

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>1. Istota zjawiska odnowy przedsiębiorstw .....</b>	<b>11</b>
1.1. Odnowa jako współczesne zjawisko .....	11
1.2. Pojęcie odnowy przedsiębiorstwa .....	13
<b>2. Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa .....</b>	<b>19</b>
2.1. Wprowadzenie .....	19
2.2. Istota i natura odnowy strategicznej .....	19
2.3. Pojęcie odnowy strategicznej .....	25
2.4. Obszary oddziaływania odnowy strategicznej .....	31
2.5. Podsumowanie .....	34
<b>3. Organizacyjna odnowa przedsiębiorstwa .....</b>	<b>36</b>
3.1. Wprowadzenie .....	36
3.2. Strategiczne determinanty architektury modelu organizacyjnego .....	37
3.3. System zarządzania – przedmiot odnowy organizacyjnej .....	46
3.4. Podsumowanie .....	56
<b>4. Mechanizmy i procesy odnowy w polskich przedsiębiorstwach ..</b>	<b>58</b>
4.1. Wprowadzenie .....	58
4.2. Metodyka postępowania badawczego i charakterystyka próby badawczej .....	59
4.3. Modele procesów odnowy .....	66
4.4. Zakres zmian w modelach biznesu i systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw .....	71
4.5. Kryteria wyboru modeli procesów odnowy .....	81
4.6. Przesłanki procesów odnowy .....	83

4.7. Determinanty skuteczności procesów odnowy.....	87
4.8. Kluczowe obszary działań w procesach odnowy .....	88
4.9. Podsumowanie .....	94
<b>5. Studium strategicznej i organizacyjnej odnowy przedsiębiorstwa .....</b>	<b>99</b>
5.1. Wprowadzenie.....	99
5.2. Metoda realizacji studium przypadków odnowy przedsiębiorstw .....	99
5.3. Charakterystyka przypadków .....	102
5.4. Analiza przypadków strategicznej i organizacyjnej odnowy przedsiębiorstw .....	106
5.5. Podsumowanie .....	122
<b>6. Model procesu odnowy przedsiębiorstwa.....</b>	<b>124</b>
6.1. Wprowadzenie.....	124
6.2. Architektoniczny model procesu odnowy .....	126
6.3. Transformacyjny model procesu odnowy.....	138
6.4. Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw .....	146
<b>Zakończenie .....</b>	<b>157</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>161</b>
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety zastosowany w I etapie postępowania badawczego .....	163
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety zastosowany w II etapie postępowania badawczego .....	171
<b>Bibliografia .....</b>	<b>177</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>182</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>184</b>

# Wstęp

Występujące w ostatnich latach turbulencje i kryzysy w gospodarce światowej uwydatniają problemy związane z trudnością dostosowywania się przedsiębiorstw do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania rynków. Historie takich firm, jak Sony, Nokia czy Kodak, stanowią doskonale przykłady podejmowania prób sprostania temu wyzwaniu. Obecnie możemy obserwować wzrastający poziom wyzwań wśród takich firm, jak Microsoft, Google czy Apple. Ich działania w ciągu kilku najbliższych lat albo umożliwią utrzymanie dotychczasowych pozycji i przejście do „ligi mistrzów” przedsiębiorstw dostarczających długofalowy sukces akcjonariuszom, albo wprowadzą je do grona tych, które odeszły w cień.

Pogodzenie bieżącej efektywności ze zdolnością jednoczesnego identyfikowania i wykorzystywania okazji mogących prowadzić do osiągnięcia przyszłych zysków jest coraz częściej wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Z badań takich autorów, jak R. Gulati, N. Nohria i F. Wohlgezogen, którzy porównali wyniki 4700 firm przed trzema największymi recesjami ostatnich 30 lat i po nich, wynika, że jedynie około 9% firm udało się wyjść z recesji w lepszej kondycji [Gulati i in. 2010]. Osiągnęły one sukces dzięki równoczesnemu zwiększeniu efektywności operacyjnej, ekspansji na nowe rynki oraz rozbudowie aktywów [Gulati i in. 2010]. To, że niewielu przedsiębiorstwom udaje się sprostać takiemu wyzwaniu, potwierdzają wyniki badań firmy doradczej BCG, według których jedynie 2% firm notowanych na giełdzie trwale wyróżnia się w stosunku do konkurencji w zakresie swojej efektywności w czasach zarówno prosperity, jak i kryzysu [Reeves i in. 2013, s. 2].

Owa zmienność otoczenia, jak i pojawiające się w nim wyzwania stanowią podstawę do poszukiwania i rozwijania metod umożliwiających zapewnienie optymalnego poziomu dopasowania organizacji do otoczenia. W grupie tych metod szczególną uwagę warto zwrócić na zjawisko odnowy przedsiębiorstw, rozumianej jako transformacja modelu biznesu oraz wymiana tych cech organizacji, które mają istotny wpływ na długofalowe

perspektywy jej funkcjonowania. Pojęcie odnowy przedsiębiorstw stanowi przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu od dwóch dekad, jednak dla praktyki zarządzania rozwiązanie tych problemów wciąż opiera się bardziej na intuicji i tzw. gaszeniu pożarów niż na metodycznym podejściu. W wymiarze naukowym, mimo istnienia dobrze ugruntowanych teoretycznych podstaw, zjawisko odnowy przedsiębiorstwa przysparza także pewnych problemów. Zarówno zależności istniejące pomiędzy składowymi systemami zarządzania organizacją, jak i złożoność procesów odnowy przedsiębiorstw powodują, że w literaturze przedmiotu proces odnowy przedsiębiorstwa opisywany jest przez pryzmat albo odnowy strategicznej (rozumianej jako proces, treść i efekt wymiany kluczowych elementów modelu biznesu), albo odnowy organizacyjnej (rozumianej jako treść, proces i efekt przekształceń kluczowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesu). U podstaw monografii leży założenie o wzajemnym przenikaniu się odnowy strategicznej i odnowy organizacyjnej, przekładającym się na kreowanie potencjałów synergicznych będących następstwem powiązania obu wymiarów odnowy.

Problematyka strategicznej i organizacyjnej odnowy przedsiębiorstw łączy zagadnienia: kryzysu, wzrostu, pozycji konkurencyjnej, strategii, modeli biznesu, zmian organizacyjnych oraz systemów zarządzania. Takie kompleksowe podejście do problematyki dostosowywania się przedsiębiorstw do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych może stanowić wartościowy wkład teorii do praktyki zarządzania. Jest ono niezwykle aktualne w polskich realiach licznej grupy średnich i dużych przedsiębiorstw, które napotykają bariery rozwojowe, a jednocześnie muszą się mierzyć z wyzwaniem wynikającym z przeobrażeń światowej gospodarki. Z doświadczeń autorów bowiem wynika, że duże i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej borykają się z wewnątrzorganizacyjnymi barierami utrudniającymi dostosowanie się zarówno do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, jak i do efektywnego funkcjonowania w osiągniętej w ostatnich latach znacznie większej skali działania. Przedsiębiorczość założycieli i kadry zarządzającej, stanowiąca przez długie lata kluczowy czynnik wzrostu, nie wystarcza w dużo większych niż jeszcze przed kilku laty przedsiębiorstwach do sprawnego dostosowywania się do nowych warunków. W nowej, większej skali działania mechanizmy dostosowawcze organizacji stają się coraz bardziej złożone. Jest wiele sposobów ich aktywowania i koordynowania. Zależą one między innymi od charakteru branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, posiadanego modelu organizacyjnego oraz potencjału ludzkiego.

Celem niniejszej monografii jest analiza procesów odnowy organizacyjnej oraz zaproponowanie modelu zarządzania tymi procesami, który może wspierać takie transformacje w polskich przedsiębiorstwach.

W rozdziale pierwszym omówione zostało zjawisko odnowy przedsiębiorstw. Na wstępie naświetlamy powszechność procesów odnowy, jakim podlegają przedsiębiorstwa, oraz częstotliwość takich procesów. W dalszej kolejności prezentujemy pojęcia i typologie związane z procesami transformacji, wyjaśniające, czym jest odnowa przedsiębiorstwa. W rozdziale tym wskazujemy też na różnice między odnową strategiczną i organizacyjną.

Rozdział drugi został poświęcony zagadnieniu strategicznej odnowy przedsiębiorstwa. Ta forma odnowy jest kluczowym zjawiskiem umożliwiającym dostosowywanie się przedsiębiorstw do zmieniających się warunków środowiska, w jakim działają. W rozdziale tym przedstawiono podstawowe zagadnienia dotyczące tego zjawiska i formy, jakie ono przybiera. Omówione też zostały obszary oddziaływania, ze zwróceniem szczególnej uwagi na interakcje w procesie odnowy między strategią a modelem biznesu danej organizacji.

W rozdziale trzecim zaprezentowano zagadnienie organizacyjnej odnowy przedsiębiorstw. Ta forma odnowy wynika ze strategicznych przeobrażeń modelu biznesu, ale jednocześnie warunkuje zdolność przedsiębiorstwa do realizacji celów odnowy strategicznej. W rozdziale przedstawiono strategiczne determinanty architektury modelu organizacyjnego, który podlega transformacji w procesie odnowy organizacyjnej. Stanowi on punkt wyjścia do modelowania systemu zarządzania warunkującego ostateczny kształt organizacji. To zagadnienie zostało omówione w drugiej części rozdziału.

Przeprowadzona w rozdziałach drugim i trzecim dyskusja, stanowiąca podstawę do wyprowadzenia wniosku o wysokim poziomie złożoności zjawiska odnowy przedsiębiorstw, skłania do sformułowania pytania o istniejący stan w zakresie procesów i mechanizmów odnowy wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach. Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytanie stało się przedmiotem rozważań prowadzonych w rozdziale czwartym, w którym przedstawiono wyniki badań procesów odnowy opartych na analizie ankietowej niemal pięciuset przedsiębiorstw, a także wybranych studiów przypadków przedsiębiorstw podlegających procesom odnowy. W rozdziale tym odnosimy się do modeli procesów odnowy, zakresu zmian zachodzących w modelach biznesu pod wpływem odnowy strategicznej, kryteriów wyboru modeli procesów odnowy, przesłanek, z jakich ona wynika, determinant skuteczności procesów odnowy, a także do kluczowych obszarów działań w tych procesach.

Rozdział piąty przedstawia proponowaną przez nas koncepcję modelu procesu odnowy przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem przeprowadzonych studiów literaturowych oraz badań empirycznych funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw przechodzących procesy odnowy. W ramach prezentacji modelu w rozdziale tym najpierw przedstawiamy składowe architektonicznego modelu odnowy, następnie omawiamy transformacyjny model procesu odnowy. W ostatniej części rozdziału prezentujemy zagadnienie kształtowania trwałego potencjału samoodnowy przedsiębiorstw.

Monografia jest adresowana zarówno do naukowców prowadzących badania nad problematyką ciągłego doskonalenia, restrukturyzacji oraz zarządzania strategicznego, jak i do praktyków zarządzania, którzy w niniejszym opracowaniu otrzymają zestaw narzędzi i wytycznych umożliwiających doskonalenie procesów odnowy przedsiębiorstwa.

Niniejsza książka powstała w ramach badań prowadzonych w projekcie badawczym N N115 080039 „Odnowa organizacyjna polskich przedsiębiorstw”, realizowanym przez zespół złożony z przedstawicieli Szkoły Głównej Handlowej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.