

Bogusław Hajdasz

boguslaw.hajdasz@post.pl

WYBORY STRATEGICZNE PODCZAS ODNOWY PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Autor artykułu omawia podstawowe pojęcia związane z odnową strategiczną przedsiębiorstwa i wyborami strategicznymi podczas tego procesu. Opisuje także występujące podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa dylematy decyzyjne o charakterze paradoksów oraz wskazuje możliwy sposób radzenia sobie z nimi dzięki mechanizmom wydzielenia przestrzennego i czasowego.

Słowa kluczowe: odnowa strategiczna, wybory i decyzje strategiczne, cele i kryteria wyborów strategicznych, opcje strategiczne, oburęczność organizacyjna, dylematy i paradoksy strategiczne.

Klasyfikacja JEL: L20.

STRATEGIC CHOICES DURING COMPANY RENEWAL

Abstract: The author discusses the basic concepts relating to the strategic renewal of a company and the strategic choices made during this process. It also describes the decision-making paradox dilemmas which may occur during the renewal process of a company and indicates possible ways of dealing with them through the use of spatial and temporal separation mechanisms.

Keywords: strategic renewal, strategic choice, strategic decision, strategic option, strategic decision criteria, strategic goal, organizational ambidexterity, strategic decision paradox, strategic dilemma.

Wstęp

Odnowa strategiczna przedsiębiorstw od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu. Proces związany z głęboką, strategiczną

zmianą w przedsiębiorstwie jest opisywany w literaturze przy użyciu różnych terminów, głównie jako odnowa strategiczna, ale także jako rewitalizacja, sanacja lub restrukturyzacja przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule będą one traktowane jako synonimy i używane zamiennie.

Początkowo pojęcie odnowy strategicznej wiązano z wychodzeniem przedsiębiorstwa z kryzysu, później zaczęto zauważać także jej aspekt przedsiębiorczy, pozwalający zmieniać strategię działania, aby zapobiegać kryzysom przedsiębiorstwa. Obecnie uważa się, że pojęcie odnowy strategicznej jest nieodłącznie związane z samym działaniem przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu i koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Odnowa strategiczna stała się zagadnieniem bardzo aktualnym w dobie postępującej globalizacji i szybko zmieniających się trendów w otoczeniu przedsiębiorstw. Teoretycy i praktycy zarządzania zainteresowali się tematem odnowy strategicznej szczególnie wtedy, gdy gwałtowne i nieprzewidywalne zmiany otoczenia, uzewnętrznione w postaci globalnego kryzysu ekonomicznego, wymusiły na wielu przedsiębiorstwach porzucenie dotychczasowej strategii działania i pospieszną adaptację do zmiennych warunków otoczenia. Także w Polsce zainteresowano się tematem odnowy strategicznej przedsiębiorstw po tym, jak zaszły głębokie zmiany zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstw wynikające z przemian politycznych i gospodarczych na początku lat 90. XX wieku oraz z późniejszego przystąpienia kraju do Unii Europejskiej. W wyniku bezpośrednich inwestycji zagranicznych znacząco wzrosła wtedy konkurencja, pojawiły się nowe technologie i materiały oraz innowacyjne sposoby sprzedaży, a także nowe normy i regulacje prawne. Dodatkowo, w wyniku procesu prywatyzacji, wiele przedsiębiorstw zmieniło swojego właściciela, a niekiedy całe branże przeszły procesy konsolidacji, łącząc się w różne grupy producenckie, zakupowe lub sprzedażowe. Radykalnie zmieniło to warunki funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. W konsekwencji wiele z nich zostało zmuszonych do zainicjowania procesu odnowy strategicznej, aby przystosować się do gwałtownie zmieniających się warunków otoczenia.

Wiedza teoretyczna dotycząca odnowy strategicznej przedsiębiorstw, podobnie jak w całej dziedzinie zarządzania strategicznego, dopiero się kształtuje i jest jeszcze dość fragmentaryczna oraz stosunkowo mało uniwersalna. Jedną z przyczyn utrudniających powstanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego jest fakt, że „przedsiębiorstwo jako przedmiot badań nie posiada stałej charakterystyki i każde kolejne badanie odbywa się w już zmienionych warunkach” [Banaszyk 2011, s. 73]. Bardzo trudno więc

generalizować wnioski z przeprowadzonych badań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami.

Także samo pojęcie odnowy strategicznej, jak i związane z nią wybory strategiczne, nie są wystarczająco jasno i jednoznacznie opisane w literaturze przedmiotu i wciąż wymagają dookreślenia. Według Jolanty Walas-Trębacz „w literaturze nie poświęcono należytej uwagi szerszemu wyjaśnieniu samego procesu przeprowadzenia odnowy, jak i problematyce kolejności zachodzenia zmian w procesie odnowy oraz czynników determinujących proces odnowy” [Walas-Trębacz 2008, s. 95].

Niniejszy artykuł ma na celu opisanie, usystematyzowanie i wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z wyborami strategicznymi podczas odnowy przedsiębiorstwa oraz pomoc w zrozumieniu tego zagadnienia. Autor uważa, że także zarządzanie procesem odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, jako proces obfitujący w dylematy decyzyjne o charakterze paradoksów, wymaga dodatkowych badań i nowej wiedzy oraz wskazuje, jak pomocne w radzeniu sobie z tymi paradoksami mogą być mechanizmy wydzielenia przestrzennego i czasowego.

1. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa w literaturze przedmiotu

Zagadnienie odnowy strategicznej jest integralną częścią zarządzania strategicznego od samego początku wyłonienia się tej dziedziny nauki na początku lat 70. XX wieku. Po raz pierwszy terminu strategiczna samoodnowa (*strategic self-renewal*) użyli Schendel i Hofer w swojej pracy „Strategic Management: A new view of business policy and planning” [Schendel i Hofer 1979, s. 11]. Początkowo „strategiczna samoodnowa” była postrzegana jako działalność transformacyjna ukierunkowana na środowisko, strategię oraz przedmiot zarządzania i jego strukturę, mająca zapewnić przetrwanie przedsiębiorstwa [Chakravarthy 1984]. W kolejnych latach pojęcie odnowy strategicznej pojawiało się głównie w pracach naukowych związanych z procesem tworzenia i wdrażania strategii lub wprowadzania zmian strategicznych w organizacji [Chakravarthy i Doz 1992; Floyd i Wooldridge 2000]. Nieco inne rozumienie odnowy strategicznej znajdowało swoje odzwierciedlenie w pracach związanych z przedsiębiorczością. Utożsamiane było zwykle z potrzebą rewitalizacji już istniejących przedsiębiorstw, a nie inwestycjami kapitałowymi w nowe przedsięwzięcia [Zahra 1993; Nielsen 1999]. Do pojęcia odnowy strategicznej nawiązywano także w pracach

poświęconych strukturze organizacji i jej zdolnościom dynamicznym [Rajes 2013, s. 12–14]. Jak zauważają Agarwal i Helfat, odnowa strategiczna jest zjawiskiem bardzo złożonym, jej procesy wewnętrzne są wzajemnie mocno powiązane, a zakres i wymiar zmian jest bardzo duży. Zmiany podczas odnowy strategicznej odnoszą się do konkurowania, kompetencji i zasobów firmowych, struktury organizacyjnej, procesu uczenia się, a także rutyny organizacyjnej oraz procesu podejmowania i wdrażania decyzji [Agarwal i Helfat 2009, s. 290].

Tabela 1. Wybrane definicje odnowy strategicznej i ich ewolucja

Autor	Rok	Definicja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Schendel i Hofer	1979	„Zarządzanie strategiczne jest procesem, który zajmuje się przedsiębiorczością oraz odnową i rozwojem organizacji, a w szczególności opracowaniem i wdrożeniem strategii, która ma nadać kierunek działaniu organizacji” (s. 11)
Chakravarthy	1984	„Strategiczna samoodnowa: [...] to transformacja środowiska, celów, strategii i/lub struktury jednostki gospodarczej w celu zapewnienia jej długoterminowego przetrwania” (s. 540)
Guth i Ginsberg	1990	„Przedsiębiorczość korporacyjna obejmuje dwa rodzaje zjawisk i procesów wokół nich: (1) powstawanie nowych przedsiębiorstw w ramach istniejących organizacji, tj. wewnętrznych innowacji lub wspólnych przedsięwzięć kapitałowych z innymi podmiotami; oraz (2) transformację organizacji poprzez odnowienie kluczowych idei na których jest zbudowana tzn. odnowa strategiczna” (s. 5). „Odnowa strategiczna zajmuje się tworzeniem nowego bogactwa poprzez nowe kombinacje zasobów” (s. 6)
Beer i Eisenstat	1990	„Odnowa strategiczna odnosi się do programów zmian obejmujących całe przedsiębiorstwo, w odpowiedzi na zmiany na rynkach i wzrastającą konkurencję”
Burgelman	1991	„Organizacja może uczyć się nowych zdolności i umiejętności antycypując kierunki zmian strategicznych w otoczeniu i dokonując istotnych zmian w swojej strategii [...]. Zmiany tego typu stanowią podstawę <<odnowy strategicznej>> – zasadniczą zmianę strategiczną dokonywaną poprzez wewnętrzne eksperymentowanie i selekcję” (s. 254–255)
Floyd Wooldridge	2000	„Odnowa strategiczna jest procesem zarządzania związanym ze zdobywaniem i kumulowaniem nowej wiedzy oraz wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań, które skutkują zmianami strategii rynek – produkt i/lub podstawowych kompetencji organizacji” (s. 49, 155)

cd. tabeli 1

Autor	Rok	Definicja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa
Volberda, Baden- Fuller i Van den Bosch	2001	„Odnowa strategiczna to zmiana modelu biznesu prowadząca do przeprojektowania dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa” (s. 160)
Flier, van den Bosch i Volberda	2003	„Odnowa strategiczna to strategiczne działania na rzecz dostosowania kompetencji organizacyjnych do otoczenia w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej” (s. 2168)
Hamel i Yalিকangas	2003	„Strategiczna rewitalizacja polega na utożsamieniu się z nieustannym przewidywaniem i dostosowaniem się. To zdolność wprowadzania zmian zanim staną się niezbędne”
De Wit i Meyer	2007	„Odnowa strategiczna jest zmianą dalekosiężną i kompleksową, zachodzącą równocześnie w systemie biznesowym i organizacyjnym, strukturze i kulturze organizacji”
Walas-Trębacz	2008	„Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa to ciągły proces zmian o charakterze strategicznym” (s. 95)
Agarwal i Helfat	2009	„Odnowa strategiczna obejmuje proces, treści i wyniki odświeżenia lub wymiany atrybutów organizacji, które mają potencjał, by znacząco wpłynąć na jej długoterminowe perspektywy” (s. 282)
Banaszyk i Cyfert	2011	„W efekcie procesu strategicznej odnowy likwidacji ulega luka strategiczna pomiędzy kompetencjami i kluczowymi zasobami a wymaganym przez otoczenie poziomem kompetencji w sektorze” (s. 13)

Źródła: Na podstawie: [Rajes 2013, s. 15].

Według autora niniejszego artykułu odnowa strategiczna to przede wszystkim proces przywracania przedsiębiorstwu dotkniętemu lub zagrożonemu kryzysem zdolności osiągnięcia założonych celów, tzn. sprawności strategicznej, poprzez podejmowanie decyzji dotyczących strategii przedsiębiorstwa, jego struktur i systemów.

Inne cechy charakterystyczne procesu odnowy strategicznej, na które często zwracają uwagę praktycy zarządzania, to: wyczerpanie zasobów przedsiębiorstwa powodujące konieczność sięgania po zasoby zewnętrzne, deficyt czasu i radykalizm działań, ograniczona wiedza o sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa, nowe kierownictwo przedsiębiorstwa, konieczność uzyskania wsparcia ze strony interesariuszy w celu udostępnienia nowych zasobów lub zgody na sprzedaż aktywów, upublicznienie informacji wśród interesariuszy, że przedsiębiorstwo wymaga odnowy [Harvey 2011].

Na podstawie aktualnego stanu wiedzy o istocie odnowy strategicznej oraz analogii do pojęcia strategii można przyjąć tezę o wieloaspektowości i wielopoziomowości pojęcia odnowy strategicznej. Według Piotra Banaszyka koncepcja odnowy strategicznej jest systemem rozstrzygnięć dotyczących jednocześnie: sposobu ich podejmowania (aspekt metodyczny), poziomu ich abstrakcji (aspekt hierarchiczny), zakresu odnoszenia (aspekt dziedzinowy) i stosunku do zewnętrznych partnerów (aspekt relacyjny). W ramach każdego z aspektów dochodzi do rozstrzygnięć nadających im konkretne treści (zasady, metody, instrumenty itp.). Na pierwszym poziomie chodzi o to, aby były to właściwe treści (odpowiednie ze względu na sytuację), na drugim poziomie chodzi o to, aby pomiędzy treściami różnych aspektów nie pojawiały się relacje sprzeczności. Na trzecim poziomie chodzi zaś o to, aby właściwe i niesprzeczne treści były osiągnane najmniejszym kosztem (w szerokim znaczeniu tego terminu, np. finansowym i psychicznym). Koncepcja odnowy strategicznej w celu osiągnięcia efektywności wymaga osiągnięcia doskonałości kombinacji czynności na różnych poziomach [Banaszyk 2011, s. 16–17].

Cele odnowy strategicznej mogą być bardzo zróżnicowane i dotyczyć praktycznie wszystkich aspektów, metod i kierunków obecnego i przyszłego działania przedsiębiorstwa od zmian w portfelu produktów lub stosowanej technologii aż do relacji z innymi podmiotami na rynku. Według Jolanty Walas-Trębacz celem odnowy jest „przeprowadzenie istotnych zmian w orientacji strategicznej, strukturze organizacyjnej, poziomie kosztów i systemach zarządzania, tak aby organizacja mogła podjąć wyzwania wynikające z nowych warunków jej funkcjonowania. Sprawnie przeprowadzona odnowa (rewitalizacja) strategiczna przedsiębiorstwa powinna mu potencjalnie przynieść nie tylko poprawę efektywności, ale także poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku, nawiązanie ściślejszych i silniejszych związków między klientami a firmą, zmiany w strukturze organizacyjnej sprzyjające elastyczności reagowania, zwiększenie zakresu delegowania uprawnień, dostosowanie działań (procesów) do wymogów klientów, rozwój nowych umiejętności i kluczowych kompetencji, optymalizację łańcucha wartości itp. [Walas-Trębacz 2008, s. 112].

W zgodnej opinii autorów publikacji naukowych na temat odnowy strategicznej zakres zmian podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa jest bardzo szeroki i obejmuje całe przedsiębiorstwo. Skala zmian podczas odnowy strategicznej zależy od wielkości luki pomiędzy obecnymi wynikami przedsiębiorstwa a obecnymi i przyszłymi celami. J. Lichtarski wyróżnia trzy niewykluczające się, a nawet komplementarne typy strategii zarządzania zmianami (obszary):

- strategię zorientowaną na zadania: określenie odpowiedniego przedmiotu i kierunku zmian, czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: co i w jakim kierunku zmieniać oraz na czym ta zmiana powinna polegać;
- strategię zorientowaną na metodę: koncentracja menedżera na procedurach i metodologiach, sposobach i narzędziach, przygotowaniu i przeprowadzeniu procesu zmian;
- strategię zorientowaną na człowieka, tzn. na jego kompetencje, wartości, postawy [Lichtarski 2003].

Siłą napędową odnowy jest głównie presja ze strony otoczenia, a szczególnie kluczowych interesariuszy, wynikająca z postrzeganej różnicy wyników działalności przedsiębiorstwa w stosunku do oczekiwań (poziomu aspiracji). Według Argyaswamy, Bakera i Yasai-Ardekani [Banaszyk 2011, s. 118 i 119] odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest konieczna, gdy zaznacza się spadek wsparcia ze strony zewnętrznych interesariuszy, spada efektywność działalności, psuje się klimat organizacyjny i sprawność procesów decyzyjnych. Wymaga to sformułowania strategii sanacji, która powinna doprowadzić do zastopowania erozji wsparcia ze strony akcjonariuszy i odnowienia zaufania do naczelnego kierownictwa, stworzenia lepszego klimatu organizacyjnego i poprawy wyników ekonomicznych [Argyaswamy, Bakera, Yasai-Ardekani 1995, s. 498 za Banaszyk 2011, s. 118 i 119].

W zależności od charakteru zmian (dostosowawcze lub wyprzedzające) i typu zmian (ciągłe lub skokowe) strategiczna odnowa może przybierać łagodne formy dopasowania i doskonalenia organizacji lub bardziej radykalne: zwrotu strategicznego i strategicznej rewitalizacji [Cyfert 2005, s. 171].

Narzędzia (instrumenty) odnowy strategicznej to działania, procesy i systemy wykorzystujące dostępne zasoby strategiczne do głębokiej zmiany sposobu organizacji i działania przedsiębiorstwa według przyjętej formuły odnowy strategicznej. W literaturze przedmiotu wyróżnia się tu głównie inicjatywy strategiczne, innowacje strategiczne, alianse strategiczne oraz systemy informacyjne wspomagające organizacyjne uczenie się, czyli zdobywanie nowych kompetencji strategicznych.

Proces odnowy strategicznej ma kilka wyraźnych etapów: od obserwowanego wraz z upływem czasu spadku sprawności przedsiębiorstwa do jej najniższego poziomu, poprzez stosunkowo krótki czas na inicjację odpowiedzi strategicznej i odpowiednio dłuższy okres wdrażania procesu transformacji przedsiębiorstwa w celu poprawy jego sprawności. Ostatnim etapem jest ocena rezultatów odnowy w zależności od osiągniętej wyższej (sukces) lub niższej (porażka) sprawności [Chowdhury 2002, s. 262]. Także w modelu metodyki odnowy strategicznej opracowanym przez Lohrke,

Bedeian i Palmer [2004, s. 73] proces odnowy przedsiębiorstwa podzielono na podobne etapy. Pierwszym jest zdiagnozowanie sytuacji na podstawie sygnałów z wnętrza i otoczenia organizacji. Kolejnym etapem jest realizacja wybranej strategii odnowy – ustabilizowanie sytuacji, a następnie wprowadzanie działań zmierzających do jej uzdrowienia. Etap oceny wyników odnowy w tym modelu zakłada aż cztery możliwe sytuacje: osiągnięcie wyższej efektywności, kontynuację spadku efektywności, wyjście z sektora lub upadek przedsiębiorstwa.

Odnowa strategiczna przedstawiona w pracy Volberdy i van den Boscha [2001, s. 211] jest konstruktem, który ma trzy wymiary: kontekst, treść i proces. Kontekst odnowy strategicznej odpowiada na pytanie „gdzie?” i odnosi się do otoczenia, w którym przedsiębiorstwo działa. Wymiar treść (zawartość) odnowy strategicznej koncentruje się na pytaniu „co?”, a wymiar „proces” odnowy strategicznej odpowiada na pytanie „jak?”, „kto?” i „kiedy?”.

2. Teorie wyjaśniające i podejścia do odnowy strategicznej

Według Jolanty Walas-Trębacz [2008, s. 98] do najważniejszych teorii wyjaśniających proces odnowy strategicznej można zaliczyć:

- teorię instytucjonalną (Greenwood i Hinings 1996, s. 1022–1054),
- teorię ewolucyjną (Nelson i Winter 1982),
- teorię zorientowaną na zasoby (Barney 1991, s. 99–120),
- teorię wyboru strategicznego (Hrebiniak i Joyce 1985, s. 336–349).

W zależności od reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu można wskazać dwa zasadnicze podejścia do odnowy strategicznej: pasywne, związane z wyborem, oparte na istniejących zasobach i kompetencjach, oraz aktywne (ale i ryzykowne), związane z adaptacją, zakładające zdobywanie dostępu do nowych zasobów i uczenie się. Według autorów tej koncepcji [Volberda, Baden-Fuller i van den Bosch 2001, s. 162] oba te podejścia uzupełniają się wzajemnie.

W literaturze dominuje szerokie pojmowanie odnowy strategicznej jako procesu, a nie tylko pojedynczego działania. Często różnica ta jest oddawana poprzez metaforę procesu podróży (*ongoing journey*), w odróżnieniu od samego celu tej podróży (*destination of journey*). Mimo że cel odnowy strategicznej może być ten sam, to podróż ta dla różnych przedsiębiorstw nie musi odbywać się po tych samych ścieżkach (trajektoriach) [Volberda 2001, s. 223].

Tabela 2. Teorie wyjaśniające i podejścia do odnowy strategicznej

Teoria	Wyszczególnienie
Podejście wyboru	
Teoria ekologiczna	Odnowa sprowadza się do strukturalnego i proceduralnego akumulowania zasobów w procesach podtrzymywania ciągłości funkcjonowania organizacji (Hannan i Freeman 1984; Aldrich i Pfeffer 1976)
Teoria instytucjonalna	Odnowa strategiczna jest rezultatem wymuszania, normowania i izomorficznego upodobniania się organizacji. Jest osiągana w wyniku utrzymywania zgodności ze zmieniającymi się standardami rynku i współdzielenia się wiedzą (DiMaggio i Powell 1983; Greenwood i Hinings 1996)
Teoria ewolucyjna	Odnowa jest indukowana przez wzrost poziomu działań w organizacji oraz wymuszanie stopniowego doskonalenia organizacji (Nelson i Winter 1982)
Teoria zasobowa	Odnowa odbywa się poprzez osiąganie zbieżności trajektorii poszukiwania unikalnych, rdzennych kompetencji (Penrose 1959; Learned i Christiansen 1969; Wernerfelt 1984)
Podejście adaptacyjne	
Teoria dynamicznych zdolności	Odnowa odbywa się w wyniku wykorzystania ukrytych umiejętności organizacji do odnowy, powiększania i dostosowywania kluczowych kompetencji w czasie (Teece, Pisano i Shuen 1997)
Behawioralna teoria przedsiębiorstwa	Odnowa związana jest z konwersją słabych stron organizacji w jej atuty poprzez innowacje (Cyert i March 1963)
Teoria uczenia się	Odnowa przebiega w procesie elastycznego dopasowania organizacji do otoczenia, którego oparciem jest umiejętność uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się (Argyris i Schon 1978; Fiol i Lyles 1985; Hubert 1991)
Teoria wyborów strategicznych	Odnowa odbywa się jako dynamiczny proces podporządkowany działaniom kierowniczym i siłom otoczenia (Child 1972, 1997; Hrebiniak i Joyce 1985; Miles i Snow 1978)

Źródło: [Volberda, Baden-Fuller i van den Bosch 2001, s. 162; Karpacz 2011, s. 43].

3. Mechanizmy odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

W 1997 roku Ch. Baden-Fuller, H.W. Volberda przedstawili opis dwóch mechanizmów odnowy strategicznej: wydzielenia przestrzennego i wydzielenia czasowego:

Tabela 3. Mechanizmy odnowy strategicznej

Mechanizmy	Wydzielenie przestrzenne	Wydzielenie czasowe
Rewitalizacja kluczowych kompetencji	Reanimacja (ożywienie) Procesy są realizowane z dołu do góry, zwykle skojarzone z pętlą uczenia się. Rewitalizacja kluczowych kompetencji następuje w wyniku ich uporządkowania lub wykorzystania istniejących kompetencji w procesie organizacyjnego uczenia się. Zmniejszony zostaje zakres potencjalnej kontroli ze strony naczelnego kierownictwa, a proces kontroli jest realizowany na niższych poziomach zarządzania. Reanimacja będzie więc procesem najbardziej odpowiednim dla odnowienia kluczowych kompetencji, przy ograniczonym ryzyku, ale kosztem szybkości	Odmłodzenie Program całościowej zmiany organizacji, charakteryzujące się dużą kompleksowością i szybkością zmian, np. poprzez regularne wprowadzanie nowych produktów i usług lub wchodzenie na nowe rynki. Podtrzymuje lub ulepsza konkurencyjność organizacji poprzez zmianę jej procesów wewnętrznych i struktur. Jest formą strategicznej przedsiębiorczości oznaczającą stały pościg za szansami jako podstawą osiągania lub podtrzymywania przewagi konkurencyjnej. Mechanizm odmładzania jest skomplikowany i wymaga zaangażowania całej kadry menedżerskiej. Kompleksowość i tempo procesu zmian mogą skutkować dla organizacji licznymi negatywnymi konsekwencjami, a nawet, w skrajnym przypadku, doprowadzić organizację do chaosu
Uporządkowanie kluczowych kompetencji i działań pomocniczych	Przedsięwzięcie Procesy na najwyższym poziomie organizacji, związane są z przenoszeniem kompetencji, tworzeniem nowych jednostek i pozbywaniem się starych. Szerokie spektrum działań innowacyjnych. Zastosowanie tego mechanizmu wymusza na organizacji proces podziału na jednostki biznesu. Z jednej strony rozwijają się małe quasi-autonomiczne jednostki biznesu, z drugiej zaś starsze, ustabilizowane jednostki biznesu zapewniają organizacji stabilność i kontynuację	Restrukturyzacja Procesy „z góry w dół” organizacji, związane z przekształcaniem jednostek biznesu, ustawianiem nowych reguł i priorytetów oraz wprowadzaniem nowych produktów. Szczególna jest rola naczelnego kierownictwa organizacji. Szybkość reakcji na zmiany rynku zapewnia powodzenie procesu odnowy. Możliwe błędy kierownictwa stanowią ryzyko ewentualnego niepowodzenia. Restrukturyzacja ma celu przywrócenie pierwotnego, normalnego stanu przedsiębiorstwa (restrukturyzacja naprawcza)

cd. tabeli 3

Mechanizmy	Wydzielenie przestrzenne	Wydzielenie czasowe
Uporządkowanie kluczowych kompetencji i działań pomocniczych	Negatywną konsekwencją tego mechanizmu jest konieczność ponoszenia zwiększonych kosztów integracji nowych jednostek ze starszą częścią organizacji. Mechanizm przedsięwzięcia charakteryzuje się niższym poziomem ryzyka, jednak odbywa się to kosztem szybkości procesu transformacji, co stanowi pewne zagrożenie dla powodzenia zmian	bądź też jego dywersyfikację lub modernizację. W restrukturyzacji poszukuje się dróg rozwoju przedsiębiorstwa, np. poprzez doskonalenie struktury organizacyjnej, podniesienie jakości wyrobów, rozszerzenie profilu i asortymentu produkcji. Restrukturyzowanie, bez względu na formę, jest szybkim, ale ryzykownym sposobem odnowy strategicznej

Źródło: [Karpacz 2011, s. 48].

Zastosowanie mechanizmu wydzielenia przestrzennego oznacza realizowanie procesów odnowy początkowo tylko w specjalnie w tym celu wydzielonych częściach organizacji i dopiero w następnym etapie implementowanie ich w całej organizacji. Natomiast zastosowanie mechanizmu wydzielenia czasowego oznacza, że zmiany są wprowadzane w całej organizacji, ale sekwencyjnie. Mechanizmy te mają szczególnie duże znaczenie przy rozstrzyganiu dylematów decyzyjnych o charakterze paradoksów (czyli problemów decyzyjnych, które są możliwe do rozwiązania na co najmniej dwa sposoby, z których każdy może być poprawny [Banaszyk 2011]). W takiej sytuacji często pomocna jest tzw. oburęczność organizacyjna (*organizational ambidexterity*), czyli umiejętność jednoczesnego zastosowania i zbalansowania planowanego i wyłaniającego się rozwiązania danego dylematu [Bodwell i Chermack 2010, s. 193].

4. Wybory strategiczne podczas odnowy przedsiębiorstwa

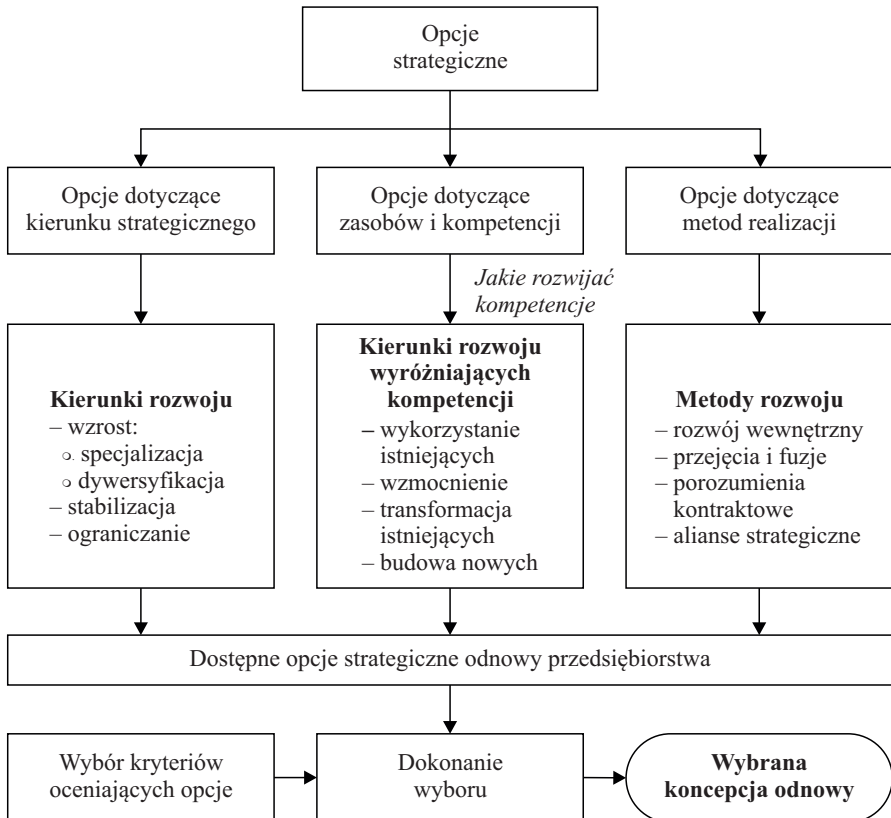
Proces wyboru strategicznego jest pewną sekwencją działań: od rozpoznania problemu decyzyjnego oraz wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania, poprzez sformułowanie opcji strategicznych aż do podjęcia decyzji (dokonanie wyboru) [Urbanowska-Sojkin 2011 s. 20]. W przypadku pojawienia się niepokojących sygnałów o sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa, szczególnie jeśli zauważalna jest tendencja do pogarszania się głównych wskaźników opisujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa (KPI),

zachodzi podejrzenie, że może wymagać ono odnowy strategicznej. Sytuacja taka zmusza stratega przedsiębiorstwa do możliwie szybkiej identyfikacji głównego problemu decyzyjnego oraz rozpoznania warunków wewnętrznych i w otoczeniu przedsiębiorstwa. Na tej podstawie ustala on cel odnowy, a następnie formułuje koncepcję odnowy strategicznej poprzez wybór, według określonych kryteriów, tych opcji strategicznych, które będą realizowane. Proces wdrażania odnowy strategicznej wymaga ciągłego monitoringu i kontroli w celu wprowadzenia ewentualnych korekt, a kończy się oceną efektów odnowy strategicznej danego przedsiębiorstwa.

Proces podejmowania decyzji o charakterze strategicznym w przedsiębiorstwie ma charakter społeczno-polityczny i swoją logikę. Może się to objawiać w postaci różnych wskaźników opisujących cel odnowy (lub wręcz wiązki celów), z których każdy odpowiada partykularnemu celowi danej grupy interesariuszy przedsiębiorstwa. W takim przypadku zachodzi konieczność ustalenia reguły decyzyjnej dotyczącej sposobu dokonania wyboru, a także ustalenia relacji pomiędzy poszczególnymi wskaźnikami (tzn. neutralności, komplementarności lub konkurencyjności) oraz konieczność rozważania i porównywania ocen przypisywanych różnym wariantom działania [Banaszyk 2011, s. 124].

Wybór formuły (koncepcji) odnowy strategicznej jest problemem decyzyjnym, którego rozwiązanie można przedstawić w postaci zestawu opcji strategicznych. Opcje strategiczne zależne są głównie od natury problemu decyzyjnego, potencjału zasobów (w tym czasu), jakie są do dyspozycji, oraz potencjału rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Także kwalifikacje stratega zarządzającego procesem odnowy przedsiębiorstwa mają duży wpływ na liczbę i jakość wygenerowanych opcji strategicznych. W miarę wzrostu presji otoczenia na przedsiębiorstwo, podstawowym kryterium wyboru opcji strategicznych podczas procesu odnowy staje się ich oczekiwana skuteczność w osiągnięciu celu odnowy.

Kryteria wyboru opcji strategicznej dzieli się na ilościowe i jakościowe. Według Elżbiety Urbanowskiej-Sojkin kryteria ilościowe koncentrują się na ocenie finansowej opcji, tzn. na zdyskontowanych przepływach gotówkowych, koszcie kapitału, wartości *cash flow* na koniec okresu planistycznego oraz na ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa. Do jakościowych kryteriów oceny wariantów strategicznych należą: zgodność wariantu rozwiązań strategicznych z prognozowanymi zmianami w otoczeniu, zgodność wariantu strategicznego z możliwościami przedsiębiorstwa wyrażająca zasadność podejmowanych działań, wewnętrzna zgodność i spójność strategii wykonalność – moc i realność strategii [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 60]. Inny



Opcje w wyborach strategicznych dotyczących odnowy przedsiębiorstwa

Źródło: Na podstawie: [Urbanowska- Sojkin 2011, s. 277]

występujący w literaturze podział kryteriów wyboru opcji strategicznej pozwala na wydzielenie: kryterium celu, korzyści, funkcjonalności, szybkości, skuteczności, legalności, poziomu ryzyka oraz łatwości realizacji.

Kluczową zmienną niezależną w procesie odnowy strategicznej jest czas. Na znaczenie czynnika czasu, szczególnie wczesnego rozpoznania potrzeby odnowy strategicznej oraz szybkości implementacji działań naprawczych, zwracają uwagę przede wszystkim praktycy zarządzania [Harvey 2011, s. 29]. Także według P. Banaszyka i S. Cyferta [2007, s. 11] czas należy do krytycznych czynników procesu zmian. Wyróżniają oni „trzy krytyczne czynniki procesu zmian: presję czasu, opór wobec zmian i niepewność wynikającą z otoczenia”. Razem te trzy czynniki tworzą presję zewnętrzną na przedsiębiorstwo wymagające zmian.

5. Mechanizmy wydzielenia czasowego i wydzielenia przestrzennego jako sposób radzenia sobie z dylematami decyzyjnymi o charakterze paradoksów podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

„Rzeczywiste problemy strategiczne w przedsiębiorstwach mają charakter paradoksów, czyli stawiają praktyków przed koniecznością dokonywania wyborów strategicznych spośród logicznie równoważnych wariantów” [Banaszyk 2011, s. 7]. Według E. Urbanowskiej-Sojkin [2011, s. 35] różnice w podejściu do zarządzania strategicznego koncentrują się na podstawowych dylematach, które muszą rozstrzygać strategowie:

- planowanie a wyłanianie się decyzji strategicznych (zarządzanie strategiczne jako wynik wyborów strategicznych lub jako wypadkowa działań i wyborów interesariuszy przedsiębiorstwa);
- pozycja konkurencyjna a strategia bazująca na zasobach i wyróżniających kompetencjach (sprawność przedsiębiorstwa zależy od struktury otoczenia, w którym ono funkcjonuje, lub to dostępne zasoby i posiadane kompetencje decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa). Według Agarwala i Helfata [2009] umiejętność zarządzania dychotomiami jest warunkiem wstępnym sukcesu i przetrwania organizacji w czasie.

Wybory strategiczne związane z odnową przedsiębiorstwa także sprowadzają się do identyfikacji i rozstrzygnięcia serii dylematów strategicznych. W przypadku pojawienia się sygnału o potrzebie przeprowadzenia odnowy strategicznej, np. w postaci utrzymywania się luki pomiędzy oczekiwanym a osiąganymi wynikami przedsiębiorstwa, podstawowy dylemat strategiczny można sprowadzić do pytania: cierpliwie kontynuować czy zmienić sposób działania przedsiębiorstwa? A może próbować pogodzić obie te opcje?

Rozstrzygnięcie tego podstawowego dylematu na rzecz zmiany skutkuje pojawieniem się całej serii dylematów decyzyjnych wyższego rzędu (kto, co, gdzie, kiedy, jak, z kim oraz przy pomocy czego ma się zmieniać lub być zmieniane?). Dopiero rozstrzygnięcie wszystkich tych problemów decyzyjnych pozwala strategowi przedsiębiorstwa sformułować całościową koncepcję odnowy strategicznej.

Analizując dylematy, strateg wybiera spośród dostępnych opcji tę, która spełnia oczekiwania:

- celu procesu odnowy (zysk, wzrost czy bezpieczeństwo?);
- kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (eksploatacja czy eksploracja produktu?);

- geograficzny zakres działania (eksploatacja czy eksploracja rynku?);
- wybór bazy konkutowania: (dyferencjacja czy przewaga kosztowa?);
- metoda rozwoju (współpraca czy konkurencja?);
- sposób dostosowania się do otoczenia (zmiany wolne, ciągle czy szybkie, skokowe?);
- styl zarządzania (demokratyczny, partycypacyjny czy autorytarny i skierowany na zadania);
- uwarunkowania (ważniejsza wewnętrzna czy zewnętrzna determinacja działalności przedsiębiorstwa?);
- akceptowalny poziom ryzyka (podejmować mniej czy bardziej ryzykowne działania?).

Oprócz rozstrzygnięcia dylematu strategicznego poprzez wybór jednej z opcji istnieje także możliwość wprowadzenia obu wariantów jednocześnie. Możliwość ta jest bardzo atrakcyjna dla zarządzających odnową, ale jednocześnie ryzykowna ze względu na zagrożenie utratą kontroli i możliwy chaos. Wymaga ona, szczególnie w stosunku do działań eksploatacyjnych i eksplorujących, tzw. oburęczności organizacyjnej. Rozwijając twórczo tę metaforę, można podczas odnowy strategicznej przedsiębiorstwa zastosować mechanizm wydzielenia przestrzennego i działania eksplorujące, jako bardziej ryzykowne, skoncentrować w wydzielonej części organizacji, a dopiero po ewentualnym sukcesie rozszerzyć je na całe przedsiębiorstwo. Można też w całej organizacji wdrażać działania eksplorujące i eksploatujące, ale sekwencyjnie, stosując mechanizm wydzielenia czasowego. Takie wydzielenie powinno skutecznie zapobiec utracie kontroli nad procesem odnowy przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Szybko zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne w przedsiębiorstwach spowodowały, że zagadnienie odnowy strategicznej cieszy się dużą popularnością. Niestety, nie wszystkie aspekty tego procesu zostały już zbadane i wyjaśnione. Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa jest skomplikowanym procesem wymagającym dokonywania wyborów strategicznych na różnych poziomach i dotyczących różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa, a dylematy strategiczne występujące podczas odnowy przedsiębiorstwa często mają charakter paradoksów. Jedną z możliwości, jakie ma strateg przedsiębiorstwa zarządzający procesem odnowy, jest wykorzystanie niektórych z tych dychotomii, m.in. tzw. oburęczności

organizacyjnej. Kryteria i warunki ograniczające takich wyborów strategicznych mogłyby stanowić przedmiot ciekawych badań naukowych.

Bibliografia

- Agarwal, R., Helfat, C., 2009, *Strategic Renewal of Organizations*, Organization Science, vol. 20, no. 2.
- Baden-Fuller, C., Volberda, H., 1997, *Strategic Renewal. How large Complex Organizations Prepare for the Future*, International Studies of Management & Organization, vol. 27, no. 2.
- Banaszyk, P., 2011, *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Banaszyk, P., Cyfert, S., 2007, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Bodwell, W., Chermack, T.J., 2010, *Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning*, Technological Forecasting & Social Change, no. 77.
- De Wit, B., Meyer, R., 2007, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa.
- Flier, B., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2003, *Co-evolution in Strategic Renewal Behavior of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality*.
- Harvey, N., 2011, *Turnaround Management & Corporate Renewal*, Wits University Press, Johannesburg/South Africa.
- Karpacz, J., 2011, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Lichtarski, J., 2003, *O strategiach zarządzania zmianami*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Lohrke, F.T., Bedeian, A.G., Palmer, T.B., 2004, *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, no. 5–6.
- Rajes, M., 2013, *A Behavioral Theory of Strategic Renewal* Difo-Druck, Bamberg, Niemcy.
- Schendel, D.E., Hofer, C.W., 1979, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston MA Little Brown & Company.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2011, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Hubert, W., 2007, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

-
- Walas-Trębacz, J., 2008, *Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Zarządzania, nr 772, Kraków.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, C., Bosch, P.J.A., 2001, *Mastering Strategic Renewal: Mobilizing Renewal Journeys in Multiunit Firms*, Long Range Planning, vol. 34, no. 2.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., Flier Bert, G.E.R., 2001, *Following the Herd or Not ? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK*, Long Range Planning, 34.