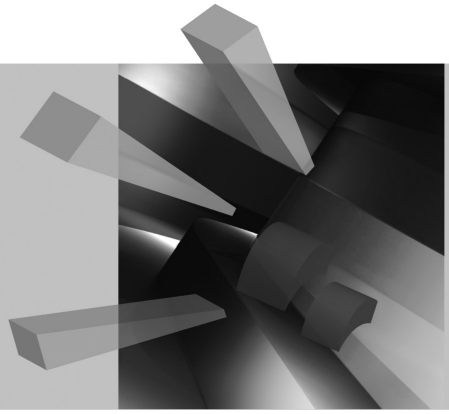
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

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 jakiejkolwiek 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

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

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej 123
Grzegorz Bełz, 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 Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity 120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes 129
Grzegorz Bełz, 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

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 276 • 2012

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw ISSN 1899-3192

Szymon Cyfert
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

SYSTEMOWY MODEL ORGANIZACJI: PERSPEKTYWA PROCESÓW ODNOWY ORGANIZACYJNEJ[1]

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie propozycji systemowego modelu organizacji wspierającej realizację procesów odnowy organizacyjnej. Punktem wyjścia w artykule uczyniono charakterystykę odnowy organizacyjnej, co w dalszej części pozwoliło na zaprezentowanie autorskiej propozycji systemowego modelu organizacji oraz jego elementów składowych.

Słowa kluczowe: odnowa organizacyjna, model organizacji.

1. Uwagi wprowadzające

Powodzenie organizacji, mierzone stopniem realizacji zakładanej strategii rozwoju, zależy od umiejętności dynamicznego dostosowania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, przy czym ów proces dostosowania nie ma charakteru wyłącznie jednokierunkowego oddziaływania. Organizacje, będąc systemami otwartymi, nie postrzegają procesów w otoczeniu w kategoriach zjawisk, na które należy pasywnie reagować, ale dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, podejmują aktywne działania nakierowane na zmianę warunków otoczenia [Majchrzak 2001].

Dla wielu organizacji, ze względu na niski poziom spójności wykorzystywanych rozwiązań systemowych, podejmowane próby dostosowania do otoczenia kończą się niepowodzeniem. Niedostosowanie realizowanych w organizacji działań operacyjnych do zakładanej strategii rozwoju, w wyniku zaistnienia rozbieżności pomiędzy opcją, na której organizacja zamierza się koncentrować, a rzeczywistymi procesami realizowanymi przez organizację prowadzi do wykształcenia się luki strategicznej, skutkującej niemożnością wykorzystania potencjałów synergicznych i w konsekwencji wpływającej na obniżenie poziomu ekonomicznej efektywności

[1] Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy N N115 019939.

organizacji. Oczywiście osiągnięcie pełnego poziomu wewnętrznego dopasowania organizacji jest nieefektywne i *de facto* niemożliwe, co więcej pożądany jest pewien kontrolowany poziom niespójności systemów, regulowany przez organizację przy wykorzystaniu mechanizmów adaptacji i samoregulacji. Wykształcenie się sytuacji, w której dochodzi do kontrolowanej niespójności, stanowi impuls do zmiany dotychczasowej formuły działania organizacji [Burgelman 1991; Hurst, Rush, White 1989 nie ma w spisie literatury]. Owa zmiana formuły działania organizacji, skutkująca rekonstrukcją modelu biznesu organizacji, określana jest mianem odnowy organizacyjnej, przy czym jeżeli proces odnowy organizacyjnej ma być skuteczny, nie może zostać sprowadzony wyłącznie do prostego przeformułowania modelu biznesu, ale musi być rozwiązaniem systemowym, obejmującym swoim zasięgiem całą organizację.

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji systemowego modelu organizacji wspierającej realizację procesów odnowy organizacyjnej.

2. Istota odnowy organizacyjnej

Odnowa organizacyjna związana jest z przebudową dotychczasowego rdzenia organizacji. W rezultacie procesu odnowy organizacyjnej organizacja, osiągając nowy poziom równowagi, przekształca dotychczasowy model biznesu zawierający wskazania co do dziewięciu obszarów: domeny działalności, propozycji wartości, kanałów dystrybucji, relacji z klientami, strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań, kluczowych partnerów, struktury kosztów [Osterwalder 2004].

W procesie odnowy organizacyjnej zarządzający dokonują wyboru pomiędzy procesami rewitalizacji, zasadzającymi się na wykorzystaniu dotychczasowych kompetencji bądź nakierowanymi na przemodelowanie kluczowych kompetencji procesami adaptacji.

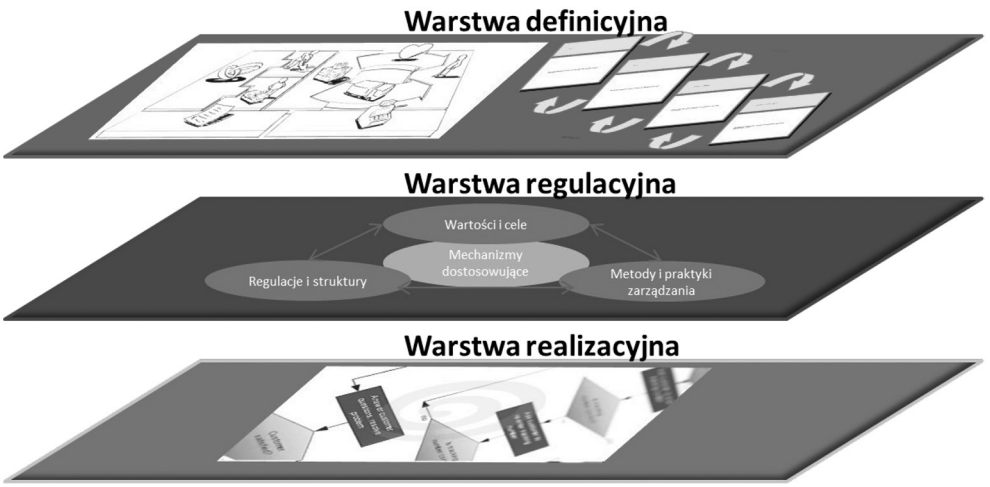
W podejściu opartym na rewitalizacji odnowa postrzegana jest jako proces silnie warunkowany istniejącym dostępem do zasobów, dopasowaniem do norm i standardów w branży oraz podporządkowany wewnętrznym uwarunkowaniom. W konsekwencji zastosowania takiego podejścia działania w procesie odnowy nakierowane są przede wszystkim na wzmacnianie i wykorzystywanie posiadanych przez organizację kluczowych zasobów i kluczowych kompetencji.

W podejściu adaptacji przyjmuje się założenie o konieczności wyjścia poza istniejące wewnętrzne uwarunkowania organizacji, co oznacza, że zwiększenie elastyczności działania organizacji następuje poprzez aktywne poszukiwanie szans w otoczeniu. Tym samym organizacja zostaje niejako zmuszona do rezygnacji z posiadanych zasobów i dotychczasowych kluczowych kompetencji, co jest pochodną przyjętego *a priori* założenia, że organizacje, które odnoszą sukces, uczą się odmiennych zachowań od dotychczasowych i zdobywają nowe kluczowe kompetencje [Volberda, Baden-Fuller, Bosch 2001].

3. Systemowy model organizacji

U podstaw procesu odnowy organizacyjnej leży założenie o celowości przebudowania modelu biznesu organizacji. Jeżeli jednak organizacja zakończy proces odnowy wyłącznie na przekształceniu dotychczasowego modelu biznesu, to takie działanie nie pozwoli organizacji na osiągnięcie nowego poziomu równowagi, lecz doprowadzi do sytuacji, w której organizacja, angażując posiadany potencjał, obniży swój poziom efektywności. Skuteczność odnowy organizacyjnej wymaga systemowego podejścia do zmiany funkcjonowania organizacji, przy czym owa systemowość odnosi się do trzech warstw (zob. rys. 1):

- warstwy definicyjnej, określającej pożądany wzorzec rozwoju organizacji, opisywanej przy wykorzystaniu koncepcji modelu biznesu i strategicznej karty wyników,
- warstwy regulacyjnej, określającej obowiązujące w organizacji standardy i wzorce działań, opisywanej przy wykorzystaniu mechanizmów systemu zarządzania;
- warstwy realizacyjnej, określającej sposoby realizacji działań operacyjnych, opisywanej przy wykorzystaniu procesów i projektów.



Rys. 1. Systemowy model organizacji wspierającej realizację procesów odnowy organizacji

Źródło: opracowanie własne.

4. Warstwa definicyjna: model biznesu i Strategiczna Karta Wyników

Kształtowanie warstwy definicyjnej związane jest z zaprojektowaniem modelu biznesu organizacji i z zamodelowaniem Strategicznej Karty Wyników, przy czym ze względu na istniejące relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy wymieniony-

mi koncepcjami, w pierwszej kolejności powinien być zbudowany model biznesu, a następnie, przy wykorzystaniu koncepcji Strategicznej Karty Wyników, model ten powinien zostać przetransponowany na strategię rozwoju organizacji.

Dowodząc poprawności konstrukcji powyższego działania, należy odwołać się do definicji modelu biznesu, zgodnie z którą model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości, pozwalający na udzielenie odpowiedzi na krytyczne, z punktu działalności biznesowej organizacji, pytania – kto jest klientem, jakiej wartości od organizacji klient oczekuje, w jaki sposób wartość ta jest mu dostarczana, jakie są koszty i przychody realizowanej działalności. Model biznesu określa logikę powiązań zawiązujących się pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami kreującymi wartość dla szeroko rozumianych klientów, wskazując tym samym na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji sposób tworzenia wartości [Fisken, Rutherford 2002; Shafer, Smith, Linder 2005; Afuah 2004]. Analiza sposobu konstrukcji modelu biznesu pozwala na sformułowanie wniosku o jego podobieństwie do wizji organizacji, której realizacja wymaga wsparcia procesami operacjonalizacji.

Słabą stroną koncepcji modelu biznesu jest to, co paradoksalnie stanowi także jego mocną stronę – nadmierna koncentracja na działalności biznesowej oraz pomijanie systemowej i operacyjnej warstwy funkcjonowania organizacji. Wdrożenie koncepcji modelu biznesu do praktyki funkcjonowania konkretnej organizacji wymaga uzupełnienia go zarówno o komponenty zarządcze, jak i realizacyjne. Z drugiej jednak strony owa koncentracja na działalności biznesowej i silniejsze niż w przypadku strategii dowartościowanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa może stanowić „brakujące ogniwo" w systemie zarządzania organizacją, pozwalające na przejście z abstrakcyjnego dla większości zarządzających poziomu strategicznego na poziom działań o charakterze operacyjnym.

Uzasadniając celowość wykorzystania Strategicznej Karty Wyników w procesie transpozycji postulatów modelu biznesu na działania strategiczne, należy wskazać na podobieństwo założeń leżących u podstaw obu koncepcji oraz na ich potencjał komplementarności [Cyfert, Krzakiewicz 2011]. Obie koncepcje do opisu funkcjonowania organizacji wykorzystują ten sam układ zmiennych – rozwój, działania, domena i finanse, natomiast różnic poszukiwać można w warstwie aplikacyjnej. Podczas gdy w koncepcji Strategicznej Karty Wyników [Kaplan, Norton 1994] wskazuje się na celowość definiowania inicjatyw strategicznych, będących konkretnymi działaniami pozwalającymi na osiąganie zakładanych celów strategicznych, w modelu biznesu obszary poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej są predefiniowane. Ponadto, o ile w modelu biznesu punktem wyjścia jest określenie domeny działalności, o tyle w Strategicznej Karcie Wyników budowa strategii rozpoczyna się od zdefiniowania zasobów niezbędnych do realizacji misji i wizji. Definiując różnice pomiędzy koncepcjami, należy też wskazać na odmienne podejścia do dynamiki organizacji. Koncepcja Strategicznej Karty Wyników jest bowiem koncepcją dynamiczną, od-

powiada nie tylko na pytanie, jak powinna być sformułowana strategia, ale także jak powinien być realizowany proces zarządzania strategicznego, natomiast model biznesu koncentruje się na zagadnieniach statycznych, związanych z prawidłowym ukształtowaniem strategii biznesu.

5. Warstwa regulacyjna: system zarządzania

Strategia rozwoju wskazuje pewien pożądany stan, do którego dąży organizacja, który bez wsparcia konkretnych mechanizmów i rozwiązań strukturalnych, definiowanych i projektowanych w systemie zarządzania, nigdy nie zostanie osiągnięty. Jeżeli zarządzający organizacją nie zaprojektują i nie wdrożą rozwiązania strukturalnego, systemu informacyjnego, systemu controllingu, systemu motywacyjnego, nie dokonają alokacji zadań, uprawnień i odpowiedzialności, strategia organizacji pozostanie tylko formalnym dokumentem.

W artykule do opisu systemu zarządzania przyjęto definicję zaproponowaną przez J. Skalika i G. Bełza [2007], zgodnie z którą konstrukcja systemu zarządzania jest pochodną trzech składowych: 1) celów i wartości, 2) regulacji i struktur, 3) metod i praktyk zarządzania oraz relacji zawiązujących się pomiędzy nimi, warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją. Poszczególne składowe systemu zarządzania podlegają nieustannym interakcjom dzięki mechanizmom dostosowawczym, będącym wyrazem osobowości oraz indywidualnych skłonności do zmian postaci organizacji. Wypadkowa oddziaływania powyższych podsystemów stymuluje przebieg procesu zarządzania, rozumianego jako cykliczny, powtarzalny zbiór działań koordynacyjnych regulacyjnych, służących osiąganiu celów organizacji [Skalik, Bełz 2007]. Zarówno system zarządzania, jak i jego składowe nie są elementami statycznymi i niezmiennymi w czasie, lecz w wyniku podejmowanych przez organizację prób adaptacji do otoczenia podlegają ciągłej rekonfiguracji [Govindarajan 1988, s. 828-830], stymulując tym samym ekonomiczną efektywność organizacji.

Wykorzystując metaforę, system zarządzania w modelu organizacji wspierającym realizację procesów odnowy organizacji można przyrównać do soczewki, za pomocą której zapisy odnoszące się do działań strategicznych są „wypalane" w warstwie działań operacyjnych. Ze względu na ograniczony potencjał zasobów oraz ograniczone zdolności dostosowawcze system zarządzania pełni jednocześnie rolę „filtra" redukującego podejmowane w organizacji aktywności [Strategor 1996].

6. Warstwa realizacyjna: procesy i projekty

Ostatnia warstwa systemowego modelu organizacji wspierającej realizację procesów odnowy organizacyjnej określa sposoby realizacji działań operacyjnych, które mogą przybrać formułę procesów lub projektów. O ile warstwa definicyjna i warstwa regulacyjna są od siebie niezależne, określenie ich zawartości nie wymaga bowiem

konieczności uwzględnienia istniejących zależności, o tyle działania podejmowane w warstwie realizacyjnej są wynikowe. W warstwie realizacyjnej sposób realizacji działań operacyjnych jest narzucony przez standardy zdefiniowane w warstwie regulacyjnej, zaś zakres działań jest pochodną działań strategicznych określonych w warstwie definicyjnej.

7. Podsumowanie

Powodzenie działań związanych z odnową organizacyjną jest wynikową nie tylko poprawności sformułowania i wdrożenia modelu biznesu, ale w dużej mierze zależy od prawidłowości ukształtowania pozostałych składowych organizacji. Oznacza to, iż zapewnienie wymaganego poziomu spójności organizacji wymaga jednoczesnej realizacji działań na trzech płaszczyznach: 1) płaszczyźnie działań definicyjnych, nakierowanej na wewnętrzne i zewnętrzne dopasowanie kluczowych obszarów funkcjonowania organizacji, 2) płaszczyźnie działań regulacyjnych, związanej z opracowaniem i doskonaleniem składowych systemu zarządzania zapewniających możliwość oddziaływania na organizację, 3) płaszczyźnie działań operacyjnych, określającej sposoby realizacji działań. Podejmując próbę implementacji tak zdefiniowanego modelu organizacji wspierającej realizację procesów odnowy organizacyjnej, punktem wyjścia należy uczynić zaprojektowanie modelu biznesu organizacji transponowanego, przy wykorzystaniu koncepcji Strategicznej Karty Wyników, na strategię organizacji, której postulaty, poprzez mechanizmy systemu zarządzania, przekładane są na projekty i procesy w warstwie realizacyjnej.

Literatura

Afuah A., *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, New York 2004.

Burgelman R.A., *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research*, „Organizational Science" 1991, vol. 2.

Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Balanced scorecard and business models as mechanisms for strategy formulation and implementation. Areas of synergy*, „Management" 2011, vol. 15, no. 1.

Fisken J., Rutherford J., Bu*siness models and investment trends in the biotechnology industry in Europe*, „Journal of Commercial Biotechnology" 2002, vol. 8, no. 3.

Govindarajan V., *A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanism with strategy*, „Academy of Management Journal" 1988, vol. 31, no. 4.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2004.

Majchrzak J., *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.

Osterwalder A., *The Business-Model Ontology – A Proposition in Design Science Approach. Academic Dissertation*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne 2004.

Shafer S.M., Smith J.H., Linder J.C., *The power of business models*, „Business Horizons" 2005, vol. 48, no. 3.

Skalik J., Bełz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Skalik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.

Volberda H.W., Baden-Fuller Ch., Bosch F.A.J., Ma*stering strategic renewal: mobilising renewal journeys in multi-unit firms*, „Long Range Planning" 2001, vol. 34, issue 2.

THE SYSTEM MODEL OF ORGANIZATION: PROSPECT OF ORGANIZATIONAL RENEWAL PROCESSES

Summary: The aim of this paper is to present the proposal of system model organization supporting the implementation of organizational renewal processes. The paper starts with a description of the basis of organizational renewal, which in the next part allows to present original proposals of system model of the organization and its component elements.

Keywords: organizational renewal, system model of organization.