

JAROSŁAW KARPACZ

**Instytut Zarządzania
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach**

MECHANIZMY ODNOWY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA: PRZEGLĄD LITERATURY

Opiniodawca: **dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP**

W opracowaniu przedstawiono istotę i strukturę koncepcji odnowy strategicznej przedsiębiorstwa. Scharakteryzowano typy tej odnowy oraz cztery rodzaje mechanizmów przeprowadzania odnowy strategicznej przedsiębiorstwa w kontekście możliwości dopasowywania organizacji do zmieniających się warunków otoczenia.

1. Wprowadzenie

Zarówno przedsiębiorczość, jak i zarządzanie strategiczne są dynamicznymi procesami mającymi związek z efektywnością organizacji. Zarządzanie strategiczne nakazuje budować i wykorzystywać przewagi konkurencyjne w kontekście konkretnego otoczenia. Z kolei przedsiębiorczość promuje poszukiwanie przewag konkurencyjnych za pomocą innowacji. Połączone działania przedsiębiorcze i strategiczne są zazwyczaj zorientowane na znalezienie nowej przestrzeni konkurencji, a w szczególności na nowe sposoby prowadzenia działalności prowadzące do nowych modeli biznesu i do nowych płaszczyzn konkurowania.

Zachowania przedsiębiorcze są silnie powiązane z odnową strategiczną [9, s. 47-63]. Poleganie organizacji na zachowaniu przedsiębiorczym, które rozmyślnie i ustawicznie odnawia organizację, kształtuje zakres jej działalności wskutek tworzenia i wykorzystywania szans. To właśnie dzięki temu kreowane są nowe biznesy oraz promowana jest odnowa strategiczna już istniejących przedsiębiorstw. Przedsiębiorcze zachowania wiążą się ze spełnieniem przez przedsiębiorstwo wymogów w zakresie zasobów, a niekiedy także i zdolności niezbędnych do odpowiedniego ich rozlokowania, by móc bez zbędnej zwłoki reagować na szanse. Szukanie skutecznych sposobów dostosowania organizacji do zmian rynku, bądź ich wywoływania jest konsekwencją myślenia o przyszłości w kategoriach zapewniających znalezienie skutecznych sposobów zmniejszenia

jej niedopasowania do otoczenia. Analiza wybranych fragmentów literatury z zakresu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości wskazuje na propozycje rozwiązań problemów niedopasowania organizacji do warunków otoczenia.

Dlatego celem opracowania jest próba identyfikacji sposobów pozwalających organizacji unikać zbytniego odbiegania od wymagań stawianych przez otoczenie, a podyktowanych dążeniem do eksploatacji szans.

Podjęty w opracowaniu problem mechanizmów odnowy strategicznej przedsiębiorstw jest osadzony na skrzyżowaniu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości. Z tego też względu bazą zaproponowanych w tym zakresie wyjaśnień i rozwiązań stał się dorobek obydwu tych subdyscyplin zarządzania. Warto dodać, że do reprezentowania skrzyżowania strategii i przedsiębiorczości w tych dziedzinach stworzony został w literaturze termin „przedsiębiorczość strategiczna”. To swoisty mariaż przedsiębiorczego działania ze strategiczną perspektywą oraz strategicznego działania z przedsiębiorczością [19, s. 49-63]. Unikatową siłą tego związku jest zdolność organizacji do rozwijania nowych zasobów dzięki przedsiębiorczości [2, s. 149-166].

2. Konceptualizacje pojęcia „odnowa strategiczna” jako wyraz poglądów badaczy

Istniejące w literaturze definicje pojęcia „odnowa strategiczna” są wyrazem rozumienia przez badaczy tego konstruktu. Przegląd istniejących konceptualizacji pozwoli przyjrzeć się również poglądom badaczy na ten temat. Przegląd definicji pojęciowych odnowy strategicznej przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje pojęciowe odnowy strategicznej organizacji

Autorzy	Treść definicji
R. Agarwal, C.E. Helfat	odnowa strategiczna obejmuje proces, treść i wyniki odświeżenia lub wymiany tych cech organizacji, które posiadają znaczący wpływ na jej długofalowe perspektywy funkcjonowania
Sz. Cyfert	przekształcenie dotychczasowych kompetencji w połączeniu z realokacją zasobów organizacji
S. Prashantham	nabywanie i wykorzystywanie nowej wiedzy poprzez innowacyjne zachowania, które prowadzą do rozwoju zdolności a ostatecznie do modyfikacji domeny strategicznej
W.D. Guth, A. Ginsberg	transformacja organizacji poprzez odnowienie kluczowych idei, na których jest ona zbudowana
S.A. Zahra	transformacja organizacji w zakresie zmiany zakresu jej działalności lub koncepcji strategii
J. Covin, M. Miles	fundamentalna zmiana sposobu konkurowania, w wyniku którego organizacja stara się przededefiniować swoje relacje z jej partnerami rynkowymi lub konkurentami

B. de Wit, R. Meyer	proces ciągłego przeprowadzania zmian strategicznych w celu jak najlepszego dopasowania do warunków zewnętrznych
B. Flier, F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda	dostosowanie zasobów i zdolności do warunków otoczenia w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej organizacji
Z. Kwee, F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda	działania organizacji podejmowane na rzecz zmian warunkowanych osiaganiem dopasowania organizacji do jej otoczenia

Źródło: [1, s. 282; 10, s. 212; 29, s. 378-387; 16, s. 5; 34, 1713-1735; 9, s. 52; 14, s. 2168; 23, s. 984-1014].

Istniejące konceptualizacje pozwalają dostrzec, że odnowa strategiczna jest działaniem intencjonalnym. Kluczowe aspekty definicji odnowy strategicznej odnoszą się do wzorów, które ujawniają się w długim okresie czasu, jako wynik działań strategicznych podejmowanych przez organizację, które uzależniają ją od obranej ścieżki, jak i ścieżkę tą kreują [23, s. 984-1014]. Metaforycznie można ją przyrównać do „przebudowywania statku w trakcie pływania po nieznanach wodach” [7, s. 116]. Odnowa strategiczna dokonuje się poprzez wprowadzanie nowych produktów i wchodzenie na nowe rynki, organizacyjne odmładzanie za pomocą wprowadzania nowych procesów albo przekształcania procesów już istniejących, strategiczne transformowanie w celu zespolenia z otoczeniem, a także redefiniowanie domeny przez kreowanie nowych obszarów produkt-rynek [32, s. 221-231]; [27, s. 1-17]; [23, s. 894-1014]. Związana jest więc ona z działaniami prowadzącymi do wzrostu organizacji oraz jej rentowności [30, s. 43-55].

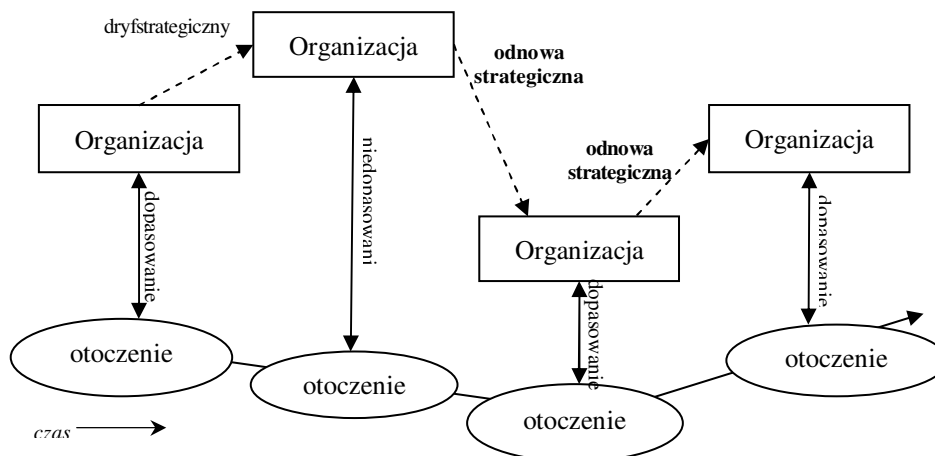
Odnowa strategiczna jest jedną z kategorii zmian [1, s. 281-293], bowiem zmiana może, ale nie musi, obejmować odświeżanie lub wymianę. Przykładowo, zmiana może odnosić się do rozszerzenia, dodania, lub usunięcia zasobów bez związku z odnową. Z tego względu odnowa nie jest wprowadzaniem pojedynczych zmian dostosowawczych mających na celu dopasowanie do krótkookresowych fluktuacji i zaburzeń w otoczeniu lub w obrębie przedsiębiorstwa, nie jest też usprawnieniem czy racjonalizacją jego działań dokonanych jedynie w jakimś obszarze. Ma charakter strategiczny, bo odnosi się do długoterminowej perspektywy funkcjonowania organizacji i ma decydujący wpływ na jej sukces lub porażkę [1, s. 281-293].

Odnowa strategiczna dotyczy bądź to zmian w strategii przedsiębiorstwa zmierzających do podniesienia jego konkurencyjności, bądź zmierzających do wejścia do nowego biznesu albo biznesów [18, s. 19-32]. Wiąże się w szczególności ze zmianą strategii umiejscawiającej organizację na pozycji konkurencyjnej zasadniczo odmiennie niż dotychczasowa [6, s. 511]. To radykalne odejście od dominujących wcześniej wzorców strategii, które sprawia, że ma ona charakter przedsiębiorczy [25, s. 18]. W konsekwencji

odnowy strategicznej przedsiębiorstwo ulega przekształceniu i w większym bądź mniejszym stopniu dopasowuje się do potrzeb otoczenia.

Osiągnięcie strategicznej odnowy nie jest łatwe. Kluczem do tego wyzwania jest napięcie pomiędzy eksploracją i eksploatacją. Przy czym, eksploracja dotyczy nabywania nowej wiedzy, podczas gdy eksploatacja koncentruje się na wykorzystaniu wiedzy już posiadanej [28, s. 71-87]. Choć zasadniczo dotyczy wykorzystania nowej – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – wiedzy w opracowywaniu nowych produktów i wchodzeniu na nowe rynki, to odnosi się również do zapewnienia wymiany w sieciach społecznych [29, s. 378-387]. Działania na rzecz odnowy są zatem wyrazem dążeń organizacji odnośnie osiągnięcia lub podtrzymania przewagi konkurencyjnej [21, s. 36-37]. Oczekiwanym jest by była ona zdolna do ciągłego odświeżania kluczowych idei, na bazie których istnieje [16, s. 5-16]. Odnowa strategiczna wymaga wykorzystania zarówno istniejących zdolności, jak i nabywania nowych [23, s. 984-1014]. Redefiniując lub rekonfigurując zasoby w kierunku nowego podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, organizacja w przypadku braku innych rozwiązań, wprowadza nowe elementy do swojego profilu zasobowego [15, s. 154-177]. Opracowanie nowego wizerunku organizacji może wiązać się z potrzebą pozyskania konkretnych zasobów, w tym niematerialnych, takich jak wiedza.

W tym miejscu warto wyjaśnić, co powoduje wkraczanie organizacji na ścieżkę zmian strategicznych prowadzącą do nieustannej odnowy i chroniącą ją przed zbytnim odbieganiem od wymagań stawianych przez otoczenie [20, s. 75-91]. Problem dopasowania organizacji do warunków zewnętrznych z uwzględnieniem jej odnowy strategicznej przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Przykład procesu ciągłej odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Źródło: [13, s. 111].

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego wskazuje się bardzo często na potrzebę dopasowania pomiędzy organizacją a otoczeniem [24, s. 45-60]; [13, s. 111]. Odnowa strategiczna jest zazwyczaj realizowana w przypadku wykształcenia się luki strategicznej (niedopasowania) albo antycypowania wykształcenia się tejże luki między kompetencjami organizacji a wymaganiami otoczenia [4, s. 13].

Odnowa strategiczna może występować zarówno, gdy przedsiębiorstwo tworzy nową strategię, jak i gdy stara się podnieść/utrzymać konkurencyjność poprzez poprawę realizacji dotychczasowej strategii [30, s. 43-55]. Oba przypadki sugerują bowiem zmiany wewnętrznych procesów, struktur i zdolności. Jednakże nie wszystkie przedsiębiorstwa, które obierają nowe strategie, podążają ku odnowie strategicznej. To raczej nowe strategie – poprzez umiejscawianie przedsiębiorstw w granicach przestrzeni konkurencyjnej – stanowią o odświeżeniu tych organizacji [22, s. 1-19].

Wejście na nowe rynki, rozwój nowych technologii, uruchomienie nowych kampanii marketingowych i wprowadzanie nowych produktów, jako przykładowe działania odnawiające organizację, często mogą prowadzić do uzyskania początkowej przewagi konkurencyjnej. Jako takie, działania te często są trudne i kosztowne do replikacji przez konkurentów.

Odnowa strategiczna wymaga by menedżerowie posiadali swobodę w podejmowaniu działań strategicznych [17, s. 334-343]. Swoboda działania ma kluczowe znaczenie w wykorzystywaniu istniejącego potencjału przedsiębiorstwa, zachęca do rozwijania nowych przedsięwzięć i/lub poprawy dotychczasowych praktyk biznesowych w sytuacji zidentyfikowania szansy, której wykorzystanie znajduje się obecnie poza możliwościami organizacji. Daje ona organizacji możliwość samokierowania w podążaniu za szansami i ich wykorzystywania. Odpowiedni stopień swobody działania jest uważany za kluczowy czynnik motywujący ją do takich zachowań [21, s. 73-84].

3. Rozpoznanie mechanizmów odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Odnowa strategiczna organizacji oznaczająca zasadniczą modyfikację systemu biznesowego i/lub organizacyjnego, może zostać dokonana poprzez reorganizację, zmianę technologii, dywersyfikację, przebudowę procesów operacyjnych czy przetasowanie portfela produktów [13, s. 111]. Problemy związane ze wzrostem bądź spadkiem wartości zasobów i zdolności są typowo strategiczne, ponieważ determinują one zestaw dokonywanych w przyszłości wyborów [1, s. 281-293].

Ze swej natury ma ona charakter długookresowy, a więc jak każda zmiana strategiczna ma na celu tworzenie nowej harmonii – nowego typu dopasowania

między przedsiębiorstwem a warunkami zewnętrznymi [13, s. 110]. W efekcie procesu odnowy likwidacji może ulec luka strategiczna pomiędzy przebiegiem zmian w organizacji, a przebiegiem zmian w otoczeniu. Innymi słowy, może zostać zlikwidowana luka między posiadanymi przez przedsiębiorstwo kluczowymi zasobami i zdolnościami, a wymaganym przez otoczenie ich poziomem w sektorze [4, s. 13].

Zastosowanie kryterium reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu pozwala na zakwalifikowanie poszczególnych koncepcji odnowy strategicznej do jednej z dwóch grup: podejścia wyboru albo podejścia adaptacji, co przedstawiono w tabeli.

Tabela 2. Koncepcje odnowy strategicznej – ujęcie jednowymiarowe

Charakterystyka podejścia	
Podejście wyboru	W podejściu wyboru odnowa strategiczna jest postrzegana jako działanie silnie warunkowane istniejącym dostępem do zasobów, dopasowaniem do standardów w branży oraz podporządkowane wewnętrznym uwarunkowaniom. W konsekwencji zastosowania takiego podejścia działania strategiczne organizacji nakierowane są przede wszystkim na wzmacnianie i wykorzystywanie kluczowych zasobów i zdolności posiadanych przez przedsiębiorstwo.
Podejście adaptacji	W podejściu adaptacyjnym 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 zachowań odmiennych od dotychczasowych i zdobywają nowe zdolności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [33, s. 159-178; 21, s. 42-44].

Jednak H.W. Volberda, Ch. Baden-Fuller, F.A. J. van den Bosch dowodzą, że podejścia oparte na wyborze i adaptacji nie są alternatywami wymuszającymi wybór jednej z nich, ale raczej wzajemnie się uzupełniają. Stąd też ich zdaniem odnowa jest raczej ciągłym procesem niż przesunięciami z jednego stanu do drugiego [33, s. 159-178].

Dlatego też w miejsce podejścia jednowymiarowego autorzy ci proponują zastosowanie podejścia dwuwymiarowego, w którym przestrzeń wyboru jest definiowana przez dwie zmienne. Zastosowanie w przyjętym modelu z jednej strony kryterium wyboru otoczenia, z drugiej zaś – menedżerskiej adaptacji pozwala na wyprowadzenie czterech bazowych typów odnowy strategicznej, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Typy odnowy strategicznej

	Zarządzający organizacją są pasywni wobec otoczenia	Zarządzający organizacją są aktywni wobec otoczenia
Kierownicy liniowi i średniego szczebla są pasywni w stosunku do otoczenia (stabilny poziom konkurencji)	<p>Odnowa wyłaniająca się</p> <p>U podstaw tej koncepcji odnowy leży przekonanie osób zarządzających organizacją o konieczności dopasowania organizacji do wymagań otoczenia i co za tym idzie konieczności wyboru jednej spośród dwóch opcji: postawy nastawionej na otoczenie, względnie postawy pasywnej w stosunku do otoczenia. Zarządzający upatrują tym samym swoją rolę w organizacji jako polegającą na ciągłym wychwytywaniu i analizowaniu sygnałów rynkowych. Odnowa wyłaniająca się jest zatem konsekwencją orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Zarządzający organizacją nie stymulują i nie zachęcają kierowników niższych szczebli do realizacji nowych przedsięwzięć, i co za tym idzie, do kreowania nowych modeli biznesu, a raczej podkreślają ryzyko wychodzenia poza granice przypisanych im kompetencji. Natomiast jeżeli w otoczeniu zarysowuje się szansa zarządzający wykorzystują ją.</p>	<p>Odnowa bezpośrednia</p> <p>Oparta jest na przekonaniu zarządzających przedsiębiorstwem o posiadaniu kontroli nad otoczeniem. To przekonanie wsparte jest dodatkowo przyjęciem założenia o konieczności zaangażowania kierowników różnych szczebli w proces kreowania strategii. W konsekwencji odnowa realizowana jest kaskadowo poprzez przenoszenie strategii w procesach przebiegających z góry na dół. Kluczową rolę zarządzających organizacją staje się ustalenie celów, analiza otoczenia w poszukiwaniu szans, wybór i monitoring przebiegu odnowy. Proces formułowania strategii wyprzedza proces implementacji strategii. Skuteczna implementacja modelu odnowy bezpośredniej wymaga od zarządzających transferu wiedzy. Zastosowanie tego rodzaju odnowy wydaje się uzasadnione w przypadku przedsiębiorstw działających we względnie stabilnym otoczeniu. Natomiast nie jest ona wskazana dla organizacji funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu, w którym granice pomiędzy rynkiem i organizacją zacierają się.</p>
Kierownicy liniowi i średniego szczebla są aktywni w stosunku do otoczenia (wysoki poziom konkurencji)	<p>Odnowa wspomagana</p> <p>Logika odnowy wspomaganej opiera się na założeniu, że kierownicy najniższego szczebla posiadają najbardziej aktualną wiedzę dotyczącą procesów zachodzących w organizacji, co oznacza, że posiadają informacje krytyczne dla procesu odnowy. Tym samym jej oparciem jest zaangażowanie kierowników średniego szczebla i kierowników liniowych. Zadaniem zaś osób zarządzających organizacją na najwyższym poziomie staje się kreowanie strategicznego kontekstu do podtrzymania i selekcji najbardziej obiecujących inicjatyw odnowy. Realizując działania związane z odnową strategiczną, kierownicy liniowi mogą formułować i co za tym idzie próbować wdrażać sprzeczne, wzajemnie wykluczające się inicjatywy. Odnowa wspomagana ogranicza znaczenie procesu uczenia się za sprawą zmniejszenia nakładów na transfer wiedzy. Realizacja odnowy wspomaganej z jednej strony, ze względu na ograniczoną rolę naczelnego kierownictwa jest trudniejsza do realizacji, z drugiej strony, ze względu na dowartościowanie kierowników średniego szczebla i zwiększenie elastyczności ich działania wykazuje duży potencjał do kreowania większych zysków w turbulentnym otoczeniu.</p>	<p>Odnowa transformacyjna</p> <p>Opiera się na założeniu, że organizacja ma możliwość kształtowania otoczenia oraz, że poprawa efektywności funkcjonowania organizacji wymaga współdziałania kierowników wszystkich szczebli. Realizacja działań w ramach odnowy transformacyjnej jest związana z budowaniem organizacji uczącej się. Wymusza to na organizacjach konieczność zastosowania nowych technologii i wyzwalania kreatywnych zachowań przedsiębiorczych. W konsekwencji organizacja wykorzystuje kluczowe zdolności odwołując się zarówno do eksploracji, jak i eksploatacji. Odnowa transformacyjna jest charakterystyczna dla mniejszych organizacji, w których zarządzający nimi właściciele stanowią siłę napędową wszelkich zmian.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 17-26; 21, s. 44-55; 31, s. 273-280; 33, s. 159-178].

Odnowa wyłaniająca się reprezentuje scentralizowane podejście do zarządzania organizacją, w którym naczelne kierownictwo ulega presji rynkowej, narzucając jednostkom biznesu wyraźnie zdefiniowane priorytety i standardy, których dotrzymanie ze względu na wysoki poziom wymagań jest niezwykle trudno. W przeciwieństwie do odnowy wyłaniającej się, odnowa transformacyjna istotną rolę powierza kierownikom liniowym. Na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia współpracy, uczenia się i dzielenia wiedzą. W konsekwencji realizowanych procesów związanych z delegowaniem, organizacja podnosi zdolności niezbędne do wykorzystania okazji rynkowych i odmładzania biznesu. W odnowie transformacyjnej zarządzający postrzegają swoją rolę w kategoriach pokonywania sił rynkowych, co następuje poprzez wybór i wymuszanie ścieżek szybkiego rozwoju. Odnowa transformacyjna, pomimo eliminacji pewnych niekorzystnych czynników pojawiających się w odnowie wyłaniającej się posiada pewne ograniczenia wpływając niekorzystnie na jej aplikacyjność. W odnowie transformacyjnej organizacja musi się zmierzyć z technologiczną nieciągłością, skutkiem czego proces ten może znacznie przeciągnąć się w czasie, nadmiernie absorbując wysiłek ze strony wszystkich zaangażowanych jednostek biznesu. W konsekwencji, organizacja balansuje pomiędzy ciągłą eksploracją i ciągłą eksploatacją, w zależności od wymagań kierownictwa. Pomimo tego, iż koncepcja odnowy strategicznej przedsiębiorstwa odnosi się głównie do organizacji z wieloma wyodrębnionymi jednostkami biznesu, to jednak odnowa transformacyjna może być przeprowadzana z powodzeniem wśród mniejszych organizacji.

Zaimplementowanie odnowy wspomaganej, w wypadku kiedy naczelne kierownictwo będzie realizowało proces zmian w sposób rytmiczny i ciągły, może skutkować wzrostem efektywności funkcjonowania organizacji i w konsekwencji zapewnić jej dominującą pozycję na rynku.

Odnowa strategiczna może wiązać się ze zmianą dotychczasowych zdolności organizacji i koniecznością przegrupowywania zasobów [3, s. 95-120]. W konsekwencji tak rozumianej odnowy organizacja ulega zmianie i dopasowuje się do wymagań otoczenia.

Opierając się na dwóch sposobach zarządzania zmianą (wyodrębnienie czasowe i przestrzenne) i nakładając na to dwie konsekwencje zmiany strategicznej (uporządkowanie i rewitalizacja zdolności) można wyróżnić cztery mechanizmy (metody) odnowy, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Mechanizmy odnowy strategicznej

Rewitalizacja niektórych istniejących kluczowych kompetencje	
Wydzielenie przestrzenne	<p style="text-align: center;"><i>Reanimacja (ożywianie)</i></p> <p>Procesy realizowane są z dołu do góry, zwykle kojarzone z pętlą uczenia się. Mechanizm ten związany jest więc z rewitalizacją kluczowych kompetencji, co następuje w wyniku uporządkowania albo wykorzystania istniejących zdolności w procesie uczenia się. Interakcje zachodzące pomiędzy odnową a potrzebami nabywców pozwalają kierownikom zachować stan równowagi w organizacji. Ze względu na kluczowe znaczenie kierowników średniego i niższego szczebla rola naczelnego kierownictwa sprowadza się do roli coacha albo mentora. Ze względu na to, iż mechanizm ten ma charakter inkrementalny zmniejszony zostaje zakres potencjalnej kontroli ze strony naczelnego kierownictwa. Proces kontroli realizowany jest na niższych poziomach zarządzania, co może negatywnie wpłynąć na szybkość odnowy. Reanimacja będzie więc procesem najbardziej odpowiednim dla odnowienia kluczowych zdolności, przy ograniczonym ryzyku, ale kosztem szybkości.</p>
Wydzielenie czasowe	<p style="text-align: center;"><i>Odmłodzenie</i></p> <p>Program całościowej zmiany nakierowany na rewitalizację organizacji. Charakterystycznymi cechami mechanizmu odmłodzenia stają się kompleksowość i szybkość zmian. W przypadku małych przedsiębiorstw zarządzanych przez właścicieli radykalna zmiana jest fragmentem filozofii ich funkcjonowania i źródłem przewagi konkurencyjnej. Brak zobowiązań i relatywnie niskie koszty wyjścia pozwalają im na szybką realizację radykalnych zmian. W przypadku dużych organizacji zastosowanie tego mechanizmu jest znacznie bardziej skomplikowane. Dlatego też odmłodzenie oznacza regularne wprowadzanie nowych produktów i usług albo wchodzenie na nowe rynki. Odmłodzenie to mechanizm, który może podtrzymać albo ulepszyć konkurencyjność organizacji poprzez zmianę zachodzących w niej procesów wewnętrznych, struktur, i/lub zdolności. Z uwagi na jej powiązanie z innowacjami przyrostowymi jest traktowana jako forma strategicznej przedsiębiorczości oznaczająca stały pościg za szansami jako podstawa dla osiągnięcia albo podtrzymywania przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w warunkach krótkich cykli życia produktu, szybko zmieniających się standardów technologicznych, albo postępującej segmentacji rynku. Mechanizm odmłodzenia jest więc najbardziej skomplikowanym i wymaga znacznego zaangażowania całej kadry menedżerskiej. Wymagana kompleksowość i tempo procesu zmian mogą skutkować dla organizacji licznymi negatywnymi konsekwencjami, a w skrajnym przypadku, nawet doprowadzić organizację do chaosu.</p>
Uporządkowanie kluczowych kompetencji i działań pomocniczych	
Wydzielenie przestrzenne	<p style="text-align: center;"><i>Przedsięwzięcie</i></p> <p>Procesy na najwyższym poziomie związane z przenoszeniem kompetencji, włączając tworzenie nowych jednostek i pozbywanie się starych. Szerokie spektrum działań innowacyjnych. Zastosowanie tego mechanizmu wymusza na organizacji konieczność realizacji permanentnego procesu podziału organizacji na jednostki biznesu, co powoduje, że z jednej strony rozwijają się małe quasi autonomiczne jednostki biznesu, z drugiej zaś, starsze, ustabilizowane jednostki biznesu zapewniające stabilność i kontynuację aktywności organizacji. W konsekwencji organizacja znajduje się w stanie transformacji adaptacyjnej. Negatywnym następstwem tego mechanizmu jest konieczność ponoszenia zwiększonych kosztów integracji nowych jednostek i nowych kreatywnych pomysłów z ustabilizowaną, sztywną częścią organizacji. Ze względu na rozłożenie kosztów niepowodzenia dokonywanej w ten sposób odnowy mechanizm przedsięwzięcia charakteryzuje się najniższym poziomem ryzyka, jednak odbywa się to kosztem szybkości procesu transformacji i w konsekwencji zagrożeniem powodzenia integracji zmian. Ponieważ wiąże się to z długotrwałym kreowaniem nowych idei, a następnie ich dystrybucją w organizacji.</p>

Wydzielenie czasowe	Restrukturyzacja
	<p>Procesy z góry na dół, związane z restrukturyzacją jednostek, ustanawianiem nowych reguł i priorytetów oraz definiowaniem nowych produktów. Szczególnego znaczenia nabiera rola naczelnego kierownictwa stojącego na czele odnowy strategicznej organizacji. To oni tworzą kompetencje, które następnie wykorzystywane są na niższych szczeblach organizacji. W konsekwencji szybkość reakcji na zmiany rynku zapewniają, że odnowa może dostarczyć oczekiwanych efektów. Jednak możliwe błędy kierowników w dokonywaniu takich zmian zwiększają ryzyko ewentualnego niepowodzenia. Restrukturyzacja ma na celu, bądź to przywrócenie pierwotnego, normalnego stanu gospodarki przedsiębiorstwa (restrukturyzacja naprawcza), bądź też dywersyfikację lub modernizację przedsiębiorstwa. W tym ostatnim przypadku chodzi o usprawnienie organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa w takim stopniu, aby osiągnęło ono lepsze wyniki gospodarcze w porównaniu ze stanem pierwotnym. W restrukturyzacji poszukuje się więc dróg rozwoju przedsiębiorstwa, które prowadziłyby do uzyskania oceny wyższej aniżeli zadowalająca lub dobra (dotyczy to np. doskonalenia struktury organizacyjnej, wzmocnienia kondycji ekonomiczno-finansowej, podniesienia jakości wyrobów, rozszerzenia profilu i asortymentu produkcji). Restrukturyzowanie bez względu na formę, jest szybkim, ale ryzykownym sposobem odnowy strategicznej.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9, s. 47-63; 4, s. 27-31; 3, s. 95-120; 22, s. 1-19; 21, s. 47-50].

Zastosowanie każdego ze wskazanych w tabeli mechanizmów odnowy strategicznej powinno skutkować mniej lub bardziej precyzyjnym dopasowaniem organizacji do warunków otoczenia.

W mechanizmie pierwszym, określanym mianem wydzielenia przestrzennego, dokonywany jest podział organizacji na dwa podsystemy – podczas gdy część jednostek biznesowych organizacji odpowiedzialna jest za realizowanie procesu zmiany i odnowę strategiczną, pozostałe jednostki, funkcjonujące w ramach dotychczasowego modelu biznesu zapewniają organizacji stabilność funkcjonowania. Tym samym, w wydzieleniu przestrzennym przeprowadzony zostaje proces względnego wydzielenia jednostek biznesowych uczestniczących w procesie zmian i jednostek biznesowych zapewniających stabilność. Oczywiście, jednostki biznesowe zapewniające stabilność nie są całkowicie odizolowane od otoczenia i od zachodzących w nim procesów [3, s. 95-120]; [10, s. 214].

Implementacja drugiego mechanizmu, określonego mianem wydzielenia czasowego, pozwala organizacji w sposób kompleksowy dostosować się do radykalnych zmian pojawiających się w otoczeniu. Organizacja nie może przeprowadzić procesu podziału na część realizującą proces zmian i część zapewniającą stabilność organizacji, ponieważ w wydzieleniu czasowym krytycznym czynnikiem staje się czynnik czasu. Tym samym, korzyści wynikające z szybkości realizacji procesu zmian mogą zostać zniwelowane, ze względu na ryzyko utraty kontroli nad procesem zmiany, drastycznym wzrostem prawdopodobieństwa niepowodzenia [10, s. 214].

Odnowa strategiczna znajduje swe odzwierciedlenie w cyklu życia organizacji, zmieniając jego przebieg w dowolnym momencie każdej z faz tego cyklu. Przykładowo, odnowa transformacyjna jest charakterystyczna dla małych przedsiębiorstw w fazie wprowadzenia i wzrostu.

Odnowa obejmuje wiele zmian strategicznych zachodzących w rozmaitych dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmiany te mają na celu dostosowanie przedsiębiorstwa do wymagań rynku. Proces odnowy strategicznej przedsiębiorstwa może się odbywać ewolucyjnie (szereg małych kroków), albo rewolucyjnie (kilka odważnych skoków) [4, s. 117]. W pierwszym przypadku, proces ów przyjmuje postać strumienia modyfikacji tworzywa tego potencjału od danego do innego, zgoła odmiennego jego stanu.

W drugim przypadku (ewolucja) oznacza proces przeobrażeń, zmian, związanych z przechodzeniem od stanów bardziej złożonych do doskonalszych [12, s. 48]. Uważa się, że z uwagi na wrodzoną niechęć ludzi wobec zmian żadna daleko idąca zmiana (a za taką należy uznać odnowę strategiczną przedsiębiorstwa) [16, s. 5-16] nie może dojść do skutku, jeśli nie pojawią się odpowiednio silne naciski prowadzące do wzrostu napięcia wewnętrznego.

Przeobrażenia zachodzą więc nie w sposób miarowy, ale nagły i gwałtowny, gdzie opór ustępuje w jednej chwili, a powstałe napięcie rozładowuje się w krótkim wstrząsie, który powinien być tym silniejszy, im poważniejsza jest zmiana. Ten sposób odnowy strategicznej zapewnia przedsiębiorstwu okresy względnej stabilizacji niezbędnej do właściwego funkcjonowania. Ludzie bowiem nie mogą w nieskończoność działać w warunkach wysokiej niepewności i niejednoznaczności, dlatego też odnowa powinna mieć charakter epizodyczny, a nie stopniowy [4, s. 117]. Choć z drugiej strony, ciągłe odnawianie organizacji należy uznać za immanentną cechę przedsiębiorczości, przekształcającej idee w żywotny biznes w sposób proaktywny i przewyciężający ryzyko, bez zwlekania z tworzeniem, odkrywaniem i wykorzystywaniem szans. Przedsiębiorczość organizacyjna jest bowiem procesem realizowanym przez ludzi działających w organizacji, tak aby pójść za szansami nie zauważonymi przez innych, którzy przełamują granice akceptowanych wzorów i praktyk w celu generowania nowych wartości i to bez względu na zasoby aktualnie znajdujące się pod bezpośrednią kontrolą [8, s. 60]. Proces ten zachodzi wokół uregulowań organizacyjnych i zasobów użytkowanych w celu innowacyjnych rezultatów oraz odnowy strategicznej czy tworzenia nowych przedsięwzięć.

4. Zakończenie

Efektom rozwiązania paradoksu parcia organizacji do zmian i dążenia do stabilizacji jest sposób, w jaki dokonuje się ruch wszelkiego rodzaju zasobów w przestrzeni i w czasie, zmiana ich stanu fizycznego, chemicznego, psychicznego, zmiana ich rozmiarów [26, s. 91-92]. Przy czym stabilizacji nie powinno postrzegać się jako czegoś szkodliwego, gdyż w ten sposób organizacja może funkcjonować efektywnie. Niestabilność bowiem wynikająca z ciągłych

zmian procesów i struktur prowadzi do wzrostu poczucia niepewności. Jednakże funkcjonowanie i rozwój organizacji wymaga ciągłego godzenia stabilności ze zmianą [5, s. 32]. Co więcej, istnieje ścisły związek pomiędzy stabilnością przejawiającą się w postaci mechanizmów (procesów, praktyk, form) a zmianą znajdującą wyraz w ostatecznych efektach. W praktyce dążenie do stabilizacji może grozić odrzuceniem doskonalszych wzorców działania. Działania te usztywniając organizację, opóźniają jej reakcję na zmiany w otoczeniu [11, s. 145], przy czym stabilność nie powinna oznaczać petryfikacji, niezmienności organizacji, ale uwzględnienie zmieniających się warunków otoczenia. Perspektywa długookresowa wymaga dostosowania do zmieniających się warunków, a nacisk na zmiany może być wymuszony zarówno przez dopasowanie do dynamicznego otoczenia, jak i przez tendencje wzrostu organizacji [10, s. 213-214].

Dostarczenie argumentów w postaci przeglądu istniejących w literaturze definicji pojęcia odnowa strategiczna pokazuje, że odzwierciedla ona różnorodne działania zmierzające do ożywienia działalności organizacji, do rozwijania nowych zdolności, czy do fundamentalnej zmiany ciągu strategicznego. Przeobraża więc ona zasadniczo bazę technologiczną, rewidując systemy i procesy, stawiając wyzwania wobec dotychczasowych założeń o rynku i konkurencji [34, s. 1713-1735]. Co jest tym istotniejsze, gdy zauważyć, że odnowa strategiczna konkretnych organizacji może wywierać duży wpływ nie tylko na poszczególne organizacje i branże, ale również całe gospodarki [1, s. 281-293].

Literatura

- [1] **Agarwal R., Helfat C.E.:** Strategic renewal of organizations, "Organization Science" 2009, Vol. 20, No. 2, s. 281-293.
- [2] **Audretsch D.B., Lehmann E.E.:** Entrepreneurial Access and Absorption of Knowledge Spillovers Strategic Board and Managerial Composition for Competitive Advantage, „Journal of Small Business Management” 2006, Vol. 44, No. 2, s. 149-166.
- [3] **Baden-Fuller Ch., Volberda H.W.:** Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future, „International Studies of Management and Organizations” 1997, Vol. 27, No. 2, s. 95-120.
- [4] **Banaszyk P., Cyfert Sz.:** Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2007.
- [5] **Bratnicki M., Bratnicka K.:** Strategiczny wybór oparty na twórczości, [w:] Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania, red. **E. Urbanowska-Sojkin**, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 169.
- [6] **Bratnicki M.:** Organizacyjne uczenie się i odnowa strategiczna [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys? red. **Skalik J.**, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [7] **Bratnicki M.:** Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.

- [8] **Bratnicki M.:** Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach [w:] *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, red. **J.D. Antoszkiewicz**, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- [9] **Covin J., Miles M.:** Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, "Entrepreneurship Theory and Practice", 1999, Vol. 23, s. 47-63.
- [10] **Cyfert Sz.:** Wykorzystanie mechanizmu przestrzennego wydzielenia w procesie strategicznej odnowy granic organizacji [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?* red. Skalik J., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [11] **Czakon W.:** Sieci w zarządzaniu strategicznym, Oficyna a WoltersKluwer business, Warszawa 2012.
- [12] **Czekaj J.:** Konwergencja współczesnych metod zarządzania [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. **Jagoda H., Lichtarski J.**, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [13] **de Wit B., Meyer R.:** Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.
- [14] **Flier B., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W.:** Co-evolution in Strategic Renewal Behaviour of British, Dutch and French Financial Incumbents: Interaction of Environmental Selection, Institutional Effects and Managerial Intentionality, "Journal of Management Studies", 2003, Vol. 40, No. 8, s. 2168.
- [15] **Floyd S.W., Lane P.J.:** Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, "Academy of Management Review", 2000, Vol. 25, s. 154-177.
- [16] **Guth W.D., Ginsberg A.:** Corporate Entrepreneurship, "Strategic Management Journal" 1990, No. 11 (Special Issue), s. 5-16.
- [17] Hambrick D., Upper Echelons Theory: an Update, "Academy of Management Review" 2007, Vol. 32, 334-343.
- [18] **Hofer C.W.:** Turnaround Strategies, "The Journal of Business Strategy" 1980, Vol. 1, No. 1, s. 19-32.
- [19] **Ireland R.D., Hitt M.A., Camp S.M., Sexton D.:** Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Action to Create Firm Health, "Academy of Management Executive" 2001, Vol. 15, No. 1, s. 49-63.
- [20] **Johnson G.:** Rethinking Incrementalism, "Strategic Management Journal" 1988, Vol. 9, No. 1, s. 75-91.
- [21] **Karpacz J.:** Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.
- [22] **Kuratko D.F., Audretsch D.B.:** Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, "Entrepreneurship. Theory&Practice" 2009, Vol. 33, No. 1, s. 1-19.
- [23] **Kwee Z., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W.:** The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004, "Journal of Management Studies", 2011, Vol. 48, No. 5, s. 984-1014.

- [24] **Lamberg J., Tikkanen H., Nokelainen T., Suur-Inkeroinen H.:** Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival, "Strategic Management Journal", 2008, Vol. 30, s. 45-60.
- [25] **Lichtarski J., Karaś M.:** Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia, red. **K. Jaremczuk**, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
- [26] **Lichtarski J.:** Równowaga i nierównowaga w paradygmatach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy, red. **Krupski R.**, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.
- [27] **Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling, Y., Veiga, J.F.:** Ambidexterity and Performance in Small-to-Medium-Sized Firms: the Pivotal Role of TMT Behavioural Integration, "Journal of Management Studies", 2006, Vol. 32, s. 1-17.
- [28] **March J.G.:** Exploration and Exploitation in Organizational Learning, "Organization Science", 1991, Vol. 2, s. 71-87.
- [29] **Prashantham S.:** New Venture Internationalization as Strategic Renewal, "European Management Journal" 2008, Vol. 26, s. 378-387.
- [30] **Sáez-Martínez F.J., González-Moreno Á.:** Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach, "Journal of Management and Strategy" 2011, Vol. 2, No. 4, s. 43-55.
- [31] **Stienstra M., Baaij M., van den Bosch F.A.J., Volberda H.:** Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992-2001): From Herd Behaviour Towards Strategic Choice? "European Management Journal" 2004, Vol. 22, No. 3, s. 273-280.
- [32] **Uotila J., Maula M., Keil T., Zahra S.A.:** Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations, "Strategic Management Journal", 2009, Vol. 30, s. 221-231;
- [33] **Volberda H.W., Baden-Fuller Ch., Van den Bosch F.A.J.:** Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms, „Long Range Planning” 2001, Vol. 34, s. 159-178.
- [34] **Zahra S.A.:** Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: the Moderating Impact of Industry Technological Opportunities, "Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39, s. 1713-1735.

MECHANISMS OF ENTERPRISE STRATEGIC RENEWAL: A REVIEW OF THE LITERATURE

Summary

The paper presents the essence and structure of the concept of enterprise strategic renewal. Types of this renewal have been characterized as well as four mechanisms for enterprise strategic renewal in the context of matching changing environment by the organization.