, Yasai-Ardekani 1995, s. 498].

Najbardziej skutecznymi strategiami ożywienia ekonomicznego są [Arogyaswamy, Barker, Yasai-Ardekani 1995, s. 509]:

1. Reorientacja strategiczna istniejącego potencjału zasobowego przedsiębiorstwa:
 - a) inkrementalna strategia doskonalenia pozycji strategicznej przez sprawniejsze wykorzystanie istniejących zasobów;
 - b) inkrementalna strategia utrzymania pozycji strategicznej przez wykorzystanie historycznie ukształtowanych sił.
2. Reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa przez wykreowanie nowych zdolności zasobowych:
 - a) dostosowanie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa do wymagań odbiorców;

b) utrzymanie potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w tych sektorach rynkowych, w których posiadane zasoby są najwyżej cenione.

Można więc przyjąć, że metodyka reorientacji strategicznej powinna zakładać w pierwszej kolejności stabilizację złej sytuacji strategicznej, a potem „wielki skok” strategiczny, czyli radykalną zmianę strategiczną. Oba te etapy wymagają z pewnością odmiennych metod reorientacji strategicznej. Stabilizacja sytuacji strategicznej sprzyja zastosowaniu metod racjonalnej analizy strategicznej, z kolei radykalna zmiana strategiczna jest ściślej związana z metodami inkrementalnej analizy strategicznej.

4. Zakończenie

Odnowa strategiczna działalności przedsiębiorstwa jest więc procesem złożonym. Zaczyna się w sytuacji ekonomicznych turbulencji, wywołanych przez czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. W pierwszej kolejności następuje etap stabilizacji, zwykle wykorzystujący metody racjonalnej analizy strategicznej. Następnie kreowany jest „wielki skok” oznaczający radykalną zmianę strategiczną i wynikający z inkrementalnej analizy strategicznej.

Literatura

- Adcroft A. (2004), *A European Perspective on the Revolutionary School of Management*, „European Business Review”, vol. 16, nr 3.
- Arogyaswamy K., Barker III V.R., Yasai-Ardekani M. (1995), *Firm Turnarounds: an Integrative Two-stage Model*, „Journal of Management Studies”, vol. 32, nr 4.
- Banaszyk P. (2004), *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. P. Banaszyk, E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyt Naukowy, AE, Poznań.
- Beer M., Eisenstat R., Spector B. (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*, HBS Press, Cambridge.
- Caldart A.A., Ricart J.E. (2004), *Corporate Strategy Revisited: a View from Complexity Theory*, „European Management Review”, nr 1.
- Chowdhury S.D. (2002), *Turnarounds: a Stage Theory Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, nr 19(3).
- Hart H., Berger A. (1994), *Using Time to Generate Corporate Renewal*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 14, nr 3.
- Lohrke F.T., Bedeian A.G., Palmer T.B. (2004), *The Role of Top Management Teams in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: a Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews”, nr 5-6.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

THE ESSENCE AND THE RANGE OF A STRATEGIC RENEWAL IN COMPANIES

Summary

The article presents the issue of strategic renewal of the company. This concept was explained and defined. Then a methodology of the realization of strategic renewal and possible its trends was presented.