

4.4. Diagnostyka kompetencji strategicznych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa	152
ZAKOŃCZENIE	156
LITERATURA	158
SPIS TABEL	161
SPIS RYSUNKÓW	162

WPROWADZENIE

...fiasko organizacji, dezorganizacja, dezintegracja, rozpad organizacji — oraz reorganizacje — są charakterystycznymi elementami historii ludzkości.

Chester I. Barnard

Organizacje, szczególnie takie, jak przedsiębiorstwa, ciągle przeżywają wzloty i upadki. Są one najbardziej charakterystycznym przejawem ich rozwoju — procesu zawierającego się między powstaniem organizacji a jej upadkiem. Rozwój organizacji wykazuje pewne prawidłowości, dlatego też niezmiernie ciekawym zadaniem jest określenie, jakie czynniki odgrywają tutaj decydującą rolę, co ma wpływ podstawowy, a co uboczny, co da się kształtować, a na co jedynie można reagować.

Zjawiska związane z rozwojem należy badać, bowiem znajomość opisanych i rozpoznanych reguł w tym zakresie może stać się podstawą procesu planowania i kontrolowania rozwoju, czyli zarządzania nim. Przyjmując „orientację rozwojową” w badaniu organizacji zakłada się, że:

- organizacje zmierzają do mniej lub bardziej przewidywalnego schyłku, któremu jednak mogą się przeciwstawiać podejmując walkę o przetrwanie,
- organizacje muszą nieustannie poszukiwać sposobów przeciwdziałania stagnacji i schyłkowi,
- czas czy wielkość organizacji nie są jedynymi wyznacznikami stanu jej rozwoju,
- rozwój realizuje się zawsze w specyficznym dla danej organizacji „polu sił”, którego rozpoznanie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę, wzrost albo kryzys.

Skuteczność zarządzania rozwojem organizacji zależy od wielu czynników. Ich liczbę i konfigurację określa konkretna sytuacja. Aktywizacja tych czynników jest zawsze wyznacznikiem „sztuki mene-

dżerskiej". Badanie zjawisk rozwojowych występujących w organizacjach, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach, staje się nowym, istotnym elementem rozważań nauki o zarządzaniu. Zdolność rozwiązywania problemów dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa jest charakterystyczną cechą nowoczesnego zarządzania.

Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy wyróżniają się przede wszystkim opanowaniem umiejętności korzystania ze zmiany jako sposobu na przetrwanie i wzrost. W środowisku biznesu ciągle pojawiają się nowe impulsy oddziałujące na zachowania przedsiębiorstw. Jedne są sprzyjające, inne zaś stwarzają problemy lub wręcz zagrażają egzystencji przedsiębiorstwa. Stąd rozwój jest w zasadzie nie kończąca się rozgrywką między organizacją a jej otoczeniem, układem ich skomplikowanych interakcji, rozpatrywanych w miarę upływu czasu.

Niniejsza praca została poświęcona problematyce rozwoju organizacji, przy czym punktem odniesienia są głównie przedsiębiorstwa. Obliczono, że średni „czas życia” dużych przedsiębiorstw przemysłowych nie przekracza czterdziestu lat [35], a małe i średnie firmy są pod tym względem w dużo gorszej sytuacji. Dane te skłaniają do głębszego zainteresowania się procesem powstawania, wzrostu i schyłku przedsiębiorstw. Wymienione zagadnienia wydają się szczególnie ważne w odniesieniu do transformacji polskiej gospodarki, w której przedsiębiorstwa państwowe — zarówno nowo powstające, jak i przekształcane w spółki — wchodzi dopiero na bardzo niebezpieczną, lecz pełną pułapek i niebezpieczeństw drogę rozwoju w konkurencyjnym otoczeniu.

Aby zrozumieć tak złożone zjawisko, jak rozwój organizacji, należy zastanowić się, czym jest organizacja, czyli ustalić, jakie elementy trzeba wziąć pod uwagę przy rozpatrywaniu procesu zmiany i rozwoju. Odpowiedzi na to w istocie podstawowe pytanie może być dużo, dlatego też istnieje wiele podejść (orientacji) w badaniach nad rozwojem. W literaturze najczęściej i najszerzej prezentowane są dwa nurty badawcze:

- projektowy (*Organizational Design Approach, Organisationsgestaltung*),
- rozwojowy (*Organizational Development Approach, Organisationsentwicklung*).

Zarówno jeden, jak i drugi nurt zmierzają do doskonalenia sprawności organizacji, przyjmują jednakże odmienne środki realiza-

cji. Pierwszy akcentuje rolę narzędzi formalnych (schematy i procedury organizacyjne, regulaminy), drugi natomiast odwołuje się głównie do czynników tworzących tzw. kulturę organizacji. Praktyka wskazuje jednak na konieczność integracji tych podejść, dlatego też można zaobserwować dążenie do tworzenia ujęć bardziej globalnych, w których organizację traktuje się jako system działający w otoczeniu, zmieniający swoje orientacje i zachowania, by uniknąć skutków naturalnego procesu entropii.

Rozdział pierwszy niniejszego opracowania jest poświęcony ogólnej charakterystyce procesu rozwoju organizacji. Zostały w nim sformułowane podstawowe pojęcia związane z rozwojem, takie jak luka rozwojowa i gotowość organizacji do rozwoju. Zjawisko rozwoju organizacji jako systemów otwartych ujęto w ramy trzech procesów: selekcji, kompensacji i zmiany. Ostatnia część rozdziału pierwszego jest próbą charakterystyki podejść dotyczących kształtowania procesu strategicznego, holistycznego procesu rozwoju organizacji. Rozwój należy interpretować nie tylko z punktu widzenia osiągniętego stanu, ale również jako przedmiot zarządzania, czyli stan, który można kształtować i oddziaływać na niego.

Treścią rozdziału drugiego są modele rozwoju organizacji w teorii i praktyce zarządzania. Modelowanie rozwoju pozwala z jednej strony lepiej rozumieć zjawiska rozwoju, z drugiej zaś — wykorzystywać je z pożytkiem dla zwiększania sprawności działania.

Przedsiębiorstwa rozwijając się stosują różnego rodzaju strategię. Problematyce tej został poświęcony rozdział trzeci niniejszego opracowania. Myślenie strategiczne jest uważane za niezbędny element skutecznego rozwoju przedsiębiorstwa. Integruje ono trzy podstawowe elementy: mocne i słabe strony organizacji, okazje i zagrożenia stwarzane przez otoczenie, uznawane wartości, jakimi kierują się w swoich zachowaniach uczestnicy organizacji. Strategie formułowane są głównie po to, aby ukazać możliwości całościowego, holistycznego rozwoju przedsiębiorstwa [32, s. 47]. Trzeba jednak pamiętać, że wybór drogi rozwoju nie poddaje się standaryzacji, dlatego też należy wykazać sporo umiejętności — zarówno skłonności do ryzyka, jak i „markowanej ostrożności” — aby zapewnić przedsiębiorstwu przeżycie i sukces. Skuteczne zarządzanie rozwojem organizacji przejawia się również w jej zdolności do rozwiązywania pojawiających się

konfliktów i kreowania innowacji. Czynniki te muszą być brane pod uwagę przy wyborze odpowiedniej formy organizacyjnej zarządzania procesami rozwojowymi. Z analizy różnych modeli rozwoju organizacji oraz realizowanych przez nie strategii można wyciągnąć wnioski, że optymalną jej konfiguracją rozwojową jest tzw. organizacja dynamiczna.

Każda organizacja, w tym również przedsiębiorstwo, znajduje się w specyficznej fazie rozwoju. Osiągnięty stan, wbrew temu, co często wynika z teoretycznych modeli, jest w rzeczywistości efektem wpływu wielu czynników, a sam proces dotychczasowego rozwoju, jak wykazuje praktyka, rzadko kiedy można określić jako ustabilizowany czy zharmonizowany. Badając historię wielu firm przekonujemy się, że w ich rozwoju występowały zarówno okresy wzrostu, jak liczne kryzysy i przesilenia. Aktualny stan może nie tylko znacznie odbiegać od dawniej zaplanowanego, ale często w ogóle nie wiadomo, jaki on jest. Należy wtedy postawić diagnozę rozwoju organizacji. Taka diagnoza z jednej strony pozwala na dokonanie oceny osiągniętego stanu rozwoju, z drugiej zaś umożliwia wcześniejsze przygotowanie odpowiednich decyzji, zmierzających do kształtowania pożądanego stanu organizacji w przyszłości. Jest ona pomostem między przeszłością a przyszłością, chociaż niekiedy w wyniku diagnozowania może okazać się konieczne zerwanie z przeszłością i zaprojektowanie na nowo dalszego rozwoju organizacji. W niczym jednak nie umniejsza to roli, jaką diagnoza odgrywa w problematyce określanej mianem zarządzania rozwojem.

Zagadnienia diagnozowania rozwoju organizacji za pomocą techniki list kontrolnych zostały przedstawione w rozdziale czwartym. Pozwalają one na przeprowadzanie niezbędnych pomiarów, umożliwiających oszacowanie poziomu rozwoju osiągniętego w rzeczywistości przez przedsiębiorstwo. W praktyce diagnozowanie może odegrać bardzo ważną rolę, gdyż nic tak skutecznie nie inspirowa ludzi do działania, jak świadomość możliwego kryzysu i schyłku w bliższej lub dalszej przyszłości.

Treści zawarte w książce dostosowane są do programu wykładów pt. „Zmiana i rozwój organizacji” oraz „Zarządzanie rozwojem firmy”, prowadzonych na specjalności Przedsiębiorczość i innowacje w Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Z konieczności wiele zagad-

nień przedstawiono w sposób syntetyczny. Ich uzupełnieniem i rozwinięciem są odpowiednio zaprojektowane ćwiczenia oraz konwersatoria prowadzone metodą analizy przypadków.

Autor ma nadzieję, że jego książka pozwoli na lepsze zrozumienie problemów związanych ze zjawiskiem rozwoju organizacji. Warto pamiętać, że w okresie gospodarki centralnie kierowanej przedsiębiorstwa powstawały w wyniku decyzji administracyjnych. Decyzje te kształtowały też istnienie firm — ich „być albo nie być”. Dzisiaj byt przedsiębiorstwa od samego początku jest podporządkowany prawom gospodarki rynkowej, co sprawia, że troska o rozwój staje się jednym z najważniejszych wyzwań dla przedsiębiorców i menedżerów.

PROCES ROZWOJU ORGANIZACJI

1.1. Luka rozwojowa

H. I. Ansoff uznał przedsiębiorstwo za jedną z najbardziej wpływowych organizacji w historii, a E. Lipiński stwierdził wręcz, że jest ono jednym z największych wynalazków ludzkości. Istnieje wiele powodów, które uzasadniają takie poglądy.

Przedsiębiorstwa są czymś innym dzisiaj, niż były — powiedzmy w latach pięćdziesiątych czy siedemdziesiątych. Przyczyną tego jest **proces rozwoju**. Podlegają mu wszystkie organizacje, w tym również, a może przede wszystkim — przedsiębiorstwa.

Pogląd ten nie jest nowy. Już w roku 1906 Johann E. M. Plenge w wykładzie wygłoszonym w Münster, a opublikowanym w Essen, stwierdził, że „organizacje powstają z chaosu, rozwijają się i popadają w chaos” [52, s. 49]. Praktyka wciąż dostarcza dowodów na potwierdzenie tej tezy. Wprawdzie co roku powstaje wiele nowych przedsiębiorstw, ale tylko nielicznym udaje się sprawnie funkcjonować przez wiele lat. Nawet tak renomowana firma, jak Daimler Benz AG, przyznaje, że w jej historii były wzloty i upadki. W USA czas życia przeciętnego przedsiębiorstwa wynosi 6—7 lat. 54% firm nowo założonych działa powyżej 18 miesięcy, a jedynie 25% — ponad 6 lat. W ciągu ostatniego ćwierćwiecza na słynnej liście czasopisma „Fortune” pojawiło się około tysiąca korporacji, z których do dzisiaj istnieje tylko 1/4.

Zjawiska rozwoju występujące w otaczającej nas rzeczywistości należą do najbardziej oczywistych elementów naszego doświadczenia, choć jak dowodzi praktyka, nie zawsze potrafimy je właściwie i w porę interpretować. Charakter rozwoju może być przy tym celowy lub przypadkowy, postępowy albo wsteczny, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy.

Rozwój rozumiemy tutaj bardzo ogólnie, jako zachodzący w czasie proces zmian. W przypadku przedsiębiorstwa może on dotyczyć zarówno jego części, jak i całości, następować we wszystkich obszarach, tzn. realizowanych celach, strukturze, technologii, a także odnosić się do czynnika ludzkiego. Użycie pojęcia „rozwój” zamiast stosowanego często określenia „wzrost” wskazuje, że chodzi nam głównie o zmiany o charakterze jakościowym, a nie ilościowym. Pojęcie „**rozwój organizacji**” zostało stworzone głównie po to, aby zaakcentować, iż zarówno sama organizacja, jak i działania przez nią podejmowane będą rozpatrywane z całościowego, holistycznego punktu widzenia.

Istota rozwoju organizacji może być w zasadzie interpretowana w dwojaki sposób: jako likwidacja tzw. **luki rozwojowej** (rozbieżności rozwojowej) bądź jako **proces doskonalenia miejsca**, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu.

Przyjmując za I. Ackoffem, że zachowania strategiczne każdej organizacji określają siły tworzące tzw. **potencjał działania i potencjał wpływu**, przez lukę rozwojową rozumiemy różnicę między nimi, co można wyrazić formułą:

$$LR = |P_d - P_w|,$$

gdzie:

- LR — luka rozwojowa,
- P_d — potencjał działania,
- P_w — potencjał wpływu.

Potencjał działania to przede wszystkim siły pasywne, czyli takie elementy, jak: kultura organizacji, umiejętności kierownicze, umiejętności logistyczne, posiadane zasoby. **Potencjał wpływu** określają natomiast siły wyzwające działania i wywierające wpływ na wybór zachowań. Są to głównie aspiracje efektywnościowe i kulturowe, struktura władzy oraz cechy przywództwa strategicznego charakteryzujące organizację. Pojęciem luki rozwojowej posługuje się również J. Tchórzewski w odniesieniu do różnicy między stanem potrzeb a stanem możliwości. Badacz ten rozumie przez rozwój „długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwoju) danego obiektu, wykazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem” [67, s. 342].

Lukę rozwojową definiuje się również jako różnicę między posiadanymi możliwościami (potencjałem) a rzeczywistymi osiągnięciami. Na potrzebę odkrywania możliwości tkwiących w samej organizacji (przedsiębiorstwie) zwracają uwagę K. Fabiańska i J. Rokita [20, s. 106]. Autorzy ci twierdzą, że przedsiębiorstwo, niezależnie od stopnia zorganizowania, zawsze znajduje się poniżej swej optymalnej skuteczności działania. W konsekwencji likwidacja luki rozwojowej to w istocie poszukiwanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń procesów rozwojowych. Ograniczenia te mogą mieć charakter subiektywny (błąd utopii, błąd nieadekwatności, błąd perspektywy) albo obiektywny (ograniczenia strukturalne, kompetencyjne, poznawcze i motywacyjne).

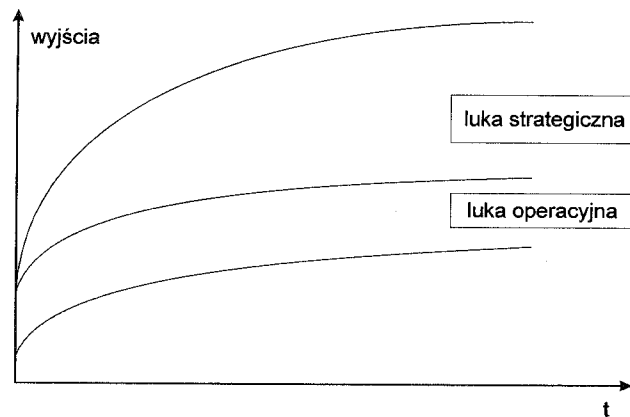
Pomiaru luki rozwojowej można dokonywać za pomocą wielu kryteriów, które powinny być dostosowane do celów analizy i specyfiki badanego obiektu. Są to najczęściej różnego rodzaju wielkości wynikowe (*outputs*) wyróżnionych systemów i/lub ich części. Wielkości te mogą mieć charakter zarówno jakościowy, jak ilościowy, przy czym te drugie traktujemy tutaj jako pomocnicze.

W analizie luki rozwojowej wyróżnia się jej dwa podstawowe rodzaje: lukę operacyjną i lukę strategiczną [36, s. 51].

Luka operacyjna wynika głównie z niewystarczającego wykorzystania posiadanych możliwości (zasobów). Można ją zlikwidować podejmując takie przedsięwzięcia, jak: harmonizacja, racjonalizacja, intensyfikacja.

Pojęcie **luki strategicznej** związane jest z zagadnieniem granic rozwoju. Granice te z jednej strony są ograniczone, z drugiej zaś ciągle rozszerzają się, co wynika ze stale zachodzącego procesu postępu naukowo technicznego, z odkrywania nowych możliwości. Przedsięwzięcia z zakresu wypełniania luki strategicznej wymagają z reguły podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych, wyraźnie różniących się od dotychczas realizowanych.

Wykorzystanie możliwości tkwiących w luce operacyjnej stwarza warunki osiągnięcia sukcesu i rentowności głównie w perspektywie krótkookresowej, natomiast uzyskanie tych rezultatów w perspektywie długookresowej wymaga działań w obszarze luki strategicznej. Dlatego to rys. 1



Rys. 1. Operacyjna i strategiczna luka rozwojowa organizacji
Źródło: opracowanie własne

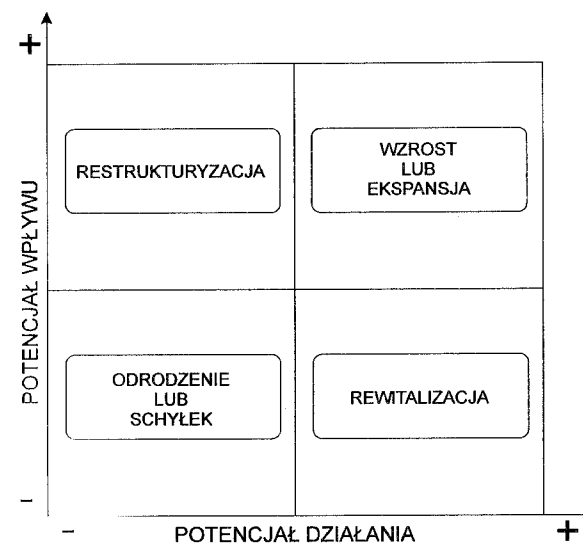
W praktyce nie zawsze jednak łatwo jest oddzielić obszary działań operacyjnych od strategicznych. Likwidacja luki operacyjnej, a także strategicznej staje się często jedną z podstawowych motywacji przedsięwzięć przedsiębiorczych i menedżerskich w zakresie rozwoju organizacji.

1.2. Gotowość organizacji do rozwoju

Kierunki przedsięwzięć zmierzających do likwidacji luki rozwojowej organizacji wyznaczają relacje, jakie mogą zachodzić między posiadanym przez nią potencjałem działania i potencjałem wpływu. Skrzyżowanie ze sobą obydwu tych wymiarów prowadzi do powstania **macierzy gotowości organizacji do rozwoju**, składającej się z czterech pól identyfikujących następujące rodzaje przedsięwzięć (rys. 2):

- (I) restrukturyzację,
- (II) rewitalizację,
- (III) wzrost lub ekspansję,
- (IV) odrodzenie lub schyłek

Pola te wskazują, pod jakim względem możliwy jest rozwój organizacji, nie są one jednak równoznaczne z przyjęciem konkretnej strategii rozwojowej. Przy jej wyborze należy uwzględnić o wiele szerszy zakres czynników, takich chociażby, jak uwarunkowania prawne, polityczne i ekonomiczne czy, ogólnie rzecz biorąc, różnego rodzaju okazje i zagrożenia. Każdemu polu macierzy można przypisać co najmniej kilka strategii, które mogą być stosowane przez organizację.



Rys. 2. Macierz gotowości organizacji do rozwoju
Źródło: opracowanie własne na podstawie [48]

Restrukturyzacja

Rozwój powinien być ukierunkowany na restrukturyzację, jeżeli przy małych możliwościach (zasobach) występuje silna motywacja do zmiany, czyli potencjał wpływu. Istota restrukturyzacji polega na takiej przebudowie zasobów organizacji, która pozwoliłaby odzyskać utracone zdolności realizacji zamierzonych celów, co sprawia, że

w tym przypadku należałoby raczej mówić o tzw. restrukturyzacji naprawczej.

W ramach przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, podejmowanych w celu przywrócenia firmie właściwych proporcji strukturalnych, często sprzedaje się jej duże części i (lub) kupuje nowe, radykalnie zmieniając strukturę kapitałową firmy. Istnieje wiele sposobów przeprowadzenia tak rozumianej restrukturyzacji. Do najczęściej stosowanych należą:

- sprzedaż wyodrębnionej jednostki operacyjnej jej menedżerom lub innej firmie,
- przekształcenie wyodrębnionej części w odrębną firmę i przekazanie jej udziałów lub akcji — w odpowiedniej proporcji — dotychczasowym udziałowcom lub akcjonariuszom,
- sprzedaż w częściach poszczególnych, uznanych za zbędne aktywów.

Restrukturyzację przeprowadzają nawet tak renomowane firmy, jak chociażby Bank Światowy. Ostatnio Zarząd Banku Światowego jednogłośnie zatwierdził plan restrukturyzacji tej międzynarodowej instytucji finansowej, zmierzający do likwidacji przerostów administracyjnych i zbyt dużej centralizacji. Powód był oczywisty — ponad 30% wszystkich przedsięwzięć zrealizowanych przez Bank nie spełniło zakładanych oczekiwań.

Wzrost lub ekspansja

Organizację dysponującą dużymi zasobami i wysokim potencjałem wpływu (wynikającym głównie z aspiracji bycia numerem 1) charakteryzuje wzrostowa lub nawet ekspansywna gotowość rozwoju. Przez **wzrost** organizacji rozumiemy tutaj przede wszystkim rozbudowywanie jej potencjału wewnętrznego (na przykład dzięki reinwestowaniu zysków w przyrost zdolności produkcyjnych), **ekspansja** natomiast oznacza w zasadzie łączenie się z innymi organizacjami (firmami) lub wchłanianie ich, czyli fuzje i akwizycje. Przedsięwzięcia te sprowadzają się więc do tzw. restrukturyzacji rozwojowej, której istota polega na zdobyciu lub powiększeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W praktyce okazuje się jednak, że działania restrukturyzacyjne

ukierunkowane wyłącznie na wzrost i ekspansję mogą okazać się niewystarczające, jeśli nie zostaną wsparte zmianami w zakresie postaw i aspiracji szerokich kręgów pracowniczych przedsiębiorstwa i jego kadry kierowniczej.

Rewitalizacja

Zachwiana gotowość organizacji do rozwoju może wynikać głównie ze słabej motywacji oraz niskich aspiracji, głównie kadry kierowniczej. Chodzi o to, że wartości i zapatrywania, a także umiejętności ludzi w organizacji mogą pozostawać w tyle za możliwościami. Przedsięwzięcia, które należy podjąć, są związane przede wszystkim ze zmianami w tym, co nazywamy kulturą organizacji albo miękkimi elementami organizacji. R. Griffin określa mianem rewitalizacji proces infuzji nowej energii, witalności i mocy w zachowania organizacji. Składa się ona z trzech etapów postępowania: redukcji (*cutting back*), konsolidacji i ekspansji. Praktyki takie stosuje wiele firm pełniących rolę strategicznych inwestorów, jak na przykład znana na polskim rynku firma ABB. Wykorzystuje ona często zasadę „30:30:30:10” jako metodę redukcji pracowników zarządów kupowanych przez nią przedsiębiorstw. Założenia są następujące:

- 30% personelu kierowniczego nabywanej firmy przesuwa się do jednostek operacyjnych,
- 30% zatrudnia się w jednostkach serwisowych firmy,
- 30% otrzymuje zwolnienia z pracy,
- 10% pozostaje w zarządzie po przeprowadzeniu zmian struktury organizacyjnej.

W porównaniu z restrukturyzacją rewitalizacja, jak wykazuje praktyka, jest procesem trudniejszym i bardziej długotrwałym. Wpływem rzeczowe czy strukturę organizacyjną możemy dość szybko zmienić. Można kupić lepsze technologie lub sprzedać zbędne urządzenia. Podstawowe działania w zakresie rewitalizacji organizacji polegają na tworzeniu nowej kultury organizacji, kształtowaniu innej mentalności ludzi i hierarchii uznawanych przez nich wartości, a także nowych wzorców zachowań i osobowości.

Odrodzenie lub schylek

Małe możliwości (zasoby) w połączeniu ze słabą motywacją oznaczają dla organizacji schylek (likwidację) bądź konieczność zintegrowanej reorientacji, czyli „odrodzenia się”. Warto tutaj podkreślić, że likwidacja organizacji nie zawsze ma katastrofalne skutki, jeśli tylko jest przeprowadzona umiejętnie i korzystnie.

Odrodzenie organizacji staje się konieczne (jeśli nie zostanie podjęta decyzja o jej likwidacji) w sytuacji, gdy z jednej strony istnieje niski potencjał działania, z drugiej zaś — niewystarczający potencjał wpływu. Potrzebna jest więc całościowa, zintegrowana zmiana, obejmująca zarówno działania z zakresu restrukturyzacji, jak i rewitalizacji. „Odrodzona organizacja” powinna być organizacją nową, przygotowaną do realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie strategicznej równowagi i stabilnej pozycji konkurencyjnej.

Dobrze zaplanowana i przeprowadzona transformacja przedsiębiorstwa musi cechować się troską zarówno o elementy potencjału działania, jak i potencjału wpływu. Często w praktyce nie dostrzega się tych zależności. Przykładem może być firma General Electric, która proces transformacji rozpoczęła na początku lat osiemdziesiątych. Najpierw przeprowadzono klasyczną restrukturyzację, redukując zbędne moce produkcyjne i optymalizując procesy. Po pięciu latach jednak zwrócono również uwagę na znaczenie tzw. miękkich elementów zarządzania.

Należy zatem pamiętać, że rozwój może być realizowany różnymi sposobami. Istotny wpływ na wybór właściwej drogi rozwoju ma ocena czynników kształtujących potencjał działania i potencjał wpływu organizacji.

1.3. Tryptyk rozwoju organizacji: selekcja, kompensacja i zmiana

W interpretacji rozwoju organizacji jako procesu doskonalenia miejsca zajmowanego przez nią w otoczeniu zwraca się uwagę na to, że rozwój jest efektem opanowywania przez organizację procesów „ucze-

nia się”. Dzięki temu może ona zająć odkrywane bądź napotymane „nisze ekologiczne”, zapewniając sobie lepsze położenie wobec innych organizacji. Na ukształtowanie się takiego podejścia istotny wpływ wywarła koncepcja organizacji jako otwartego systemu działania. Do charakterystycznych cech, przypisywanych temu systemowi, należą: zmienność, dynamiczna homeostaza, negatywna entropia i tzw. ekwifinalność, czyli właściwość osiągania danego celu różnymi efektywnymi sposobami. Natura systemów działania powinna być poza tym postrzegana nie tyle pod względem rzeczowym (materialnym), ile funkcjonalnym. Oznacza to, że systemy te konstytuują się w wyniku działań podejmowanych w interakcji z otoczeniem.

W konsekwencji przyjęcia paradygmatu organizacji jako systemu działania rozwojem nazwiemy cyklicznie powtarzający się proces, obejmujący trzy funkcje: **selekcję, kompensację i zmianę** [62, s. 74].

Organizacje powstają na drodze wyboru działań niezbędnych do realizacji zamierzonych przez nie celów. Analogią takiego ujęcia może być występująca w prawie handlowym koncepcja osoby prawnej. Wprawdzie powstaje ona w wyniku działań osób fizycznych, ale sama nie jest osobą fizyczną. Systemy działania powinny być postrzegane nie jako układy materialne, lecz specyficzne struktury funkcjonalne, tworzone na drodze wyboru, czyli **selekcji działań**. Umożliwia ona powstanie systemu i uzyskanie przez niego niezbędnej autonomii i swobody działania¹.

W działalności gospodarczej selekcja przejawia się przedsiębiorczością, rozumianą jako całokształt działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia. Ich istotę trafnie oddaje powiedzenie „od pomysłu do przemysłu”. Funkcją przedsiębiorczości jest przetłoczenie pomysłu, projektu, w konkretny wyrób lub usługę, które dzięki zaspokojeniu określonych potrzeb są zdolne generować zysk, co w konsekwencji pozwala przedsiębiorcy odtworzyć lub ewentualnie rozbudować kolejne cykle wytwórcze.

Do lat sześćdziesiątych naszego stulecia wielu ekonomistów nie dostrzegało znaczenia przedsiębiorczości w gospodarce. Zapomniano o poglądach na ten temat R. Cantillona, J.B. Sayera czy J. Schumpetera. Zaproponowano się głównie popytową stroną działalności gospodarczej.

¹ O tym samym temacie zob. [62, s. 68–73].

Istotna zmiana nastąpiła dopiero w latach osiemdziesiątych. Najpierw w Stanach Zjednoczonych, a później w innych krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej zorientowano się, że wiele zjawisk kryzysowych można łatwiej opanować sprzyjając rozwojowi przedsiębiorczości, rozumianej jako organizowanie nowych zasobów dla wzrostu sprzedaży.

Zjawisko rozwoju przedsiębiorczości występuje nie tylko w przypadku nowo powstających małych i średnich przedsiębiorstw. Również wiele dużych, liczących się korporacji zrozumiało, że grozi im schyłek, jeżeli nie staną się bardziej innowacyjne (przedsiębiorcze). Zwrócił na to uwagę m.in. P. Drucker pisząc, że „dzisiejsze przedsiębiorstwa, zwłaszcza duże, nie mają szans na przeżycie w dobie gwałtownych zmian i innowacji, jeśli nie zdobędą kompetencji przedsiębiorczych” [19, s. 157].

Selekcja i odpowiadająca jej w dziedzinie działalności gospodarczej przedsiębiorczość pociągają za sobą określone skutki: niepewność, spowodowaną głównie niedostatkami informacji, zależność, wynikającą z ograniczoności zasobów, ryzyko, związane z możliwością czerpania nie tylko korzyści, ale i ponoszenia strat. Niepewność, zależność i ryzyko są najbardziej oczywistymi i najczęściej występującymi cechami każdego nowego przedsięwzięcia.

Organizacje (przedsiębiorstwa) próbują radzić sobie z tymi zjawiskami, czyli **kompensować** ich wpływ. Rezultatem tego jest konieczność zarządzania nimi, harmonizowania i koordynowania zarówno wzajemnego oddziaływania poszczególnych części organizacji, jak i jej działań jako całości w stosunku do otoczenia. Pojawiają się wtedy dwa podstawowe dylematy, przed którymi staje każda rozwijająca się organizacja: dylemat wzajemności i dylemat adaptacji [9, s. 440].

Przejawem działań kompensacyjnych są przede wszystkim takie czynności, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Mają one na celu zapewnienie przetrwania organizacji. Problem ten pojawia się niejednokrotnie, zazwyczaj też nie udaje się go definitywnie rozwiązać, gdyż otoczenie ciągle zmienia się, jest w permanentnej turbulencji. Raz zastosowane metody stają się po pewnym czasie bezużyteczne i trzeba je zastępować nowymi. Stąd właśnie, jak się wydaje, wynika zmienność i nietrwałość wielu koncepcji i teorii zarządzania organizacjami. Zarządzanie jako kompensacja stanowi więc funkcję systemów (organizacji), umożliwiającą przetrwanie

w otoczeniu, a istota takiego zarządzania polega na ich stabilizacji poprzez redukcję niepewności, zależności i ryzyka.

Miejsce, jakie organizacje zajmują w otoczeniu, nie jest im dane raz na zawsze. Z jednej strony działa bowiem **prawo entropii**, zgodnie z którym wszystkie systemy wykazują naturalną skłonność do upadku („prawo powszechnego ciężenia ku dołowi”), z drugiej zaś każdy system dąży do poprawy swego położenia wobec otoczenia, głównie w stosunku do innych systemów. Niezbędnym działaniem, jakie w tej sytuacji musi podjąć organizacja (system), jest **zmiana**. Pojęcie to oznacza funkcję systemu, polegającą na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia bądź poprawy pozycji zajmowanej w otoczeniu.

Współcześni menedżerowie nie tylko dostrzegają konieczność zmian, ale wręcz traktują je jako szansę. Amerykański badacz tzw. *successful companies*, T. Peters napisał, że „sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos, ciągłe zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji” [39, s. 2].

Na podstawie dotychczas przedstawionych uwag można stwierdzić, że organizacje kształtują swój byt w triadzie: zaistnienie (selekcja) – przeżycie, przetrwanie (kompensacja) – doskonalenie osiągniętego stanu (zmiana). Selekcja, kompensacja i zmiana tworzą trzy podstawowe filary egzystencji organizacji jako systemu działania w turbulentnym otoczeniu, czyli inaczej mówiąc — **tryptyk rozwoju organizacji**.

Warto przy tym pamiętać, że jakkolwiek koncepcje organizacji jako otwartych systemów działania zaczęły się upowszechniać dopiero na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, są one jednak w pewnym sensie egzemplifikacją tzw. zasady potrójnego ponaglenia, sformułowanej jeszcze w latach trzydziestych przez Alfreda N. Whiteheada. Autor ten twierdził, że „wytlumaczeniem aktywnego ataku na otoczenie jest potrójne ponaglenie: (I) aby żyć, (II) aby żyć dobrze, (III) aby żyć lepiej. Sztuka życia polega na tym, aby po pierwsze, być żywym, po drugie, żyć w sposób zadowalający, i po trzecie, uzyskiwać wzrost zadowolenia” [4, s. 266].

T. Pszczołowski w książce „Organizacja od dołu i od góry” stawia pytanie: „Pod jakim patronem rozwijają się organizacje?”. Według niego odpowiedź można znaleźć w hinduizmie, w postaci boga Trimurti, objawiającego się w trzech postaciach: Brahmy, który

wiecznie stwarza świat, Wisznu, który utrzymuje świat w stanie trwania i niezmienności, oraz Siwy, który wiecznie świat niszczy [56, s. 368].

1.4. Paradygmaty zmian organizacji

W ostatnich latach obserwujemy duże zainteresowanie problematyką zmian, które stały się kluczowym czynnikiem skuteczności i efektywności w działalności gospodarczej. Na sukcesy w dłuższym czasie mogą liczyć jedynie przedsiębiorstwa umiające wprowadzać zmiany, a w konsekwencji rozwijać się.

Zmiany zachodzą pod wpływem wielu czynników. Wyjaśnia to tzw. **teoria pola sił** K. Lewina, według którego zachowanie się jest rezultatem wpływu zarówno sił napierających na zmiany, jak i hamujących je. Siłami stymulującymi są m.in. wynalazki, konkurencja, nowe materiały i technologie, konieczność oszczędności. Do najważniejszych czynników hamujących zmiany należą: strach, nawyki, normy grupowe, samozadowolenie.

Wprowadzanie zmian stwarza problem możliwości ich przewidywania, czyli **antycypowania**. Pod tym względem można podzielić zmiany na reaktywne i proaktywne.

Zmiany reaktywne są przeprowadzane metodą analizy i diagnozy. W tym przypadku punktem wyjścia poszukiwania najlepszego rozwiązania jest rozpoznanie stanu istniejącego oraz ewentualnych niedomagań. Istota takiego podejścia polega więc na myśleniu indukcyjnym, opartym na schemacie: analiza $\Rightarrow$ synteza $\Rightarrow$ ocena $\Rightarrow$ rozwiązanie. Podstawową zaletą zmian reaktywnych jest to, że najczęściej można je przeprowadzić szybko, przy stosunkowo niskich kosztach. Zauważono jednak, że koszt reagowania zazwyczaj rośnie w miarę jak potrzeba zmian staje się bardziej oczywista. Należy więc szczególnie zadbać o wybór odpowiedniego momentu dokonania zmiany. Zwlekanie ze zmianami prowadzi zwykle do spadku ich skuteczności i powoduje wzrost kosztów. Dlatego też istnieje potrzeba planowania zmian i związana z tym konieczność tworzenia wzorców, czyli przewidywanych stanów docelowych.

Przy **zmianach proaktywnych** poszukiwanie optymalnego rozwiązania rozpoczyna się od skonstruowania wzorca (modelu prognostycznego), opartego na syntezie. Nie stanowi on odzwierciedlenia jakiegoś konkretnego obiektu, lecz tworzy się go jako prognozę. Wzorec ten jest rezultatem twórczego myślenia, badania tendencji rozwojowych itd., co powoduje, że może być zastosowany dopiero w przyszłości. Model jako synteza powstaje w zasadzie w oderwaniu od rzeczywistości. Proces ten jest zatem procesem heurystycznym i tylko w ograniczonym zakresie, przez analogię, można w tym przypadku przyjmować za podstawę zjawiska i obiekty już istniejące. Ten rodzaj zmiany opiera się na schemacie myślenia dedukcyjnego: synteza $\Rightarrow$ analiza $\Rightarrow$ ocena $\Rightarrow$ rozwiązanie.

Jeśli więc przy zmianie reaktywnej, przeprowadzanej metodą diagnozy, podstawowe pytania brzmią: jak jest?, dlaczego tak jest?, jak jeszcze być może?, jak być powinno?, to zmiana proaktywna w zasadzie na wstępie odrzuca stan istniejący (mówimy, że punktem wyjścia jest... czysta karta), a głównymi ograniczeniami są wiedza o przedmiocie zmiany oraz umiejętności osób przeprowadzających tę zmianę. Problem zmiany reaktywnej i proaktywnej dobrze ilustruje tzw. trójkąt kosztów, opracowany przez G. Nadlera [44]. Autor ten twierdzi, że najpierw należy nie szczędzić wysiłków, żeby zbudować system idealny, a dopiero w dalszych pracach sprowadzać go, stosując kolejne ograniczenia, do poziomu systemu realnego.

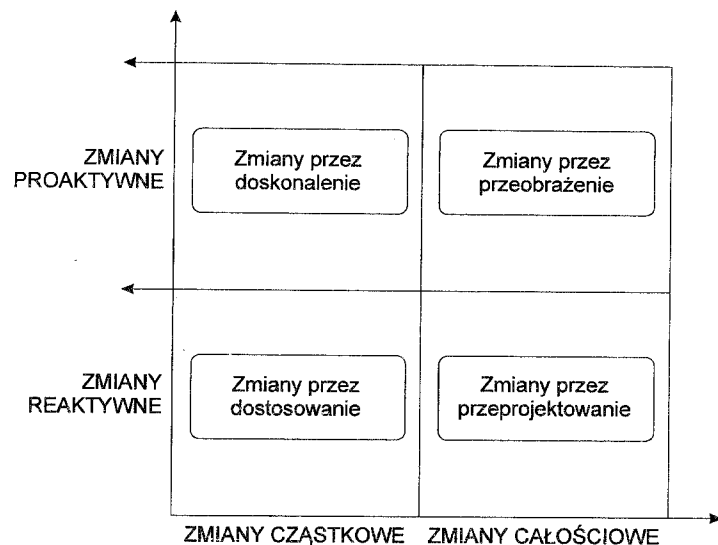
Niekiedy spotykamy się z poglądem, jakoby podejścia dedukcyjne były korzystniejsze albo poprawniejsze metodologicznie niż podejścia indukcyjne. Pytanie, czy lepsze są metodyki stawiające na pierwszym miejscu analizę, czy też syntezę, Tadeusz Kotarbiński uznawał za jaskrawy przykład pytania źle postawionego. Idzie bowiem o to, że w zależności od celu i tworzywa nad którym się pracuje, raz korzystniej jest postępować wychodząc od analizy, innym razem zaś od syntezy. W praktyce okazuje się poza tym, że podejście indukcyjne pozwala na uzyskiwanie rozwiązań przydatnych w krótkich odcinkach czasu (tzw. *day to day problems*), natomiast zapewnienie realizacji optymalności celów i struktur w dłuższych okresach wymaga zastosowania podejścia dedukcyjnego.

Oprócz stopnia antycypacji istotną cechą charakterystyczną zmian jest ich zakres, czyli określenie, co zamierza się zmieniać. Z tego

punktu widzenia można podzielić zmiany na częściowe i całościowe. Pierwsze z nich są dokonywane w poszczególnych częściach organizacji, drugie mają charakter kompleksowy i dotyczą jej całości. Jest to więc podział na zmiany w systemie oraz zmiany systemu.

Krzyżując dwie wymienione cechy zmian, tj. stopień antycypacji i zakres, otrzymujemy macierz, która pozwala wyróżnić następujące rodzaje zmian organizacyjnych (rys. 3.):

- zmiany przez dostosowanie,
- zmiany przez doskonalenie,
- zmiany przez przeprojektowanie,
- zmiany przez przeobrażenie.



Rys. 3. Rodzaje zmian organizacyjnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie [48]

Dostosowanie (adaptacja) konieczne jest wtedy, gdy na skutek niewielkich zwykle zmian otoczenia doszło w organizacji do spadku skuteczności i efektywności. Dzięki wprowadzeniu w funkcjonowaniu organizacji odpowiednich modyfikacji o charakterze reaktywnym przywraca się organizację do poprzedniego stanu.

Doskonalenie polega na poprawianiu istniejącego systemu za pomocą małych, częściowych zmian innowacyjnych. Źródłem zmian są więc naturalne, tkwiące w człowieku skłonności do ulepszania istniejącego stanu. Tego rodzaju zmiany stanowią istotę metody znanej pod nazwą *kaizen*.

Przeprojektowanie (*re-creation*) ma miejsce wtedy, gdy konieczność zmian powstaje pod wpływem mocnych nacisków otoczenia. Z reguły zmiany te są wywołane przez kryzys oraz przeprowadzane pod presją czasu.

Przeobrażenie to zachodząca w organizacji zmiana o charakterze całościowym i strategicznym. W sposób antycypacyjny i kreatywny projektowane są nowe struktury i procesy, przy czym u podstawy tych działań leży przekonanie o możliwości optymalizacji bez względu na bieżące, doraźne problemy. W wyniku przeobrażeń powstaje nowa forma, postać całkowicie różna od poprzedniej.

Sposób traktowania zjawiska zmiany przez naukę o zarządzaniu ulegał przewartościowaniom w zależności od tego, jaki przyjmowano obraz organizacji, a w istocie — jakie stąd wyciągano wnioski, formułując na tej podstawie prawa i zasady ukierunkowane na wzrost sprawności organizacji.

W procesie rozwoju nauki o zarządzaniu ukształtowały się trzy główne orientacje metodologiczne: klasyczna (racjonalistyczna), humanistyczna (neoklasyczna) i systemowa. Każda z nich obejmowała kilka tzw. szkół (kierunków badawczych). Poszczególne orientacje przyjęły jako podstawę różne **paradygmaty organizacji**, czyli — cytując T. Kuhna — „(...) modele, z których wyrasta szczególnie spójna tradycja badań naukowych” [37, s. 10].

Przedstawiciele **orientacji klasycznej (racjonalistycznej)** uznali, że najważniejszymi elementami konstytuującymi organizację są jej cele i struktura formalna. Według nich organizacje to systemy dążące do relatywnie specyficznych celów, charakteryzujące się stosunkowo wysokim stopniem sformalizowania swej struktury. Ten nurt myślenia reprezentowany był przez trzy szkoły: naukowego zarządzania (F.W. Taylor), administracyjną (H. Fayol) i biurokratyczną (M. Weber). Badacze ci pojmowali zagadnienie racjonalności organizacyjnej głównie jako ciąg działań prowadzących do realizacji celów z maksymalną skutecznością („cykl działań zorganizowanych”). Szczególne znacze-

nie przywiązywali nie do wyboru celów, lecz do właściwego doboru i przebiegu działań. Rozwiązania organizacyjne były więc w tym przypadku podporządkowane idei poszukiwania jednej, najlepszej zasady, najskuteczniejszej drogi, metody.

Orientacja humanistyczna rozwinęła się jako reakcja na niedostatki orientacji klasycznej. Nie zmieniając w zasadzie celów wprowadzała uzupełniające sposoby ich realizacji, oparte na psychologii i socjologii, dlatego też jej przedstawiciele często nazywani są neoklasykami. Orientacja ta rozwijała się głównie w latach 1930—1960. Zapoczątkowana została przez szkołę „human relations” (E. Mayo). Później rozwinęła się w szeroki nurt behawioralny (A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, Ch. Argyris).

Neoklasycy postrzegali organizację przede wszystkim jako grupę osób. Kładli akcent na aspekty zachowań ludzi w grupach oraz więzi nieformalne. Twierdzili, że efektywność organizacji zależy od „stosunków współdziałania”. Jeśli są one dobre, to przyczyniają się do powstawania tzw. efektu Hawthorne, czyli wzrostu wydajności pracy w wyniku kształtowania właściwych stosunków międzyludzkich. Badania przeprowadzone w Hawthorne przyczyniły się do odejścia od koncepcji „homo economicus” — człowieka, który jest motywowany tylko przez bodźce ekonomiczne. Starano się wykazać, że pracownik ma naturę „człowieka społecznego” (*social man*), motywowanego przez dużo większą liczbę czynników. Ważną rolę odgrywa tu odpowiednio zmieniona i zaprojektowana organizacja, która może przyczynić się do lepszego zaspokojenia potrzeb ludzkich. Organizacje powinny być tak koncipowane, aby pracownicy mogli uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, by rosło zaufanie między przełożonymi i podwładnymi. Jak widać, przedstawiciele orientacji humanistycznej podkreślali znaczenie grupy, a nie jednostki.

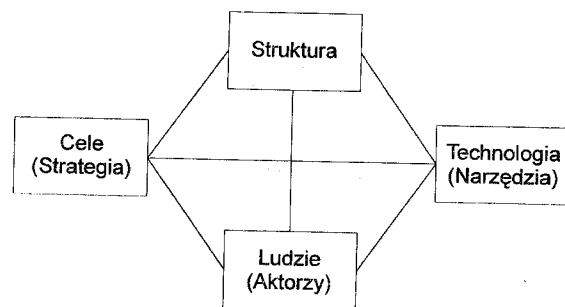
Podstawą wielu projektów organizacji i zarządzania, mieszczących się w tym nurcie, stała się koncepcja hierarchii potrzeb ludzkich, opracowana przez A. Masłowa. Zakłada ona, że potrzeby ludzi mają budowę hierarchiczną, czyli pojawiają się w określonej kolejności. Potrzeb wyższego rzędu nie można zrealizować dopóty, dopóki nie zostaną zaspokojone potrzeby niższe w hierarchii. Wszelkie rodzaje aktywności ludzi są próbą wznoszenia się na coraz wyższe poziomy hierarchii potrzeb.

Bardzo reprezentatywną dla orientacji humanistycznej koncepcję przedstawił R. Likert. Opisane przez niego cztery modele systemów, czyli zarządzania przez odpowiednie kształtowanie tzw. klimatu (środowiska) organizacji, mogą w różny sposób wpływać na jej wyniki (wydajność, koszty, zadowolenie itp.). W „systemie pierwszym” przełożeni w sposób autokratyczny kierują organizacją, a zachowania podwładnych kształtuje ścisła hierarchia autorytetu i strach przed karą. „System drugi” cechuje się większą łagodnością, czego wyrazem jest przede wszystkim pewna życzliwość przełożonych w stosunku do podwładnych, którzy jednak zachowują znaczną ostrożność w kontaktach z nimi. „System trzeci” ma charakter konsultacyjny. Przełożeni omawiają większość spraw z podwładnymi, raczej przyznając nagrody niż stosując kary. Podwładni mają dużą swobodę w wykonywaniu zadań. Według Likerta idealnym rozwiązaniem jest „system czwarty”, zwany partycypacyjnym, w którym relacje między przełożonymi i podwładnymi cechują się wysokim stopniem zaufania, a ponadto tworzone są dogodne warunki do rozwoju inicjatywy i odpowiedzialności.

Ani klasycy, ani neoklasycy nie wychodzili poza granice organizacji, traktując ją w zasadzie jako „system zamknięty”. Podejście takie było dopuszczalne przy założeniu, że otoczenie jest stałe i stabilne. W otoczeniu dynamicznym (turbulentnym) wiele rozwiązań, wypracowanych w ramach orientacji klasycznej lub humanistycznej, okazywało się jednak niewystarczających czy też problematycznych. Począwszy od lat sześćdziesiątych otoczenie organizacji, w tym również gospodarczych, kształtowane jest przez rozwój nauki i techniki. Rewolucja naukowo-techniczna sprawiła, że relacje organizacji z otoczeniem ze stałych przekształciły się w zmienne i trudne do prognozowania. I. Ansoff łączył to zjawisko ze wzrostem nowości zmian, intensywności oraz złożoności otoczenia [4, s. 58]. Aby w takim otoczeniu przetrwać, organizacje muszą się zmieniać. Zmiany nie tylko pozwalają im na przeżycie, ale przede wszystkim umożliwiają nieustanne odradzanie się, zdobywanie umiejętności podejmowania pojawiających się wyzwań. Korzystanie ze zmiany jako „narzędzia” rozwoju sprzyja uzyskiwaniu przez organizacje długookresowej efektywności i skuteczności.

W dobie intensywnego rozwoju nauki i techniki zaczęła kształtować się **orientacja systemowa**, akcentująca współzależności między organizacją i otoczeniem (organizacja jako „ekosystem”). Badacze

reprezentujący ten nurt podkreślali, że związek organizacji z otoczeniem jest dwustronny. Otoczenie wpływa na wyniki organizacji (pojęcie *outcomes* jako łączny produkt *outputs* i wpływu otoczenia), ale i organizacja może mieć wpływ na otoczenie (różnego rodzaju kontrakty, reklama, koalicje itp.). To nowe podejście przyczyniło się do sformułowania w latach sześćdziesiątych przez H. Leavitta następującej definicji organizacji jako systemu: „Organizacja jest systemem wielu zmiennych, z których cztery są szczególnie widoczne: cele, struktura, technologia i aktorzy (ludzie)”. Definicję tę ilustruje rys. 4.



Rys. 4. Model organizacji H. Leavitta („Diament Leavitta”)
Źródło: [38]

Cele

Organizacje powstają po to, aby osiągać wybrane, specyficzne cele. Są one *raison d'être* — racją istnienia każdej organizacji, stanowiąc wyjściowy element tzw. logistycznego układu działań, obejmującego: cele — środki — sposoby [20, s. 65].

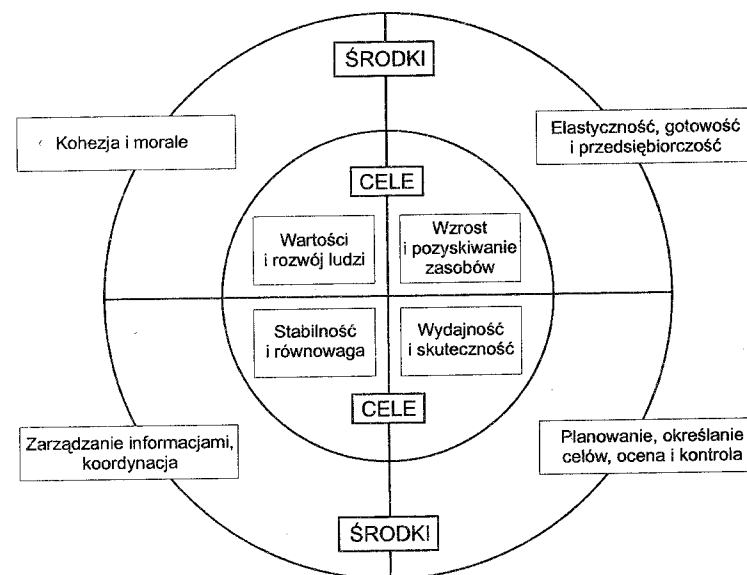
Organizacje mają wiele celów. Niekiedy mówi się, iż cele tworzą tzw. wiązkę bądź drzewo. Określenia te kojarzą się jednak z hierarchizacją celów, chociaż w rzeczywistości między celami mogą zachodzić o wiele bardziej skomplikowane relacje, takie jak: niezgodność (konfliktowość), uzupełnianie się (komplementarność) czy niezależność (niespójność). Cele muszą być formułowane co najmniej z dwóch powodów:

- pozwalają one na planowanie, czyli dokonywanie racjonalnego wyboru,

- umożliwiają pomiar i ocenę sprawności działań.

Niedocenywanie pewnych celów lub mało precyzyjne ich stawianie prowadzi często do wystąpienia zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji.

Cele organizacji dzielimy na wewnętrzne i zewnętrzne. Mogą one być osiągane środkami odwołującymi się do elastyczności bądź sterowania. Ujęcie takie leży u podstaw koncepcji *ends-means*, przedstawionej na rys. 5.



Rys. 5. Cele organizacji i środki ich osiągania
Źródło: [39, s.1]

Celami końcowymi organizacji mogą więc być:

- wzrost i pozyskiwanie zasobów,
- uznawane wartości i rozwój ludzi,
- stabilność i równowaga organizacji,
- wydajność i skuteczność działań.

Tak skonstruowany układ celów jest odzwierciedleniem poglądu, że jeśli organizacja chce przetrwać, to musi się odnawiać. Odnowa

i wynikający z niej rozwój są podstawowymi, uniwersalnymi celami każdej organizacji.

Środki osiągania celów mogą być zorientowane na elastyczność bądź sterowanie (kontrolę). Do pierwszej grupy środków zaliczymy dążenie do elastyczności i przedsiębiorczości oraz troskę o spójność (kohezję) i morale członków organizacji. W skład drugiej wchodzi zarządzanie informacjami i koordynacja oraz planowanie i wartościowanie. W konsekwencji możemy mówić o różnych modelach organizacji, w zależności od stopnia ich orientacji na określoną konfigurację celów (są to np. następujące modele: systemów otwartych, „stosunków międzyludzkich”, formalizacji procesów wewnętrznych, planowania i racjonalizacji celów).

Struktura

Struktura jest właściwością każdego zbioru. W przyrodzie struktury powstają niekiedy samorzutnie lub w wyniku działań instynktownych. Struktury organizacji tworzonych przez człowieka są wynikiem świadomego porządkowania elementów (składników) całości ze względu na przyjęte kryteria (przestrzeń, czas, hierarchię itp.).

Kształtowanie struktur takich systemów działania, jakimi są przedsiębiorstwa, polega na porządkowaniu ich elementów (składników) pod względem roli odgrywanej w procesie zarządzania. Podstawowe decyzje, które należy podjąć w tym zakresie, dotyczą:

- specjalizacji i departamentalizacji,
- standaryzacji (formalizacji),
- koordynacji,
- centralizacji i decentralizacji,
- wielkości organizacji i jej części składowych.

Technologia

Uznanie technologii za jeden z elementów konstytuujących organizację oznacza, że organizacje są traktowane przede wszystkim

jako systemy, które służą wykonywaniu jakiejś pracy i stosują technikę w celu rozwiązywania problemów przetwarzania (transformacji).

Istnieją poważne różnice w konceptualizacji technologii jako kategorii analitycznej organizacji. Na przykład W.R. Scott przedstawił ponad dwadzieścia prób w tym zakresie [60].

Pojęcie „technologia” należy rozumieć szeroko. Jest to kombinacja wiedzy i umiejętności oraz stosowanych narzędzi i wyposażenia. W szczególności technologia oznacza procedury działania związane z transformacją materiałów, informacji lub ludzi w pożądaną produkty lub usługi.

Przeprowadzono wiele badań dotyczących zależności między technologią a funkcjonowaniem organizacji oraz wpływu technologii na inne elementy organizacji.

J. Woodward oparła opis technologii na typach produkcji (jednostkowej i małoseryjnej, wielkoseryjnej i masowej oraz aparaturowej). Na podstawie badań przeprowadzonych w zakładach przemysłowych sformułowała następujące zależności:

- Im bardziej kompleksowa technologia, tym większa liczba kierowników i szczebli zarządzania. Innymi słowy, kompleksowość technologii prowadzi do wzrostu struktury i wymaga większego nadzoru i koordynacji.
- Rozpiętość kierowania na szczeblu operacyjnym wzrasta w miarę przechodzenia od produkcji jednostkowej do masowej, a zmniejsza się wtedy, gdy produkcja masowa przekształca się w potokową.
- Im większa kompleksowość technologii firmy, tym większy sztab urzędniczy i administracyjny.

Ludzie

Ludzie są strategicznym składnikiem każdej organizacji. W organizacjach występują jako jednostki, członkowie grup oraz przełożeni i podwładni. Wydaje się, że nieprzypadkowo w oryginalnym modelu Leavitta zostało użyte określenie „aktorzy”. Funkcjonowanie organizacji zależy bowiem przede wszystkim od tego, jakie role ludzie odgrywają w organizacji i jak się z nich wywiązują. H. Mintzberg

opracowując „teorię ról” menedżerów wyraził pogląd, że lepiej oddaje ona istotę zarządzania niż tradycyjne ujęcie tego procesu w postaci funkcji zarządzania.

W czasie, gdy H. Leavitt publikował swój model organizacji, dominujące znaczenie w podejściu do zmian i rozwoju miały koncepcje humanistyczne (behawioralne). Często rozszerzano je na wszelkie zjawiska zmian, występujące w rozwoju organizacji. Wiele opracowanych wtedy teorii na ten temat było poświęconych głównie zmianom czynnika ludzkiego. Posługiwano się jednak wprowadzonym wówczas określeniem ogólnym „rozwój organizacyjny” (*Organizational Development*), co powodowało liczne nieporozumienia i nieścisłości. Zdając sobie z tego sprawę, H. Leavitt postulował, aby na podstawie przedstawionego przez niego modelu rozpatrywano zmiany i rozwój organizacji równocześnie z trzech punktów widzenia: struktury, technologii i ludzi. Stąd też jego podejście do zmian określa się jako strukturalne, technologiczne i personalne. Pierwsze dwie cechy stanowią istotę projektowania organizacji (*Organizational Design*), dla trzeciej pozostawiono nazwę „rozwój organizacyjny” (OD — *Organizational Development*), choć należałoby tutaj dodać: „w węższym znaczeniu tego słowa”.

W latach osiemdziesiątych T. Peters i R. Waterman, zajmując się zagadnieniem czynników kształtujących powodzenie organizacji, doszli do wniosku, iż model Leavitta trzeba rozbudować. W konsekwencji badacze ci przedstawili organizację w postaci **modelu „7S”**, składającego się z następujących elementów: strategii (*strategy*), struktury (*structure*), procedur (*systems*), umiejętności (*skills*), stylu (*style*), personelu (*staff*) oraz uznawanych wartości (*shared values*). R. Pascale i A. Athos, którzy uczestniczyli w opracowaniu tego modelu, wykorzystali go w książce „The Art of Japanese Management” [47, s. 11]. Popularność „7S” w teorii i praktyce zarządzania wynika — jak się wydaje — stąd, że oprócz tzw. twardych elementów zarządzania (strategia, struktura, procedury, czyli systemy), obejmuje on elementy miękkie (wartości, style, umiejętności), a nawet przypisuje im znaczenie krytyczne. Model ten jest przykładem nowoczesnego myślenia o organizacji, stanowiąc holistyczne ujęcie zagadnień związanych z jej przekształcaniem i rozwojem [32, s. 163].

1.5. Budżetowanie rozwoju organizacji

Zapewnienie organizacji przetrwania i wzrostu, ogólnie mówiąc — sukcesu, wymaga nakładów. Organizacje rozwijając się muszą alokować posiadane zasoby zgodnie ze swoimi potrzebami strategicznymi, wynikającymi zarówno z uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Charakterystyczna dla poszczególnych etapów rozwoju organizacji jest odmienność zachowań, co w konsekwencji stwarza potrzebę optymalizacji dysponowanych środków, czyli budżetów.

Struktura całościowego (strategicznego) budżetu stanowi ważny wskaźnik, informujący o osiągniętym przez organizację poziomie rozwoju oraz stopniu jej zaangażowania w realizację różnych, lecz komplementarnych celów i potrzeb strategicznych. I. Ansoff potrzeby te dzieli na: operacyjne, marketingowe i przedsiębiorcze. Aby organizacja mogła się rozwijać, musi troszczyć się o taką strukturę (kompozycję) swego budżetu, która pozwalałaby na jednoczesne i właściwe zaspokajanie wszystkich jej potrzeb strategicznych. Poszczególne części składowe budżetu, odpowiadające potrzebom strategicznym, mają swoje wielkości krytyczne, określające zdolność organizacji do przetrwania w otoczeniu.

Zagadnienie optymalizacji kompozycji (struktury) budżetowej organizacji zostało przedstawione na rys. 6.

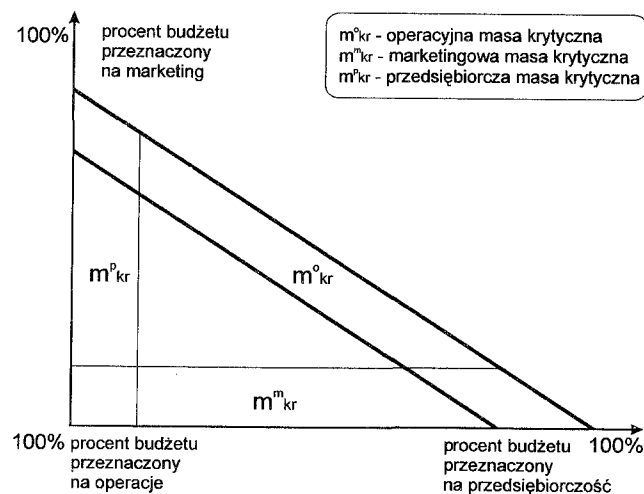
Jak wynika z rys. 6, wyróżnia się trzy części składowe budżetu strategicznego [4, s. 694]:

- budżet operacyjny,
- budżet marketingowy,
- budżet przedsiębiorczy.

Budżet operacyjny związany jest z utrzymaniem bieżących, podstawowych funkcji organizacji. Dzięki niemu może ona działać i utrzymywać swoją sprawność na właściwym poziomie.

Budżet marketingowy służy finansowaniu działań zapewniających sprzedaż wyrobów lub usług odpowiednio do skali działań operacyjnych organizacji.

Budżet przedsiębiorczy wynika z potrzeby odnowy wyrobów, ogólnie rzecz biorąc — z tzw. „nacisku innowacyjnego” otoczenia.



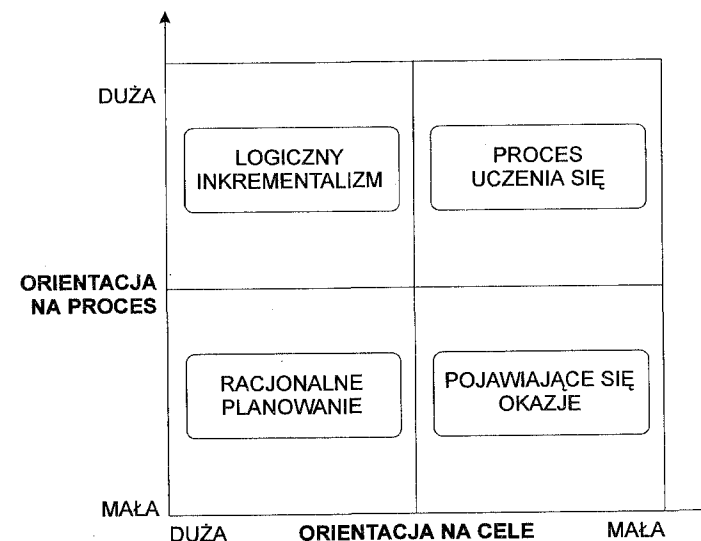
Rys. 6. Koncepcja kompozycji budżetowej organizacji wg I. Ansoffa
 Źródło: [4]

Aby poszczególne budżety mogły pełnić swe funkcje, muszą osiągać lub przewyższać swoje masy krytyczne, w przeciwnym razie bowiem przedsiębiorstwo może utracić zajmowaną pozycję i zdolność do przetrwania. Rozwój gospodarczy powoduje przemieszczanie obszaru sukcesu przedsiębiorstwa w kierunku środka trójkąta, wskutek czego menedżerowie powinni interesować się wszystkimi trzema rodzajami działań i związanymi z nimi budżetami.

1.6. Proces strategicznego rozwoju

Z całościowego (holistycznego) punktu widzenia w poglądach na proces rozwoju można wyróżnić dwie orientacje: na cele (*what approach*) i na procesy (*how approach*). Badacze reprezentujący pierwszą z nich kładą nacisk na określenie celów, których osiągnięcie jest możliwe dzięki zmianom, czyli na antycypowanie celów zmian. Przedstawiciele drugiej orientacji szczególną uwagę zwracają na spo-

sób planowania i przeprowadzania zmian. Orientacje te wpłynęły na ukształtowanie się czterech „stylów” procesu strategicznego rozwoju organizacji (rys. 7).



Rys. 7. Cztery style procesu strategicznego rozwoju
 Źródło: [29, s. 133]

Jak wynika z przedstawionej macierzy, rozwój organizacji może być rozpatrywany jako:

- racjonalne planowanie,
- proces uczenia się,
- logiczny inkrementalizm,
- wykorzystywanie nadarzających się okazji.

Rozwój jako wynik racjonalnego planowania

Ta orientacja w postrzeganiu procesu strategicznego rozwoju organizacji opiera się na kształtowaniu i optymalizacji wyboru celów. Planowanie sprowadza się głównie do „rzeczowo-logicznych podstaw

formułowania celów” i ma charakter całościowy. Konkretyzacją tego podejścia jest schemat faz procesu planowania w ujęciu Vancilla-Lorange’a [36, s. 144], obejmujący:

1. Fazę określania celów (ustalenie celów strategicznych i strategii dla całego przedsiębiorstwa, jak również prowizoryczne przyjęcie celów operacyjnych przedsiębiorstwa i jego głównych obszarów).

2. Fazę strategicznego programowania (definitywne określenie celów operacyjnych przedsiębiorstwa i jego obszarów gospodarczych oraz prowizoryczne rozdzielanie zasobów na poszczególne obszary).

3. Fazę budżetową (ostateczna alokacja zasobów).

Inspiratorem rozwoju jest więc naczelne kierownictwo, które stara się wpływać na cele, strategie i środki przez ustalenie zakresu długofalowej działalności firmy.

Głównymi przedstawicielami tego podejścia w dziedzinie zarządzania strategicznego są I. Ansoff i M. Porter.

Rozwój jako wynik procesu uczenia się

U podstaw procesu uczenia się leży odkrywanie i korygowanie błędów, które negatywnie wpływają na efektywność realizowanych działań. Według R. M. Cyerta i J. G. Marcha proces uczenia się można przedstawić za pomocą prostej funkcji liniowej [38, s. 296]:

$$G_t = a_1 G_{t-1} + a_2 E_{t-1} + a_3 C_{t-1}$$

gdzie:

- G — cele organizacji,
- E — doświadczenie (własne),
- C — doświadczenie porównywalnych organizacji lub konkurentów,
- a_1, a_2 , — szybkość, z jaką dana organizacja zdolna jest korygować cele pod wpływem doświadczenia,
- a_3 — wrażliwość na osiągnięcia konkurencji.

C. Argyris zwrócił uwagę na fakt, że w rzeczywistości proces uczenia się przebiega w tzw. podwójnej pętli (*Double-loop Model*) [5, s. 85]. Wskutek tego charakterystyczną cechą organizacji uczących się nie jest orientacja na cele, lecz swego rodzaju kreatywne napięcie,

a skuteczny menedżer to osoba z natury niezadowolona ze status quo. Pogląd taki ma uzasadnienie w psychologii, w tzw. teorii dezintegracji pozytywnej, rozwiniętej przez K. Dąbrowskiego. Zakłada ona, że rozwój psychiczny dokonuje się przez osiąganie coraz wyższych poziomów rozwoju. Aby przejść z niższego poziomu na wyższy, jednostka musi doświadczyć mniejszej lub większej dezorganizacji struktur i czynności. Stąd takie zachowania, jak zaniepokojenie się sobą czy niezadowolenie z siebie, mogą być traktowane jako siły napędowe rozwoju człowieka, jego osobowości i twórczości.

Jednym z najwybitniejszych znawców problematyki organizacji uczących się jest obecnie Peter M. Senge [29, s. 135]. Według niego korporacje, podobnie jak ludzie, mają różne zdolności oceny i uczenia się ze swych doświadczeń. Dlatego też firmy powinny szkolić swoich menedżerów stosując przede wszystkim gry symulacyjne, tak aby mogli oni szybciej i skuteczniej nauczyć się nowych ról. Na podstawie doświadczeń takich firm, jak: Ford, DEC, Apple, ATT, P&G, Shell Oil, P. M. Senge opisał umiejętności potrzebne do przekształcenia organizacji w „organizację uczącą się”. Istotą tego procesu jest „odmrożenie” postaw i zachowań ludzi oraz rozwinięcie w nich zdolności do elastycznego i szybkiego działania. Wymienione cele można osiągnąć stosując m.in. gry decyzyjne, metodę scenariuszową, techniki pracy zespołowej.

Proces uczenia się polega na obserwowaniu lepszych. Stwierdzenie to leży u podstaw obecnie bardzo popularnej i coraz szerzej stosowanej metody benchmarkingu.

Rozwój jako logiczny inkrementalizm

Praktyka niejednokrotnie dowodzi, że rozwój nie jest ani racjonalny, ani planowy. Strategie często są oportunistyczne, a nie dedukcyjne. Rozwój ma charakter iteracyjny, a podstawą sukcesu jest intuicja, elastyczność i umiejętność adaptacji.

Każdy następny etap rozwoju opiera się na etapie poprzednim, co świadczy o ich wewnętrznej logice. Zauważono na przykład, że struktura podąża za strategią, jednocześnie jednak okazało się, że powoduje ona również zmiany w strategii.

Za twórcę i głównego przedstawiciela tej teorii uważa się Jamesa Briana Quinna, który na podstawie retrospektywnych wywiadów, przeprowadzonych w dużych amerykańskich przedsiębiorstwach, sformułował następujące zasady logicznego inkrementalizmu [29, s. 135]:

- Strategie najczęściej nie są wynikiem formalnego procesu *top-down*, lecz rozwijają się raczej nieplanowo w tzw. strategicznych subsystemach, czyli oddziałach („dywizjonach”) lub obszarach funkcjonalnych (marketing, finanse, produkcja), które reagują na zmiany w otoczeniu.

- Głównym zadaniem naczelnego kierownictwa powinno być nie tyle rozwijanie optymalnych strategii, ile elastyczne i ewolucyjne sterowanie nimi na podstawie zmieniającej się „wizji sukcesu”.

- Konieczne jest, aby naczelne kierownictwo mogło zawsze ingerować w ten proces, próbując go zmieniać i porządkować.

- Naczelne kierownictwo powinno zabiegać o uwrażliwienie organizacji na szanse i wyzwania przyszłości, ustawicznie troszczyć się o drożność kanałów komunikacji, wykazywać elastyczność.

- Zmienność otoczenia powoduje, że przyszłość jest niepewna, należy więc stopniowo, inkrementalnie reagować na szanse i zagrożenia stwarzane przez otoczenie.

Rozwój jako wykorzystywanie nadarzających się okazji

To podejście do rozwoju organizacji opiera się na tzw. teorii chaosu. Głosi ona, że w zmiennym otoczeniu często nie można uzyskać zadowalających wyników ani poprzez ukierunkowanie na zamierzone cele, które stają się „ruchome”, ani też za pomocą szczegółowego zaplanowania sposobów ich osiągnięcia. Rozwoju nie da się planować, decydujące znaczenie ma przypadek, czyli sztuka wykorzystywania nadarzających się okazji. Taka „anarchiczna wizja” organizacji prawdopodobnie najlepiej oddaje stan panujący dzisiaj w wielu przemysłach, zwłaszcza w krajach przechodzących transformację społeczno-gospodarczą.

Okazje zdarzają się wielu firmom, ale sukces osiągają tylko te, które potrafią je wykorzystać. Dowodem na to są liczne fuzje i akwizycje czy też pomyślnie zrealizowane wspólne przedsięwzięcia i alianse.

Przedstawionych stylów strategicznego rozwoju nie należy traktować w sposób wartościujący i normatywny. Rozwój zawsze jest tylko pewną możliwością, której wykorzystanie zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Z pewnością nie można traktować jej w kategoriach jednej, najlepszej drogi (*one best way*).

We współczesnym podejściu do rozwoju kładzie się przede wszystkim nacisk na pewien sposób myślenia, a nie na konkretne techniki czy metody. Pomyślnie realizowane przedsięwzięcia rozwojowe cechuje całościowość i wielowymiarowość. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje tzw. *business re-engineering*, stosowany w latach dziewięćdziesiątych w wielu firmach na świecie [26]. Twórca tej koncepcji, Michael Hammer, stwierdził, iż w praktyce najważniejszym momentem osiągania wzrostu efektywności i skuteczności działań jest przerwanie ciągłości dotychczasowego ich przebiegu. Okazuje się bowiem, że firmowa tradycja niejednokrotnie utrudnia dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia. Jako były informatyk M. Hammer zwrócił uwagę na niebezpieczne i szkodliwe praktyki wielu firm, które idąc z duchem czasu wprowadzały komputery do automatyzowania mało efektywnych i przestarzałych operacji. Działania te można porównać z asfaltowaniem polnych ścieżek. Zgodnie z zasadami re-engineeringu firma powinna być zorganizowana według procesów, a nie funkcji, a więc należy na przykład położyć nacisk na sposób realizacji zamówień w przedsiębiorstwie, a nie na odosobnione funkcje, takie jak marketing czy produkcja. Dzięki temu można:

- ocenić, czy i dlaczego nasze sposoby tworzenia wartości są lepsze lub gorsze od stosowanych przez konkurencję,

- wyeliminować działania, które pochłaniają czas i energię, lecz nie tworzą wartości.

Zastąpienie podejścia „strukturalnego” podejściem „procesowym” oraz podkreślanie oczekiwań (wartości) postrzeganych przez klientów powoduje, że źródeł re-engineeringu można doszukiwać się w szeroko stosowanej wcześniej metodzie analizy wartości [45].

MODELE ROZWOJU ORGANIZACJI W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA

2.1. Cykl życia jako ogólny model rozwoju

Chyba najważniejszą spośród wielu funkcji modeli jest funkcja komunikacji. Modele nie tylko ułatwiają zrozumienie zjawisk trudnych do wyobrażenia bądź intelektualnego poznania, ale przede wszystkim pozwalają na przedstawienie ich w prostej, komunikatywnej formie.

Modelowanie jest zawsze wynikiem kompromisu między dążeniem do jak najdokładniejszego odwzorowania zjawiska a usiłowaniami jego maksymalnego uproszczenia. Nie spełniają swych funkcji zarówno modele zbyt skomplikowane, jak i te, które nie odzwierciedlają wielu istotnych cech.

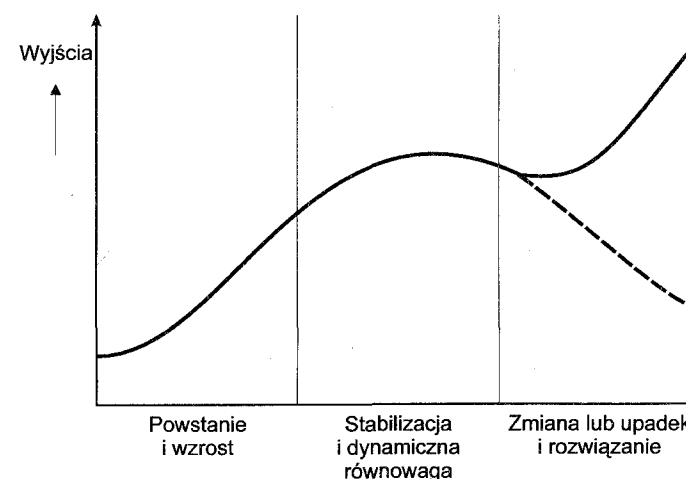
Modelowanie zjawiska rozwoju zmierza do jego racjonalizacji. Nie oznacza to jednak pomijania czy pomniejszania znaczenia przypadku. Warto zapamiętać, że przypadek, któremu często przypisuje się moc innowacyjności, może być efektywnie wykorzystany tylko wtedy, gdy wywoływane przez niego zjawiska są właściwie rozumiane i kojarzone. Teza ta leży u podstaw „myślenia modelowego”, akcentującego rolę modelu w procesie poznania. W efekcie badań powstało wiele teorii i modeli rozwoju. Ujawnione w nich zależności mogą stanowić ważne, sytuacyjne wyznaczniki procesu zarządzania rozwojem organizacji.

W wielu modelach rozwoju przyjęto zasadę cykliczności. Cykliczność jest jedną z najistotniejszych cech otaczającej nas rzeczywistości. Występuje w przyrodzie żywej i nieożywionej. Właściwości charakterystycznych dla cyklu życia można również doszukać się w takich zjawiskach, jak powstawanie i upadek kultur, systemów gospodarczych oraz militarnych.

Pojęcie cykl życia zostało po raz pierwszy wprowadzone w biologii w celu określenia zjawisk zachodzących między narodzinami a śmiercią organizmu. W nauce o zarządzaniu cykl ten najczęściej przedstawiany jest w formie krzywej przypominającej literę „S”, warto jednak pamiętać, że można również nadać jej kształt spirali lub okręgu, co oznacza, że organizacje, w odróżnieniu od organizmów, wielokrotnie odradzając się mogą wracać do swych wcześniejszych faz rozwojowych.

J. H. Jackson i C. P. Morgan [30] podzielili cykl rozwoju systemów społecznych na trzy podstawowe fazy (rys. 8):

- powstanie i wzrost,
- stabilizację i dynamiczną równowagę,
- zmianę lub upadek i rozwiązanie.



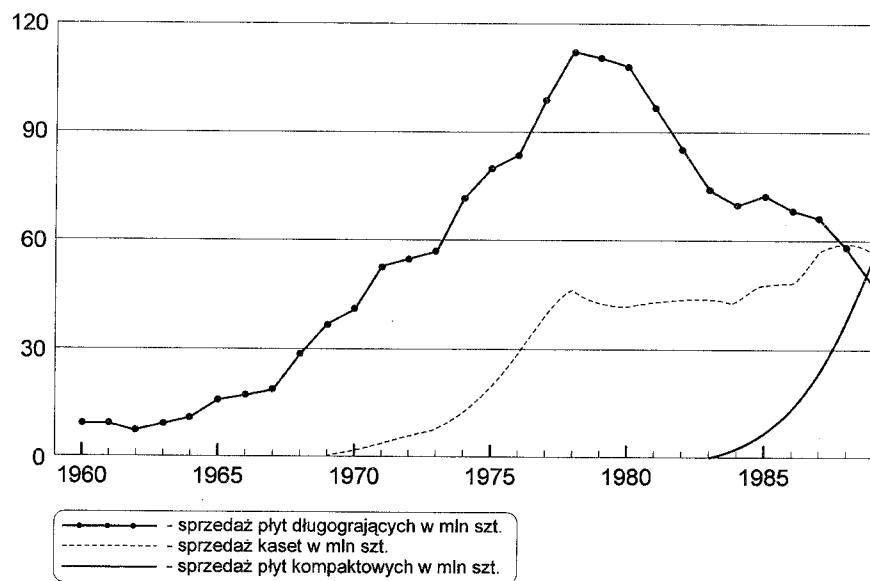
Rys. 8. Fazy rozwoju systemów społecznych

Źródło: [30]

Przyjęcie „krzywej S” jako modelu rozwoju organizacji wynika z **prawa entropii**, oznaczającego naturalny proces zmierzania ku schyłkowi i rozpadowi.

Cykl życia jest jednym z najczęściej stosowanych modeli w dziedzinie zarządzania. Służą one do analizowania faz rozwoju wyrobów i sektorów (przemysłów).

Rys. 9. przedstawia kształtowanie się sprzedaży płyt długogrających, kaset i płyt kompaktowych w Niemczech w latach 1960—1990. Uzyskane wykresy potwierdzają słuszność przyjęcia „krzywej S” jako modelu cyklu życia wyrobu. Stwierdzono, że w praktyce, np. w przypadku wyrobów podlegających wpływom mody, linia ta może przybierać różnorodne kształty.



Rys. 9. Sprzedaż płyt długogrających, kaset i płyt kompaktowych w Niemczech w latach 1960—1990
Źródło: [55]

Koncepcja cyklu życia może być również stosowana do analizy rozwoju przedsiębiorstwa (firmy). **Cykl życia przedsiębiorstwa** oznacza tutaj następstwo kolejnych jego form rozwojowych, wykazujących określone różnice, tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Są one stymulowane przez różnego rodzaju siły wewnętrzne i zewnętrzne. Ich poznanie ma istotne znaczenie z punktu widzenia możliwości zarządzania rozwojem firmy.

Chociaż analogie cyklu życia organizmów i organizacji są dopuszczalne i inspirujące, to jednak należy pamiętać o kilku istotnych różnicach, a mianowicie:

- Sekwencja faz rozwojowych organizmów ma charakter deterministyczny, jest w dużym stopniu zakodowana genetycznie i ściśle określona prawami natury, natomiast kolejności faz czy form rozwojowych przedsiębiorstwa nie można dokładnie zaprogramować.
- Organizmy rozwijają się głównie przez adaptację do zmieniającego się otoczenia, przedsiębiorstwa zaś wykazują wiele cech systemów „uczących się”, co pozwala im na aktywne oddziaływanie na otoczenie, a nawet na sterowanie nim w mniejszym lub większym zakresie.
- Przedsiębiorstwa jako systemy otwarte cechuje negatywna entropia, czyli zdolność przeciwdziałania kryzysom, która w przypadku organizmów jest bardzo ograniczona.
- W końcowej fazie rozwoju organizmów następuje ich schyłek i śmierć. Przedsiębiorstwa (organizacje) mogą odżywać, odradzać się wielokrotnie, praktycznie bez ograniczeń.

W wyniku przyjęcia koncepcji cyklu życia w odniesieniu do rozwoju organizacji można wyróżnić cztery podstawowe, wzorcowe formy rozwojowe przedsiębiorstw. Są to przedsiębiorstwa:

- pionierskie,
- wzrastające i ekspansywne,
- dojrzałe,
- schyłkowe.

Przedsiębiorstwa pionierskie

Grupa przedsiębiorstw pionierskich jest duża i bardzo zróżnicowana. Należą do niej wszelkie nowo zakładane firmy, korzystające z wypróbowanych pomysłów (jest ich zwykle najwięcej), oraz te, które wciąż tworzą i znajdują nowe możliwości w działalności gospodarczej. W tym drugim przypadku chodzi np. o następujące przedsiębiorstwa:

- tzw. *High-Tech*, opierające swoją egzystencję na postępie technologicznym,

- kształtujące i wykorzystujące swoje „kluczowe umiejętności”,
- tzw. *market-driven*, potrafiące odkrywać, a nawet tworzyć nowe rynki,

- tzw. *Leveraged Buyouts*, specjalizujące się w przejmowaniu innych firm o aktualnie zaniżonej wartości rynkowej, przeprowadzające ich restrukturyzację i rewitalizację, aby w konsekwencji osiągnąć duże zyski z ich sprzedaży.

Gospodarka rynkowa ciągle stwarza nowe możliwości, a pionierzy przedsiębiorczości wciąż odkrywają nowe, dotychczas nieznane obszary działania. Gwałtowny wzrost liczby nowych przedsiębiorstw w wielu krajach, m.in. w USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Niemczech, nastąpił w latach sześćdziesiątych. Firmy te zakładali „młodzi buntownicy”, którzy pracując w wielkich korporacjach oszczędzali, uczyli się, by po pewnym czasie rozpocząć „ucieczkę w przedsiębiorczość”. Najczęściej tworzyli oni własne przedsiębiorstwa lub kupowali już istniejące, bądź też korzystali z franchisingu [6, s. 782].

Przedsiębiorstwa pionierskie mają wiele zalet. Do najważniejszych z nich należą:

- właściciel jako „siła napędowa”,
- wysoki stopień elastyczności i adaptacyjności,
- szybkość działania,
- niskie koszty organizacji i zarządzania,
- postawy innowacyjności i kreatywności,
- możliwość niezauważania i niedoceniań przez konkurencję.

Jak uczy praktyka, faza pionierska jest jednak szczególnie niebezpieczna. W tabeli 1 została przedstawiona statystyka „czasu życia” spółek amerykańskich powstałych w ciągu ostatniego stulecia. Wynika z niej, że pierwsze pięć lat przeżyło mniej niż 40% firm. Tylko 10% skutecznie funkcjonowało ponad 20 lat, ale 25% z nich przestało istnieć w ciągu następnego pięciolecia.

Jak wynika z przedstawionych danych, „stopa życia” w każdym kolejnym pięcioleciu znacznie wzrosła, co dowodzi, że firmy rzeczywiście cechowała zdolność „uczenia się”.

W okresie pionierskim przedsiębiorstwa są narażone na wiele niebezpieczeństw, których przyczyny są następujące:

- często za małe doświadczenie,
- niewielkie możliwości samofinansowania,

Tab. 1. Statystyka czasu życia spółek amerykańskich

Wiek firmy (w latach)	Procent firm, które przeżyły	Procent firm, które przeżyły 5 kolejnych lat
5	38	55
10	21	65
15	14	70
20	10	73
25	7	76
50	2	83
75	1	86
100	0,5	88

Źródło: [49, s. 97]

- ograniczona zdolność do dywersyfikacji ryzyka,
- zwykle niewystarczające kwalifikacje,
- zbyt mocno podkreślane podejście „techniczne”.

O znaczeniu niebezpieczeństw zagrażających przetrwaniu okresu pionierskiego świadczą szczegółowe badania „czasu życia” przedsiębiorstw typu *start up*. W Wielkiej Brytanii jedna trzecia wszystkich firm nowo założonych upadła w ciągu pierwszych trzech lat, a dwie trzecie przed upływem siedmiu. Warto jednak zwrócić uwagę na niezwykle w skali światowej żywotność przedsiębiorstw angielskich. W Zjednoczonym Królestwie działa obecnie 258 firm, które powstały w XVII wieku. Zdaniem Johna Durtnella, w dwunastym pokoleniu prezesa-właściciela jednej z najstarszych firm budowlanych, „R. Durtnell & Sons” (założonej w 1591 roku), tak długie istnienie przedsiębiorstwa było możliwe dzięki „miarkowanej ostrożności” w ekspansji oraz dywersyfikacji biznesu, powiązanej z rozsądnym korzystaniem z kredytów [35, s. 50]. Niestety, wielu przedsiębiorców startujących dzisiaj w biznesie zapomina o tych prostych zasadach.

P. Drucker, jeden z najwybitniejszych znawców problematyki przedsiębiorczości, zwrócił uwagę na fakt, że żadne nowe przedsięwzięcie nie będzie mogło skutecznie rozwinąć się w przedsiębiorstwo,

jeśli nie zapewni mu się odpowiedniego zarządzania. Niezbędne jest zatem przedsiębiorcze zarządzanie, które wymaga [19, s. 203]:

- koncentracji na rynku,
- finansowej przezorności, zwłaszcza w planowaniu przyszłych dochodów i potrzeb kapitałowych,
- stworzenia zespołu naczelnego kierownictwa na długo przedtem, zanim stanie się ono rzeczywiście potrzebne,
- decyzji przedsiębiorcy (właściciela) dotyczącej jego roli, dziedziny pracy i współdziałania z innymi pracownikami.

Przedsiębiorstwa wzrastające i ekspansywne

Firma Apple Computer została założona w 1976 roku w garażu, a dziś jest wielką międzynarodową firmą komputerową. Historia wielu dużych korporacji dostarcza licznych przykładów tak spektakularnego wzrostu.

Przedsiębiorstwa dynamicznie wzrastające są wdzięcznym obiektem badań. Zainteresowanie badaczy budzą głównie czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu i sprawności. Szeroko zakrojone badania, przeprowadzone w różnych krajach w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, wykazały, że fundamentem sukcesu firmy jest jej kultura. Tworzą ją różne elementy, z których zasadnicze znaczenie mają cele i uznawane wartości oraz charakterystyczne zachowania i sposoby komunikowania się ludzi. Jedne z najbardziej interesujących badań w tym zakresie przeprowadzili T. Peters i R. Waterman [51]. Korzystając ze specjalnego kwestionariusza przebadali oni 43 wielkie korporacje amerykańskie, takie jak: Johnson & Johnson, 3 M, Procter & Gamble, Delta Air Lines, Boeing, Kodak, w wyniku czego określili podstawowe zadania, które firmy te potrafią najlepiej spełniać. Zidentyfikowane przez nich czynniki sukcesu zostały przedstawione w tabeli 2.

Wymienione zasady potwierdzają tezę, że „obszary sukcesów” firm nie są czymś stałym, lecz zmieniają się wraz z tym, jak ulega zmianie ich otoczenie. Niektórzy autorzy skłonni są interpretować dużą liczbę i różnorodność rezultatów w badaniu czynników sukcesu jako przejaw kształtowania się „organizacji bez właściwości”. Wydaje się jednak, że bardziej uzasadnione byłoby określenie „organizacja

Tab. 2. Cechy firm doskonale zarządzanych jako generatory wartości i rozwoju

1. Położenie nacisku na działanie	— robienie czegoś, a nie mówienie o tym, prymat działania, — troska nie tyle o samo rozwiązanie problemu, ile dokładanie starań w dążeniu do jego rozwiązania, — unikanie opracowywania skomplikowanych i długoterminowych planów biznesu, — korzystanie z pracy zespołowej.
2. Zbliżenie się do klienta	— znajomość potrzeb klientów i dążenie do tego, aby je jak najlepiej zaspokajać.
3. Autonomia i przedsiębiorczość	— wspieranie „ducha przedsiębiorczości”, — decentralizacja i autonomia sprzyjające rozwojowi innowacyjności.
4. Wydajność przez ludzi	— podstawowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu ma motywacja i zaangażowanie, — uświadomione potrzeby działają jak drogowskaz.
5. Motywacja przez wartości	— ludzie chcą przeżywać, a nie tylko uczestniczyć,
6. Trzymanie się swojej specjalności	— odnoszące sukcesy firmy wiedzą, co robią najlepiej i trzymają się tego, — trzeba rozwijać swoje „kluczowe umiejętności”.
7. Prosta struktura, nieliczne ształy	— należy unikać skomplikowanych i rozbudowanych struktur, — troska o obniżanie kosztów zarządzania, <i>lean management</i> .
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda	— niezbędne jest łączenie swobody z dyscypliną, sztywności i konsekwencji z elastycznością.

Źródło: [51]

o wielu właściwościach”. Reakcje przedsiębiorstw na zmienność i dynamiczność otoczenia nie mogą być standardowe. Dążąc do jak najlepszych rezultatów firmy muszą ciągle poszukiwać nowych sposobów na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie sukcesów.

Wzrost nie zawsze jest miarą sukcesu i rozwoju firmy. Czasopismo „Fortune” od kilkudziesięciu lat prowadzi ranking najbardziej podziwianych przedsiębiorstw w USA. Według specjalnej ankiety, przeprowadzanej wśród 10 tysięcy menedżerów i analityków finansowych, ocenia się prawie 400 firm z 41 branż. W rankingu przeprowadzonym przez to pismo w 1995 r. („Fortune” nr 4/95) pierwszą dziesiątkę tworzyły: 1) Rubbermaid, 2) Microsoft, 3) Coca-Cola, 4) Motorola, 5) Home Depot, 6) Intel, 7) Procter & Gamble, 8) 3M, 9) United Parcel Service, 10) Hewlett-Packard. Firmy te zawdzięczają swoje wysokie pozycje w klasyfikacji następującym czynnikom:

- sprawności kierownictwa,
- jakości wyrobów i usług,
- innowacyjności,
- długoterminowym zmianom wartości akcji,
- kondycji finansowej,
- pozyskiwaniu utalentowanych pracowników i stwarzaniu im szans rozwoju,
- odpowiedzialności wobec społeczeństwa,
- oszczędzaniu środowiska naturalnego,
- umiejętności wykorzystywania posiadanych zasobów.

W podobnych rankingach organizowanych w Polsce bierze się zwykle pod uwagę mniej rozbudowane kryteria. „Gazeta Bankowa” na przykład wylania najlepsze polskie przedsiębiorstwa oceniając ich dynamikę przychodów, zyskowność, wydajność, płynność finansową oraz ogólną ocenę menedżerów.

Dynamiczny wzrost daje firmom następujące korzyści:

- szybkie i odczuwalne zwiększenie zysku,
- malejące koszty jednostkowe,
- wysoką motywację i zadowolenie pracowników,
- dynamikę przedsiębiorczości,
- profesjonalizację działalności.

Spśród zagrożeń występujących w okresie dynamicznego wzrostu należy wymienić:

- niebezpieczeństwo zbyt dużej ekspansji,
- wejście w nowe, mało znane obszary biznesu,
- wzrastającą kompleksowość zadań menedżerskich.

Przedsiębiorstwa dojrzałe

Dynamiczny wzrost po pewnym czasie przechodzi w fazę stabilizacji. Okres dojrzałości w rozwoju firmy pozwala jej czerpać korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. W fazie tej jednak staje się ona „przedsiębiorstwem na rozdrożu”. Stabilizacja nie może trwać zbyt długo. Prędzej czy później firma stanie przed dylematem: dalszy wzrost albo schyłek. Dlatego też każde przedsiębiorstwo osiągające poziom dojrzałości ma do wyboru trzy podstawowe opcje działania, sprowadzające się do odpowiedzi na pytanie: inwestować, konsumować czy likwidować? Ma ono równie istotne znaczenie dla dużych, zdywersyfikowanych firm, jak i dla małych, opierających swą egzystencję na pojedynczym wyrobie lub usłudze.

Do najważniejszych cech przedsiębiorstw w okresie dojrzałości należą:

- wysoki, wolny *cash flow*,
- funkcjonalnie wyspecjalizowana i doświadczona kadra zarządzająca,
- niskie koszty dzięki „ekonomii skali”,
- możliwość rozporządzania znacznymi zasobami,
- know-how i doświadczenie w zakresie technologii, dystrybucji, marketingu itp.,
- możliwość kompensacji ryzyka przy realizacji złożonych projektów,
- stabilizacja obrotów i korzyści finansowych.

W okresie dojrzałości firmy muszą się liczyć z następującymi niebezpieczeństwami:

- barierami dla innowacji,
- niedostatkiem elastyczności przy zmieniającym się otoczeniu,
- powiększającym się oddaleniu *top managementu* od rynków i operacji,
- wzrastającą krótkookresowością i wielością orientacji menedżerów,
- za małą swobodą dla przedsiębiorczo nastwionych pracowników,
- marnotrawstwem środków spowodowanym konfliktami i walką o władzę.

Przedsiębiorstwa schyłkowe

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstwa schyłkowego jest kryzys. Pojęcia tego nie należy jednak utożsamiać z wszelkiego rodzaju trudnościami, które zdarzają się zawsze. Takie problemy, jak np. opóźnione dostawy materiałów, awarie maszyn, pożar magazynów, nie muszą wcale oznaczać kryzysu, choć mogą mieć wpływ na przejściowe pogorszenie efektów osiągniętych przez firmę.

Kryzysem nazywamy stan, który wskutek kumulacji wielu zjawisk zagraża pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz zdolności generowania dochodów. W praktyce jego objawem jest przede wszystkim utrzymujący się przez dłuższy czas spadek wielkości sprzedaży i osiągniętych zysków.

Przyczyny kryzysu można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze z nich to np. wahania w popycie na wyroby lub usługi, pojawienie się nowych konkurentów, niekorzystne regulacje prawne, zmiany sytuacji politycznej itp. Przyczynami wewnętrznymi natomiast mogą być błędy w zarządzaniu, zbyt szybki wzrost, konflikty osobowe i walka o władzę, brak wykwalifikowanej kadry, naruszenie przez firmę obowiązującego prawa.

Kryzysu nie należy jednak traktować jednoznacznie, jako nieodwracalnego zła. Chińczycy wykazali wielką mądrość, przedstawiając w swoim piśmie słowo „kryzys” w postaci dwóch symboli, oznaczających niebezpieczeństwo i szansę. Z jednej strony bowiem o kryzysie firmy świadczą takie niekorzystne zjawiska, jak:

- odpływ środków (*cash-drain*),
- wykorzystywanie rezerw,
- złe nastroje wśród menedżerów i pracowników, słaba motywacja, drenaż mózgów,
- wewnętrzne skostnienie, ogólny brak przedsiębiorczości i innowacyjności,
- wzrastające oddalenie naczelnego kierownictwa od rynków,
- obstawanie przy iluzorycznych często pomysłach na przyszłość,
- możliwość postawienia firmy w stan upadłości.

Jednocześnie jednak w okresie schyłkowym przed przedsiębiorstwem otwierają się następujące możliwości:

- uzyskanie chwilowego wsparcia przez państwo,

- czerpanie na przykład przejściowych korzyści dzięki ograniczeniu konkurencji,

- okazja do „oczyszczenia” bilansu.

Dobrym przykładem wyjścia z kryzysu jest przypadek Stoczni Szczecińskiej. Uznano go zresztą za wzorcowy dla przedsiębiorstw przechodzących transformację w krajach Europy Wschodniej, o czym świadczy obszernie studium, zamieszczone w 1995 roku w czasopiśmie „Harvard Business Review”.

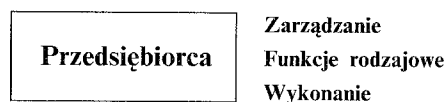
2.2. Wielkość przedsiębiorstwa a jego struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna powinna się zmieniać wraz z wielkością przedsiębiorstwa, chociaż w praktyce obserwujemy często wiele zaniedbań w tym zakresie. Istnieją różne sposoby klasyfikacji wielkości firm. Można oceniać je pod tym względem na podstawie takich kryteriów, jak: zainwestowany lub własny kapitał, liczba zatrudnionych, poziom obrotów. W sumie jednak mierniki liczbowe, ze względu na ich umowność, należy traktować jako pomocnicze. Korzystniejsze wydają się kryteria organizacyjne, określające rodzaj problemów, które pojawiają się w miarę wzrostu firmy, oraz sposoby ich rozwiązywania. Biorąc pod uwagę to zastrzeżenie, możemy wyróżnić następujące klasy wielkości przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwa małe (obszar specjalizacji),
- przedsiębiorstwa średnie (obszar pogłębionego podziału pracy, specjalizacji i delegowania uprawnień),
- przedsiębiorstwa duże jednobranżowe (obszar funkcjonalizacji),
- przedsiębiorstwa duże wielobranżowe (obszar decentralizacji),
- przedsiębiorstwa wielkie — koncerny (obszar kooperacji i integracji).

Przedsiębiorstwa małe (obszar specjalizacji)

Na tym poziomie rozwoju przedsiębiorca łączy wszystkie funkcje menedżerskie i rzeczowe (zaopatrzenie, finanse, zbył, rachunkowość) oraz — początkowo — również wykonawcze. Jest więc jednocześnie właścicielem, przedsiębiorcą, menedżerem i wykonawcą (rys. 10.).



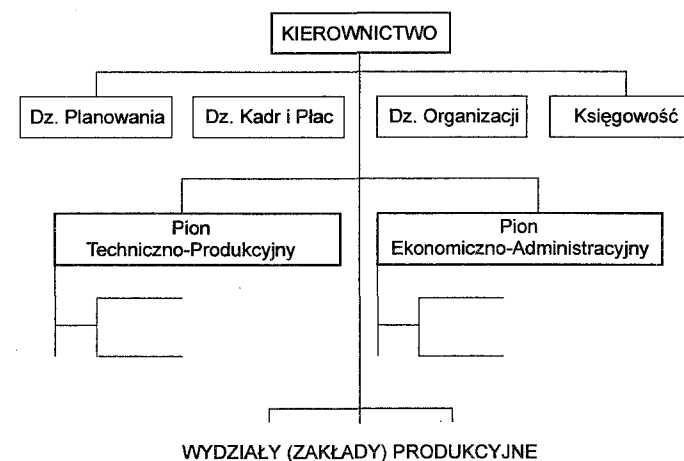
Rys. 10. Przedsiębiorstwo jednoosobowe
Źródło: opracowanie własne

Wzrost i rozwój małego przedsiębiorstwa odbywa się głównie na drodze specjalizacji. Przedsiębiorca odczuwając nadmierne obciążenie funkcjami wykonawczymi przekazuje je kolejno zatrudnianym pracownikom-wykonawcom. Następnie tworzy pośrednie szczeble kierowania, zatrudniając menedżerów—nadzorców odpowiedzialnych za pracę podległych im ludzi. Na tym etapie rozwoju firmy przedsiębiorca, dbając o jakość i efektywność, osobiście angażuje się we wszystkie czynności operacyjne, co sprawia, że pozostaje mu niewiele czasu np. na badanie rynku czy obmyślanie strategii.

Przedsiębiorstwa średnie (obszar pogłębionego podziału pracy, specjalizacji i delegowania uprawnień)

Brak wykształconej struktury organizacyjnej może stanowić istotną barierę rozwoju, a nawet sprzyjać zakłóceniom w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Aby temu zapobiec, przedsiębiorca musi zdecydować się na przeprowadzenie bardziej pogłębionego podziału pracy i powierzyć funkcje rodzajowe (rzeczowe) menedżerom specjalistom. W firmach przemysłowych zwykle kształtują się dwa podstawowe piony funkcjonalne: techniczno-produkcyjny i administracyjno-handlowy. W konsekwencji powstaje struktura sztabowo-liniowa. Stanowiska liniowe odpowiadają za działanie i podej-

mowanie decyzji, a komórki sztabowe pełnią coraz liczniejsze funkcje pomocnicze (kadry, planowanie, rachunkowość, finanse itd.). Struktura ta została przedstawiona na rys. 11.



Rys. 11. Struktura sztabowo-liniowa przedsiębiorstwa średniej wielkości
Źródło: opracowanie własne

Sztabowo-liniowa forma struktury organizacyjnej pozwala na odciążenie stanowisk liniowych od pracy koncepcyjnej, powoduje doskonalenie specjalizacji w zakresie funkcji rodzajowych, umożliwia zasięgnięcie „fachowej rady”, jednocześnie jednak stwarza warunki sprzyjające powstaniu odrębnej hierarchii sztabowej oraz możliwość konfliktów między „linią” a „sztabem”.

Przedsiębiorstwa duże jednobranżowe (obszar funkcjonalizacji)

Jednym z podstawowych problemów rozwijającego się przedsiębiorstwa są zawsze zagadnienia związane z centralizacją i decentralizacją. System zarządzania to nie tylko wielopoziomowy układ celów, funkcji i jednostek organizacyjnych, ale również wielopoziomowy układ władzy koniecznej do realizacji procesu zarządzania. Władza

— a więc uprawnienia, na podstawie których przełożeni mogą wykonywać zadania za pośrednictwem podwładnych — jest ważnym czynnikiem zespalającym każdą organizację. Niezbędnym elementem projektu organizacyjnego musi być zatem ustalenie zakresu autonomii (uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności) stanowisk i komórek organizacyjnych, co pozwoli na określenie sytuacyjnej możliwości ich działania oraz stworzy warunki do powstania efektów organizacyjnych współdziałania.

Uprawnienia muszą być podzielone zarówno w układzie poziomym — w ramach poszczególnych poziomów hierarchii decyzyjnej — jak i pionowym, czyli między tymi poziomami. W pierwszym przypadku rozdział uprawnień decyzyjnych wynika z przyjętych zasad podziału pracy i specjalizacji, w drugim — z przyjętych założeń w zakresie centralizacji i decentralizacji zarządzania.

Istotą centralizowania jest przekazywanie uprawnień decyzyjnych z niższych na wyższe szczeble, a decentralizowania — ze szczebli wyższych na niższe. Problem centralizacji i decentralizacji należy zawsze rozpatrywać w sposób konkretny, tzn. w odniesieniu do określonych decyzji i sytuacji. Analiza przyczyn i skutków pozwala jednak na stwierdzenie, że centralizacja może być spowodowana tylko uzasadnionymi względami (brak stabilizacji gospodarczej, brak wysoko kwalifikowanych kadr, klęski żywiołowe itp.), w normalnych warunkach ma natomiast wiele skutków ujemnych (zanik inicjatywy i samodzielności, poczucie braku autonomii, wydłużanie czasu przepływu informacji i decyzji, zmniejszenie poczucia odpowiedzialności na niższych szczeblach).

Duże przedsiębiorstwa, które chcą dostosować swoją strukturę organizacyjną do osiągniętego poziomu wzrostu oraz zdecentralizować zarządzanie, przeprowadzają jej funkcjonalizację, grupując komórki organizacyjne według realizowanych funkcji rodzajowych. Prowadzi to do ukształtowania się struktury organizacyjnej w postaci tzw. systemu pionów scalonych (rys. 12.).

System pionów scalonych ma wiele zalet. Zwiększa elastyczność działania, zapewnia odciążenie wyższego kierownictwa od spraw bieżących, pozwala na zatrudnianie wysoko kwalifikowanych, wyspecjalizowanych kadr, otwiera możliwości awansu i kariery. Może jednak generować takie niekorzystne zjawiska, jak: krzyżowanie się kom-



Rys. 12. Struktura organizacyjna w postaci „systemu pionów scalonych”
Źródło: opracowanie własne

petencji, „rozmywanie się” odpowiedzialności, blokowanie decyzji, możliwość autonomizacji celów i funkcji („instytucjonalizacja funkcji”), konflikty kompetencyjne, trudności w ocenie rentowności podejmowanych działań.

P. Drucker decentralizację funkcjonalną nazywa „symulowaną”, ponieważ stwarzając pozory decentralizacji, sprzyja ona w rzeczywistości skupianiu decyzji na najwyższych szczeblach kierowniczych. Chodzi o to, że synteza i ocena efektów działań podejmowanych w przedsiębiorstwie możliwa jest jedynie na samym szczycie hierarchii organizacyjnej i tylko w odniesieniu do całej organizacji. Według Druckera, rzeczywistą decentralizację zapewniają struktury typu federalnego. Polegają one na postrzeganiu organizacji nie jako całości homogenicznej, tj. jednorodnej, ale zróżnicowanej, składającej się z elementów o określonej samodzielności. Rozdział uprawnień musi więc w tym przypadku uwzględniać dwie podstawowe sfery interesów i działań:

- autonomiczną, czyli wyodrębnione obszary działań poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- heteronomiczną, tj. obszar wspólnych interesów i działań.

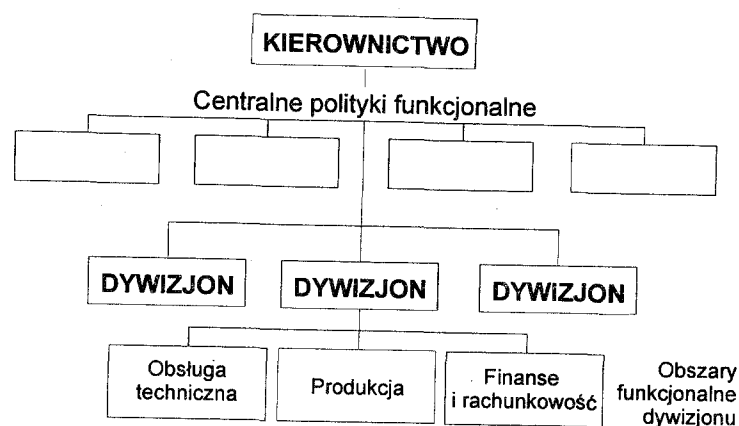
W sferze autonomicznej poszczególne elementy występują samodzielnie, podporządkowując swe działania własnym kryteriom optymalności. W heteronomicznej natomiast układ istnieje jako ca-

łość, a jego części podporządkowują się wspólnym kryteriom optymalności.

Chociaż zakres uprawnień w sferze heteronomicznej będzie się zmieniał w zależności od przyjętej strategii (np. ukierunkowanie na wzrost lub zorientowanie na stabilizację), generalnie jednak poszczególne elementy układu powinny mieć prawo do planowania perspektywicznego, harmonizacji i koordynacji oraz kontroli finansowej. Taki rozdział uprawnień decyzyjnych w systemie zarządzania stwarza organizacyjne możliwości koordynacji systemowej i wykształcenia się jej samoczynnych mechanizmów. Układ staje się wtedy „współczulny”, a więc aby osiągnąć sprawność, musi kierować się zasadą optymalności, którą można uznać za podstawową przesłankę rozwoju organizacji.

Przedsiębiorstwa duże wielobranżowe (obszar decentralizacji federacyjnej)

Idea decentralizacji federacyjnej została w praktyce zastosowana w postaci struktur dywizjonalnych (oddziałowych). Ogólna zasada ich tworzenia została przedstawiona na rys. 13.



Rys. 13. Dywizjonalna struktura organizacyjna
Źródło: opracowanie własne

Powstawanie dużych przedsiębiorstw o zdywersyfikowanej działalności, a w konsekwencji przejście od struktury funkcjonalnej do dywizjonalnej stwarza problem kontroli. Jednym ze skutecznych sposobów jego rozwiązania jest utworzenie w strukturze organizacyjnej zróżnicowanych poziomów odpowiedzialności. Poziom odpowiedzialności (*Responsibility Center*) to każda jednostka organizacyjna, czyli wydział, dywizjon lub cała firma jako taka, której kontrola odbywa się przez koszty lub dochody. Rozróżniamy trzy rodzaje poziomów odpowiedzialności: centra inwestycji, centra zysków i centra kosztów. Jak dowodzi praktyka, struktury organizacyjne opierające się na wymienionych poziomach są ważnym narzędziem weryfikacji skuteczności pracy menedżerskiej.

Zwykle wymienia się następujące zalety dywizjonalnej formy organizacyjnej:

- możliwość równoczesnej koncentracji na strategii całej firmy i poszczególnych jej części (dywizjonów, oddziałów),
- zbliżenie do rynków i klientów,
- przejrzystość ocen,
- elastyczność.

Praktyka dowodzi jednak, że przy takiej organizacji przedsiębiorstwa mogą również wystąpić tendencje niekorzystne, takie jak:

- „walka” o dostęp do zasobów,
- nadmierne rozrastanie się sztabów, a co za tym idzie — wzrost kosztów zarządzania,
- konflikty między samodzielnymi dywizjonami a całością.

Dywizjonalizacja struktur organizacyjnych pozwala na osiągnięcie efektów cechujących struktury liniowe [27, s. 112]. Chodzi tu zwłaszcza o większą przejrzystość zadań, kompetencji i odpowiedzialności, jednoznaczność podejmowanych decyzji, szybkość komunikacji oraz sprawność planowania i kontroli.

Przedsiębiorstwa wielkie — koncerny (obszar kooperacji i integracji)

Rozwój przedsiębiorstw byłby ograniczony, gdyby nie wynaleziono rozwiązań organizacyjnych umożliwiających ich dalszy wzrost. Głównymi barierami nieograniczonego wzrostu firm są z jednej strony

przepisy antymonopolowe i antytrustowe, z drugiej zaś — problemy wynikające ze złożoności zarządzania takimi przedsiębiorstwami.

Jednym z podstawowych argumentów, które są wysuwane w celu uzasadnienia procesów integracyjnych i koncentracji organizacji gospodarczych, jest możliwość obniżki kosztów transakcyjnych. Praktyka poucza jednak, że takiej obniżce towarzyszy wzrost kosztów zarządzania, związanych z koniecznością realizacji wielorakich funkcji koordynacyjnych. Rosnące koszty koordynacji, spowodowane nadmiernym rozrostem biurokracji, co jakiś czas zmuszają organizacje do przeprowadzania drastycznych restrukturyzacji.

W tej dziedzinie można zaobserwować interesujące zjawiska w państwach przechodzących transformację społeczno-gospodarczą i ustrojową. Już obecnie, po upływie kilku lat, zaobserwowano, że zbyt duża dekoncentracja organizacyjna powoduje szybki wzrost kosztów logistycznych.

Tworzące się związki przedsiębiorstw mogą mieć charakter kooperacyjny (konsorcja, kartele, joint ventures, alianse) lub integracyjny (koncerny, fuzje). W wielu krajach najpowszechniejszą formą powiązań przedsiębiorstw są koncerny. W Niemczech na przykład ponad dwie trzecie wszystkich spółek akcyjnych wchodzi w skład jakiegoś koncernu. Według tamtejszego prawa o spółkach akcyjnych (§ 18) koncern powstaje, jeżeli [7, s. 348]:

- istnieje grupa samodzielnych prawnie przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstwa te są zarządzane przez wspólne kierownictwo.

Koncerny różnią się od siebie siłą związków, jakie mają z przedsiębiorstwami powiązanymi, przy czym główną rolę odgrywają w tym przypadku powiązania finansowe, wynikające z posiadania udziałów w tych przedsiębiorstwach. Wielkość udziałów zależy przede wszystkim od tego, w jakim stopniu rozproszone są pozostałe udziały. W każdym razie muszą one być na tyle wysokie, aby w czasie zgromadzenia wspólników umożliwiały wywieranie wpływu na podejmowane decyzje. Przedsiębiorstwa, które posiadają w innych firmach udziały w wysokości ponad 50% i realizują wobec nich określone funkcje zarządzania, nazywamy holdingami.

Powiązania między przedsiębiorstwami mogą mieć charakter wielopoziomowy, co prowadzi do powstania tzw. efektu piramidy [31, s. 57]. Im więcej poziomów ma piramida, tym zaangażowanie kapitałowe spółki panującej może być mniejsze.

2.3. Interakcja strategii i struktury w modelu

A. Chandlera

Struktura organizacyjna jest koniecznym elementem organizacji, określającym jej zdolność do sprawnego działania. Przeciwdziała chaosowi i zabezpiecza organizację przed rozpadem. Na podstawie obserwacji i badań zależności między różnymi elementami rozwoju przedsiębiorstwa stwierdzono, że struktura organizacyjna powinna być dostosowana do realizowanej strategii. Okazało się bowiem, że zmiana strategii bez odpowiednich przekształceń strukturalnych może prowadzić do zakłóceń i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa.

Problemem tym zajął się A. D. Chandler w swych badaniach nad historią korporacji amerykańskich. W pracy pt. „Strategy and Structure”, opublikowanej w 1962 r., a cztery lata później wydanej w masowym nakładzie, sformułował on i udowodnił tezę, że struktura podąża za strategią (*structure follows strategy*).

A. D. Chandler wyróżnił w historii amerykańskich przedsiębiorstw następujące cztery fazy (dosłownie „rozdziały”) ich ewolucji [12]

- wstępną ekspansję i akumulację zasobów,
- racjonalizację wykorzystania zasobów,
- ekspansję na nowe rynki i rozpoczęcie działalności w nowych dziedzinach (dywersyfikacja),
- rozwój nowej struktury i dalsza racjonalizacja wykorzystania zasobów.

Wiele największych amerykańskich korporacji przemysłowych powstało i utrwaliło swoją pozycję w okresie od 1880 roku do wybuchu I Wojny Światowej. W wyniku akumulacji kapitału i łączenia spółek założone zostały na początku XX wieku ogromne przedsiębiorstwa wielozakładowe, zarządzane przez grupy największych udziałowców.

Osiągnięcie zadowalających rezultatów w zakresie akumulacji zasobów stworzyło problem ich wykorzystania. Dlatego też w fazie II korporacje z jednej strony próbowały doskonalić metody i techniki organizacji pracy w celu obniżenia kosztów jednostkowych, z drugiej zaś starały się usprawniać system zarządzania organizacją jako całością. Struktury organizacyjne ukształtowane w tym okresie były

rozwinięciem klasycznych struktur sztabowo-liniowych w spójne, zintegrowane piony funkcjonalne, podporządkowane naczelnemu kierownictwu.

Pod koniec drugiej fazy rozwoju korporacji amerykańskich nastąpiło znaczne ograniczenie możliwości obniżenia kosztów poprzez racjonalizację produkcji oraz względne nasycenie rynku. Aby osiągnąć dalszy wzrost, a przede wszystkim stale zwiększać swój potencjał rynkowy, przedsiębiorstwa zaczęły poszukiwać nowych rynków i oferować nowe produkty, wytwarzane przez zakłady należące do różnorodnych, często nawet nie powiązanych ze sobą branż. W tę fazę rozwoju niektóre korporacje weszły już w latach trzydziestych, jednakże dopiero w latach sześćdziesiątych nastąpiło największe nasilenie dywersyfikacji działalności. Strategia ta stworzyła konieczność przekształceń w strukturach zarządzania. Dotychczasowy, scentralizowany „system U” (*unitary form structure*) zaczęto zastępować nowym zdecentralizowanym „systemem M” (*multidivisional structure*). Opierał się on na tworzeniu samodzielnych oddziałów (*divisions*) w ramach korporacji, wyodrębnionych branżowo lub terytorialnie, zarządzanych przez wydzielone kierownictwa. Uważa się, że „system M” był największym wynalazkiem amerykańskiego biznesu w XX wieku [17].

Słuszność twierdzeń A. D. Chandlera potwierdziło wiele badań przeprowadzonych w latach siedemdziesiątych. Wnioski autora „Strategy and Structure” były tematem kilku dysertacji doktorskich w Harvard Business School. W opracowaniach tych wykazywano prawdziwość tezy, iż dywersyfikacja produkcji w korporacji powodowała zastępowanie struktur funkcjonalnych strukturami wielobranżowymi (dywizyjnymi), choć niekiedy proces ten trwał nawet 20–30 lat. Trzeba jednak wziąć pod uwagę fakt, że okres wdrażania nowej struktury wynosił średnio 8–10 lat.

Kontynuatorem badań opartych na metodologii A. D. Chandlera był B. R. Scott. Stwierdził on, że firma rozwija się od mało sformalizowanego modelu *one man show*, przez model biurokratyczny, aż do zdywersyfikowanego i zdecentralizowanego [59, s. 32–45]. Na podstawie badań przeprowadzonych przez D. H. Thaina, B. R. Scotta [59], J. Childa [14] i innych można wyróżnić w rozwoju firmy trzy stopnie [71, s. 256]:

- stopień I — powstanie korporacji w celu realizacji pomysłu przedsiębiorcy,
- stopień II — zastąpienie przedsiębiorcy przez zespół menedżerów wyspecjalizowanych funkcjonalnie,
- stopień III — prowadzenie przez korporację działalności w wielu sektorach, oferowanie różnorodnych wyrobów.

Stopień I rozwoju korporacji

Etap ten jest charakterystyczny głównie dla przedsięwzięć nowych, podejmowanych w celu wprowadzenia w życie nowatorskich pomysłów. Przedsiębiorca zakłada firmę, starając się uczestniczyć osobiście we wszystkich jej działaniach. Typowe funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, polityka kadrowa i kontrola, są realizowane w bardzo ograniczonym zakresie. Struktura organizacyjna stwarza możliwość bezpośredniego nadzoru nad działaniami każdego pracownika, dlatego też jest ona w niewielkim stopniu sformalizowana. Źródłem zarówno sukcesów, jak i nierzadko porażek są osobiste decyzje przedsiębiorcy. Często nie zauważa on, że już sam wzrost wielkości firmy wymaga dokonania odpowiednich zmian w stylu zarządzania i strukturze organizacyjnej.

Stopień II rozwoju korporacji

Na tym etapie w korporacji pojawiają się wyspecjalizowani funkcjonalnie kierownicy sztabowi i liniowi, którzy wspomagają przedsiębiorcę lub nawet zastępują go w zarządzaniu. W obydwu przypadkach konieczna jest zmiana stylu zarządzania korporacją oraz przyjęcie odpowiednich rozwiązań dotyczących struktury organizacyjnej (departamentalizacja). W przeciwnym razie „przedsiębiorczy” styl, charakterystyczny dla I stopnia rozwoju, może zniweczyć korzyści, jakie daje podział pracy oraz zatrudnienie wyspecjalizowanych menedżerów.

Głównym źródłem siły przedsiębiorstwa na tym etapie jest koncentracja i specjalizacja, która polega na skierowaniu działalności firmy na wykonywanie określonego wyrobu lub świadczenie jednej usługi. Jest to zwykle związane z dużymi korzyściami, zwłaszcza wtedy, gdy oferowany wyrób lub usługa są atrakcyjne. Jeśli jednak przestaną wzbudzać zainteresowanie, to koncentracja na jednym rodzaju działalności może okazać się ryzykowna.

Stopień III rozwoju korporacji

Ten stopień rozwoju osiągają firmy, które z jednej strony posiadają nadmiar środków finansowych, z drugiej zaś decydują się poszerzyć zakres swoich działań, wchodząc na inne rynki i/lub wykonując nowe wyroby. Łączy się to z przejściem od funkcjonalnej do dywizjonalnej struktury organizacyjnej, która polega na tworzeniu wyodrębnionych strategicznych jednostek biznesu (SBU — *Strategic Business Units*). W takiej strukturze nie ma bezpośredniej kontroli i nadzoru nad operacjami SBU. Jednostki te są jednak odpowiedzialne za rezultaty swoich działań.

Wielką siłę korporacji, które osiągnęły III stopień rozwoju, stanowią zazwyczaj ogromne możliwości finansowe. Największe problemy tych firm są natomiast związane z niewystarczającą elastycznością działań i zbytnią złożonością procedur informacyjno-decyzyjnych.

Kluczowe czynniki w procesie zarządzania korporacją na poszczególnych etapach jej rozwoju zostały przedstawione w tabeli 3.

Osiąganiu przez korporację wyższych stopni rozwoju towarzyszy wiele trudności wewnętrznych i zewnętrznych. Przy przechodzeniu od I do II etapu firma napotyka najczęściej następujące przeszkody [71, s. 263]:

- wewnętrzne:
 - niedostatek zasobów (kredyty, wyposażenie, ludzie itd.),
 - mała atrakcyjność wyrobów,
 - brak wykwalifikowanego personelu zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym,
 - osobiste powody przedsiębiorcy-właściciela (akceptacja status quo),

Tab. 3. Czynniki zarządzania w procesie rozwoju korporacji

Etap rozwoju Kryterium	Etap I	Etap II	Etap III
Główny problem	przeżycie i wzrost,	wzrost, racjonalizacja działalności, ekspansja,	kontrola dużych, zróżnicowanych zasobów, powiernictwo.
Cel	osobiste i subiektywne,	zyski i funkcjonalne obszary,	zyski, dochody z udziałów, ROI.
Strategia	ukryta i osobista, wykorzystywanie okazji,	działania zorientowane funkcjonalnie, strategia wyrobu i koncentracji,	wzrost i dywersyfikacja.
Struktura organizacyjna	mało sformalizowana, <i>one man show</i> ,	sztabowo-liniowa, funkcjonalna,	podział pionowy (główna kwatera), zdecentralizowane grupy operacyjne (<i>divisions</i>).
System kontroli	osobista, subiektywna kontrola, oparta na prostych obliczeniach, codzienne obserwacje i pomiary,	wiele osób kontrolujących (<i>overlookers</i>), rozwój kontroli strukturalnej,	złożony system formalny.
Kluczowe mierniki i wskaźniki	kryteria osobiste, skuteczność,	kryteria wewnętrzne i funkcjonalne	bezosobowe, ROI, odpowiedzialność społeczna.
System nagród i kar	nieformalny i osobisty, subiektywny,	bardziej rozbudowany,	sformalizowany i zróżnicowany.

Źródło: [71]

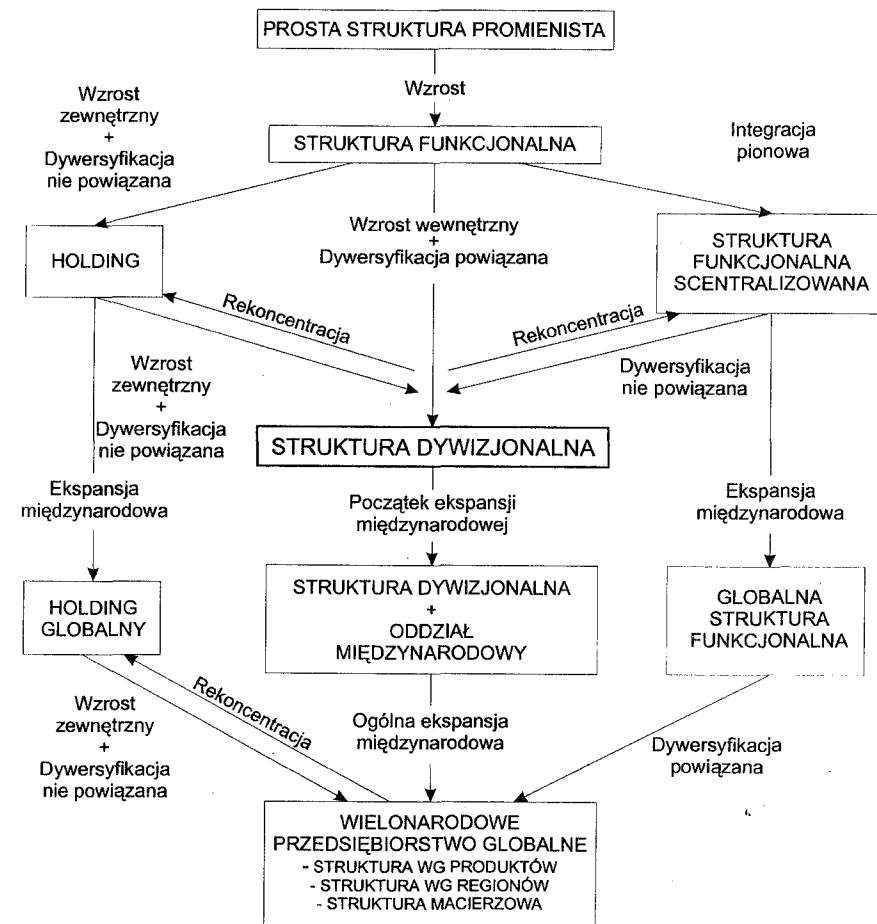
- brak planowania i umiejętności organizacyjnych;
- zewnętrzne:
 - niekorzystne warunki ekonomiczne,
 - brak odpowiednio rozwiniętego rynku,
 - trudności w uzyskiwaniu kredytów,
 - obecność na rynku nowocześniejszych produktów.

Problemy pojawiają się również na kolejnych etapach. Przechodzeniu od II do III etapu mogą towarzyszyć następujące trudności:

- wewnętrzne:
 - niechęć do podejmowania koniecznego ryzyka,
 - opór kierownictwa wobec zmian, spowodowany np. podeszłym wiekiem, chęcią ochrony osobistych kompetencji itp.,
 - brak wizji przyszłości, nieumiejętność rozpoznawania okazji wzrostu,
 - opór w stosunku do decentralizacji i dywersyfikacji,
 - brak odpowiedniej kadry menedżerskiej, zdolnej do działań ekspansywnych, fluktuacja w kierownictwie,
 - brak niezbędnej elastyczności,
 - nadmierny konserwatyzm, „konserwatywna mentalność”, czyli satysfakcja ze status quo oraz niechęć do wzrostu i rozwoju,
 - brak systemu planowania i kontroli, umożliwiającego ocenę efektywności inwestycji i zdecentralizowanych operacji;
- zewnętrzne:
 - niekorzystne trendy ekonomiczne, polityczne, technologiczne i społeczne,
 - zamknięty dostęp do zasobów (finansowych, kadrowych itp.),
 - brak odpowiednio chłonnego rynku.

J. R. Galbraith i R. K. Kazanjian wykazali, że oprócz trzech opisanych stopni rozwoju korporacje mogą również osiągnąć stopień czwarty, jeżeli starają się wdrażać macierzowe struktury organizacyjne. Jest to zwykle związane z umiędzynarodowieniem ich operacji i dalszą dywersyfikacją działalności. Sugeruje się, że rozwój wielonarodowych, zdywersyfikowanych korporacji powinien opierać się na rozbudowywaniu powiązań typu sieciowego, a nie hierarchicznego. Rozpiętość i zasięg kontroli (*span of control*) winien być zastępowany zasięgiem komunikacji (*span of communication*), wspomaganym przez nowoczesną technikę informacyjną.

Organizacje na tym etapie rozwoju przyjmują postać elastycznych sieci, w zależności od potrzeb rozszerzających się lub zwężających. Duża popularność takich sposobów organizacji współdziałania firm, jak joint ventures, *just in time* czy też alianse, potwierdza potrzebę dodania czwartego stopnia do modelu rozwoju strukturalnego współczesnych korporacji.

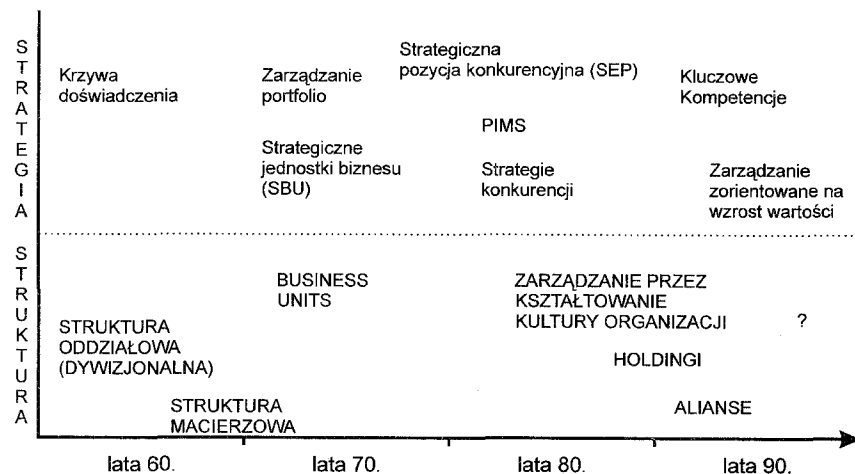


Rys. 14. Ogólny model ewolucji struktur w procesie rozwoju przedsiębiorstwa
Źródło: [65, s. 363]

Ogólny model ewolucji struktur organizacyjnych w procesie rozwoju przedsiębiorstwa został przedstawiony na rys. 14.

Po okresie zafascynowania „kulturą organizacji” (w latach osiemdziesiątych) obecnie obserwuje się renesans zainteresowania problematyką organizacyjną, a zwłaszcza zagadnieniami zależności między strategią a strukturą [23, s. 166]. Dzisiaj wiadomo, że tylko wzajemna

interakcja strategii, struktury i kultury może przynieść długookresową efektywność i skuteczność. Ewolucja poglądów w tym zakresie została przedstawiona na rys. 15.



Rys. 15. Strategia a struktura po 1960 r.

Źródło: [23]

2.4. Modele zmian zachowań i funkcji w rozwijającej się organizacji

Ważnym elementem określającym stan rozwoju organizacji są zachowania jej uczestników. H. Leavitt w swoim modelu nieprzypadkowo nazwał ludzi aktorami. Chciał w ten sposób zaznaczyć, że chodzi mu głównie o role, jakie ludzie odgrywają w organizacji.

Według K. Lewina zachowanie (*behaviour*) jest wynikiem interakcji zmiennych indywidualnych (I) i zmiennych otoczenia (O) [30, s. 4]:

$$B = f(I, O)$$

Analogicznie można mówić o „zachowaniach” organizacji, czyli o pełnionych przez nie funkcjach. Organizacje rozwijając się kształ-

tują swoje funkcje pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

T. Parsons opracował koncepcję klasyfikacji organizacji ze względu na realizowane przez nie funkcje. Klasyfikacja ta jest znana pod nazwą AGIL, (akronim utworzony z angielskich słów: *adaptation*, *goal achievement*, *integration*, *latency*). Według Parsonsa, organizacje jako systemy społeczne realizują następujące funkcje [60, s. 68]:

- adaptacja (*adaptation*),
- osiąganie celów (*goal achievement*),
- integracja (*integration*),
- realizacja wspólnych wartości (*latency*).

Zgodnie z tą klasyfikacją funkcji można wyróżnić następujące rodzaje organizacji:

- organizacje zorientowane na pozyskiwanie i przetwarzanie zasobów (do tej grupy należą głównie przedsiębiorstwa),
- organizacje ukierunkowane na kształtowanie i osiąganie celów (np. agencje rządowe, banki),
- organizacje, których głównym problemem jest współpraca lub koordynacja działania części wchodzących w ich skład (np. partie polityczne, organizacje zawodowe),
- organizacje zajmujące się kreowaniem i upowszechnianiem specyficznych wartości (zalicza się tutaj m.in. organizacje religijne, oświatowe i kulturalne).

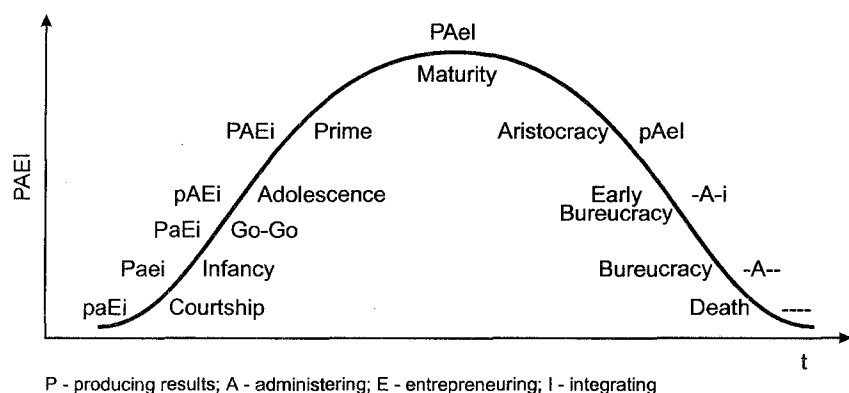
Klasyfikacja opracowana przez T. Parsonsa posłużyła F. J. Lyndenowi do przedstawienia czteroetapowego modelu rozwoju organizacji. Badacz ten twierdził, że organizacje rozwijając się kładą początkowo nacisk na adaptację, czyli przystosowanie się do otoczenia (etap 1), następnie na pozyskiwanie zasobów (etap 2), by potem skupiać się na kształtowaniu i wdrażaniu celów (etap 3) i wreszcie na podtrzymywaniu wzorców zachowań i instytucjonalizacji struktury (etap 4) [41, s. 59—70]. Na podstawie modelu Lyndena można wyciągnąć ciekawy, jak się wydaje, wniosek, iż organizacje na różnych etapach swego rozwoju „upodabniają się” nawzajem, akcentując jednakże funkcje nieswoiste dla siebie. Na przykład wielkie korporacje starają się naśladować małe firmy, orientując się nie tylko na pozyskiwanie

zasobów czy integrację, ale również na kształtowanie odpowiedniej kultury organizacji, świadomość wspólnych wartości itp.

Funkcje organizacji w miarę jej rozwoju nie pojawiają się w jakiejś określonej kolejności, lecz tworzą swego rodzaju mieszankę (*mix*). Podejście takie wyraźnie można zauważyć w modelu opracowanym przez I. Adizesa [1]. Według niego, zachowania organizacji mogą być ukierunkowane na:

- produkcję, tzn. dostarczanie na rynek konkretnych wyrobów lub usług,
- administrację (zarządzanie), czyli tworzenie formalnego porządku w zakresie struktur i procesów,
- przedsiębiorczość, tzn. kreowanie zmian i wprowadzanie innowacji,
- integrację, czyli zabieganie o współdziałanie uczestników organizacji.

Graficzna postać modelu I. Adizesa, znanego pod nazwą PAEI (akronim angielskich słów: **p**roducing results, **a**dministering, **e**ntrepreneurng, **i**ntegrating), została przedstawiona na rys. 16. Poszczególne etapy rozwoju przedsiębiorstwa różnią się zakresem (mocą) wyróżnionych funkcji, przy czym duże litery oznaczają duże nasilenie określonych zachowań, a małe — nasilenie małe.



Rys. 16. Rozwój organizacji wg I. Adizesa
Źródło: [1]

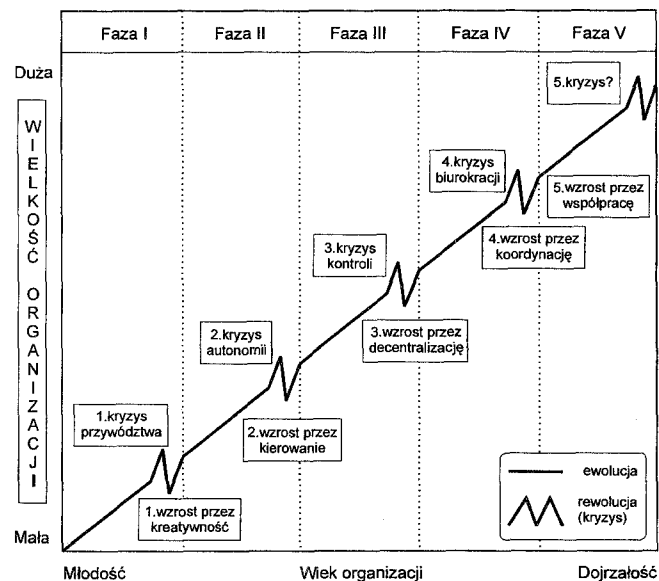
Z przedstawionego schematu wynika, że przed utworzeniem przedsiębiorstwa i krótko po jego powstaniu dominuje czynnik E, czyli przedsiębiorczość. Wkrótce potem następuje koncentracja na produkcji lub usłudze (P), ponieważ o powodzeniu każdego przedsięwzięcia przesądza ostatecznie odbiorca — rynek. Idealny stan istnieje w fazie PAEi („rozkwitu”), w której przy silnym nastawieniu na wyniki, przedsiębiorczość i zarządzanie czynniki społeczne nie są zbyt uwydatnione. Dalsze etapy, począwszy od etapu dojrzałości (PAEl), grożą przedsiębiorstwu wejściem w fazę upadku. Zaczyna w niej dominować zbiurokratyzowany, przestarzały system zarządzania, w którym decydującą rolę odgrywa sformalizowana kontrola i hierarchia. Fazę upadku cechuje również zaniedbywanie przedsiębiorczości (E), a następnie jej całkowity zanik (—A—i, —A—).

Z modelu opracowanego przez I. Adizesa można wysnuć jeden zasadniczy wniosek o dużym znaczeniu praktycznym: schyłek wcale nie powoduje zaniku przedsiębiorczości, lecz zapomnianie o niej prowadzi w konsekwencji do schyłku i upadku.

2.5. Model wzrostu organizacji L. Greinera

Jedną z pierwszych prób wszechstronnego podejścia do problemu wzrostu organizacji był model L. Greinera. Badacz ten przedstawił rozwój przedsiębiorstwa jako występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji, rozpatrywane ze względu na jego wiek, wielkość oraz stopień wzrostu gałęzi przemysłu, w której działa dane przedsiębiorstwo (rys. 17).

Greiner używał określenia „ewolucja” opisując te fazy wzrostu organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, „rewolucją” natomiast nazywał okres wstrząsów i zamieszania. Dlatego też każda faza ewolucji kreuje charakterystyczny dla niej kryzys. W każdym z tych kryzysów stara struktura i styl kierowania, system motywacji i kontroli w takim stopniu odbiegają od potrzeb, że konieczna staje się zmiana.



Rys. 17. Fazy wzrostu organizacji w modelu L. Greinera
Źródło: [25]

Faza 1: wzrost przez kreatywność i... kryzys przywództwa

Powstanie i wzrost organizacji są możliwe dzięki innowacyjności działań przedsiębiorcy-właściciela. Jego cele to przede wszystkim produkcja i sprzedaż (*make & sell*). Przedsiębiorca przeprowadza kontrolę wykorzystując informacje o wielkości obrotów i zyskach. Styl kierowania jest autokratyczny, a struktura organizacyjna w znacznym stopniu nieformalna. Zachowania przedsiębiorcy cechuje orientacja techniczna oraz zazwyczaj lekceważący stosunek do problematyki organizacji i zarządzania.

Badania empiryczne dowiodły, że najczęstszymi przyczynami upadku nowo założonych firm są błędy w zarządzaniu, spowodowane brakiem umiejętności w tym zakresie. Jeśli więc przedsiębiorstwo takie nie upadnie, wcześniej czy później musi nastąpić w nim kryzys

przywództwa. Traktowanie firmy jako *one man show* nie rokuje nadziei na sukces w przyszłości.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na różnice między cechami przedsiębiorcy i profesjonalnego menedżera [40]. W przypadku przedsiębiorcy cechy te są następujące:

- dbałość o siebie i własny image,
- orientacja na tworzenie i kreatywność,
- zaufanie do własnej intuicji,
- podkreślanie ważności działań długookresowych,
- autokratyzm,
- osobiste kontakty z pracownikami,
- pewność własnej pozycji, wynikająca z posiadania firmy,
- podejście całościowe.

Stosując porównywalne kryteria, można wymienić takie cechy profesjonalnego menedżera, jak:

- orientacja na organizację, troska o wizerunek firmy,
- ukierunkowanie na konsolidację, przeżycie i wzrost przedsiębior-

stwa,

- opieranie się na analizie przy podejmowaniu decyzji (więcej przezorności niż intuicji),
- podkreślanie ważności działań krótkookresowych,
- skłonności do współpracy, troska o partycypację,
- stała konieczność udowadniania własnej przydatności i niezbędności, wynikająca z zajmowania mniej bezpiecznej pozycji w firmie,
- zwracanie uwagi na zagadnienia szczegółowe i ich skutki, raczej cząstkowe niż całościowe podejście do organizacji.

Menedżerowie nie zastąpią właściciela, ale w sytuacji kryzysu przywództwa, spowodowanego głównie ograniczonymi możliwościami przedsiębiorcy-właściciela w opanowaniu wszystkich problemów związanych z prowadzeniem firmy, mogą oni — w myśl zasady powiernictwa — skierować firmę na drogę dalszego rozwoju. Podstawowym narzędziem menedżerów stają się wtedy zinstytucjonalizowane techniki kierowania.

Faza 2: wzrost przez kierowanie i... kryzys autonomii

Firma, która przetrwa w fazie pierwszej, dalszy wzrost osiąga głównie dzięki doskonaleniu i rozbudowywaniu systemu zarządzania. Istotną rolę na nowym etapie rozwoju odgrywa struktura organizacyjna. Podział pracy i specjalizacja harmonizują i stabilizują działalność techniczno-produkcyjną i administracyjno-handlową. W fazie tej stosuje się systemy planowania i budżetowania, a także konsekwentnie rozbudowuje się system ewidencji kosztów i wyników.

Praktyka dowodzi, że efektywni menedżerowie są potrzebni w każdej organizacji, na wszystkich jej szczeblach, od najwyższego do najniższego. Dlatego też menedżerów nazywa się czasem „widzialną ręką”, zapewniającą rozwój instytucji gospodarki rynkowej, a zwłaszcza przedsiębiorstw.

W rozwijającym się przedsiębiorstwie oprócz pracowników pełniących funkcje majstrów (mistrzów) — głównych pośredników między właścicielem a robotnikami — pojawia się wielu *overlookers* (rachmistrzów, kontrolerów), odpowiedzialnych za efekty pracy innych osób, które bezpośrednio wykorzystują zasoby firmy, by osiągnąć jej cele. Dlatego też mówi się, że istotą zarządzania jest osiąganie celów przez ludzi i z ludźmi w formalnie zorganizowanych grupach.

Możliwości stwarzane przez organizację funkcjonalną wyczerpują się po pewnym czasie. Świadczą o tym następujące objawy:

- „rozmywanie się” odpowiedzialności, kompromisy,
- problemy koordynacyjne,
- krzyżowanie się kompetencji, konflikty,
- prawdopodobieństwo autonomizacji celów i funkcji,
- brak jednolitości kierowania,
- wielorakość podporządkowania,
- przypadki blokowania decyzji,
- trudności w ocenie rentowności działań.

Stąd funkcjonalny model organizacji może stać się barierą nie do pokonania dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Sprzyja on bowiem powstaniu hierarchicznego (administracyjnego) mechanizmu koordynacji, który polega na wydawaniu rozkazów i przeprowadzaniu kontroli. P. Drucker zauważył, że model funkcjonalny pozornie

stwarza warunki dla decentralizacji, w rzeczywistości jednak umożliwia skupianie decyzji na najwyższych szczeblach systemu zarządzania. Synteza i ocena efektów działalności może być dokonywana jedynie na samym szczycie hierarchii organizacyjnej i tylko w odniesieniu do całej organizacji. W tej sytuacji organizacja wchodzi w kryzys autonomii, który powoduje niewykorzystywanie potencjału średnich i niższych szczebli kierowania.

Faza 3: wzrost przez decentralizację i... kryzys kontroli

Odpowiedzią naczelnego kierownictwa na kryzys autonomii jest decentralizacja. Proces ten należy rozpatrywać w dwóch aspektach: jako powierzenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonywanie określonych prac (*delegation* — delegowanie) oraz przekazywanie władzy na niższe szczeble organizacji (*decentralization*).

U podstaw procesu delegowania leży przekonanie, że menedżerowie na średnich i niższych szczeblach, którzy mają szersze kompetencje, są motywowani do aktywniejszej pracy i reagują szybciej na zmiany otoczenia, dzięki czemu organizacja staje się bardziej elastyczna. Naczelne kierownictwo stara się ograniczać do „zarządzania przez wyjątki”, opierając się na sprawozdaniach okresowych, przygotowywanych przez szczeble wykonawcze. Wielu badaczy twierdzi, że powierzenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonywanie określonych prac umożliwia sprawne funkcjonowanie każdej organizacji, przełożony nie jest bowiem w stanie sprawować nadzoru nad realizacją wszystkich jej zadań.

Do klasycznych reguł delegowania należą:

- zachowanie równowagi między zakresem obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- dążenie do kompletności delegowania i unikanie luk w tym zakresie,
- przestrzeganie zasady jednoosobowego kierownictwa.

We współczesnych organizacjach delegowanie stanowi jednak dużo bardziej skomplikowany problem. Zauważono na przykład, że jest ono nie tylko procesem jednokierunkowym, polegającym na przekazywaniu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności z góry na

dół, ale również interakcyjnym ze względu na wpływ wywierany na niego przez podwładnych. Chodzi o to, w jakim stopniu podwładni zaakceptują delegowanie, co ma związek z ich motywacjami i umiejętnościami.

Współczesne organizacje działają w zmiennym otoczeniu, dlatego też muszą stale modyfikować swoje cele i strukturę. Skuteczność delegowania jest więc uzależniona od elastyczności postaw kierowników i podwładnych, którzy powinni zrozumieć, że zmiany zachowań oraz modyfikacje zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności będą dokonywane szybko, nawet nieformalnie, bez odpowiednich korekt regulaminów i schematów organizacyjnych.

Pełne przestrzeganie zasady jednoosobowego kierownictwa jest w rzeczywistości bardzo trudne. Na sukces organizacji i jej sprawne funkcjonowanie ma dziś wpływ wielu ludzi o różnych specjalnościach, co powoduje, że oddziaływania tych osób można określić jako różnorodne i krzyżujące się.

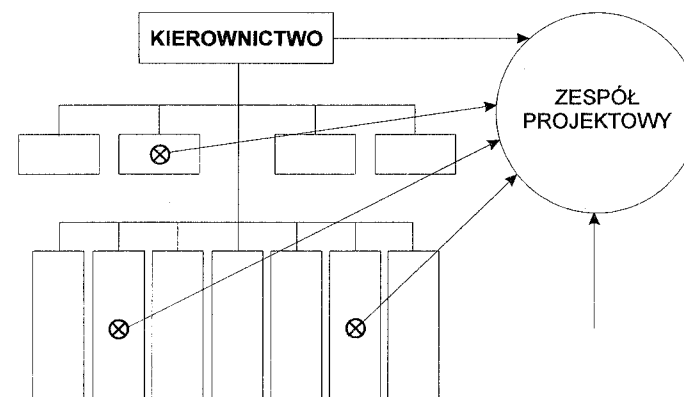
Delegowanie jest więc procesem niełatwym do zrealizowania, dlatego też każdy menedżer musi wykazywać troskę o jego skuteczność. W tym celu powinien wyraźnie określić obowiązki podwładnych, odpowiednio motywować ich działanie i doskonalić nadzór. Zbyt wiele błędów w tej dziedzinie może wywołać kryzys kontroli.

Faza 4: wzrost przez koordynację i... kryzys biurokracji

Na poprzednim etapie rozwoju przedsiębiorstwa decentralizacja była przede wszystkim związana z określonym stylem kierowania i chociaż oddziaływała na strukturę, to jednak dotyczyła głównie spraw personalnych. W fazie czwartej decentralizacja i dalszy wzrost następują dzięki doskonaleniu i formalizowaniu zarówno polityki firmy (ustanawianie wzorcowych procedur i reguł postępowania), jak i wprowadzaniu odpowiednich modyfikacji w strukturach organizacyjnych.

Koordynacja przez formułowanie procedur i reguł działania jest jednak przydatna tylko w warunkach ustabilizowanych. Jeżeli problemy stają się złożone i niepowtarzalne, to skuteczność tych technik maleje.

Na tym etapie rozwoju skuteczniejsze okazują się techniki koordynacji ukierunkowane na strukturę organizacyjną. Polecane są zwłaszcza dwa podstawowe rodzaje struktur — zespoły zadaniowe (rys. 18) oraz struktury dywizjonalne (rys. 13).

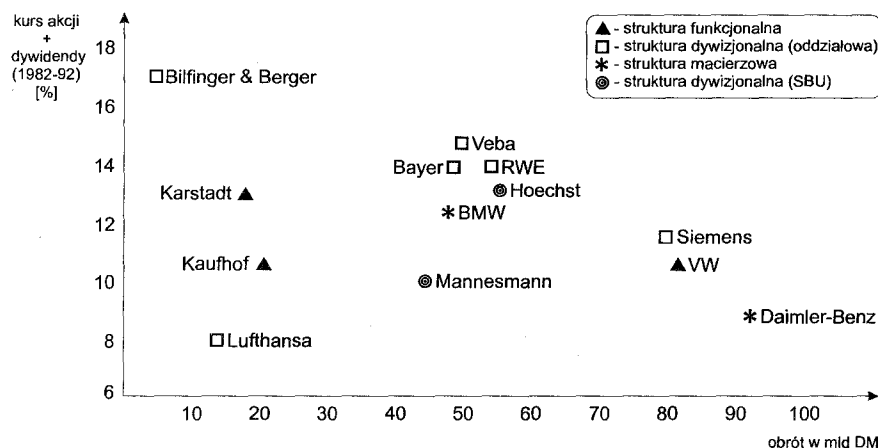


Rys. 18. Zespół zadaniowy w strukturze organizacyjnej
Źródło: opracowanie własne

Przykładem wykorzystania struktury organizacyjnej w zakresie decentralizacji i doskonalenia zarządzania są ostatnio dokonane zmiany w Olsztyńskich Zakładach Opon Samochodowych S.A. po wykupieniu ich przez firmę Michelin. W miejsce struktury funkcjonalnej wprowadzono w tym przedsiębiorstwie strukturę dywizjonalną (oddziałową) i stworzono jednostki organizacyjne odpowiedzialne za wytwarzanie opon: rolniczych, do samochodów ciężarowych, do samochodów osobowych, a także jednostkę, która odpowiada za produkcję form. Jednocześnie dokonano zmian w układzie pionowym, rozdzielając zadania między wspólnym zarządem a jednostkami operacyjnymi.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż sama struktura organizacyjna nie decyduje o centralizacji czy też decentralizacji. Choć przejście od struktury funkcjonalnej do dywizjonalnej (oddziały, filie) sprzyja decentralizacji, to jednak organizacja dywizjonalna może również funkcjonować w sposób bardziej lub mniej scentralizowany

bądź zdecentralizowany. Praktyka dowodzi, że przedsiębiorstwa stosują różnorodne struktury organizacyjne, a czynnikiem decydującym o wyborze jednej z nich jest często tradycja, doświadczenie, stan kultury organizacji czy też osiągnięty poziom techniki w zakresie przetwarzania informacji i podejmowania decyzji. Dlatego trudno znaleźć jednoznaczną zależność między takimi wyznacznikami struktury, jak wielkość organizacji czy zdolności do tworzenia wartości (mierzonej przyrostem wartości akcji oraz wielkością wypłacanych dywidend). Zjawisko to zostało przedstawione na rys. 19. Jako przykłady posłużyły znane firmy niemieckie.



Rys. 19. Formy strukturalne wybranych firm niemieckich
Źródło: [10]

Oprócz struktury organizacyjnej ważną metodą rozwiązywania problemów kontroli w dużych, zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach jest wprowadzanie i doskonalenie tzw. rachunkowości odpowiedzialności (*responsibility accounting*) lub rachunkowości menedżerskiej (*management accounting*).

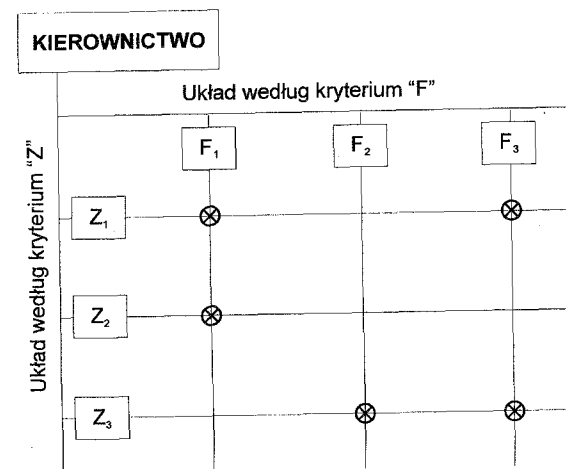
Rozbudowywanie struktur organizacyjnych, uszczegóławianie procedur i reguł działania oraz rozwijanie rachunkowo-finansowych systemów kontroli doprowadza w końcu do kryzysu biurokracji. Pod koniec czwartej fazy rozwoju kierownictwa wielu firm, nawet tych

wiodących na rynkach światowych, dostrzegają negatywne skutki przerostów organizacyjnych i biurokracji.

Faza 5: wzrost przez współdziałanie i... kryzys?

Skutkom negatywnych zjawisk występujących na czwartym etapie rozwoju może zapobiec współdziałanie i praca zespołowa (*Team Work*). Już dawno zauważono, że pracownicy osiągają lepsze rezultaty, jeżeli darzy się ich zaufaniem i daje im się znaczną autonomię działania. Formą partycypacyjnego (uczestniczącego) stylu kierowania są zespoły. Uważa się, że takie uczestnictwo ma istotny wpływ na rozwijanie zaangażowania i skuteczność osiągnięcia celów organizacji.

Urzeczywistnieniem idei pracy zespołowej są w sferze wykonawczej tzw. koła jakości oraz samodzielne zespoły robocze, a w dziedzinie regulacyjnej organizacji — koncepcja struktur macierzowych (rys. 20).



Rys. 20. Struktura macierzowa organizacji
Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Zmiany kluczowych czynników zarządzania w modelu rozwoju organizacji L. Greinera

Kryterium	Wzrost przez kreatywność	Wzrost przez kierowanie	Wzrost przez decentralizację	Wzrost przez koordynację	Wzrost przez współpracę
Cel zarządzania	Produkcja i sprzedaż	Rentowność	Ekspansja rynkowa	Konsolidacja organizacji	Rozwiązywanie problemów/ innowacje
Struktura organizacyjna	Nieformalna	Scentralizowana/funkcjonalna	Zdecentralizowana	Dywizjonalna	Zespołowa/macierzowa
Styl kierowania	Autokratyczny	Dyrektywny	Delegacyjny	Nadzorujący	Partycypacyjny
Motywacja	Własność/majątek	Wyniki	Nagrody indywidualne	Udziały w zyskach	Nagrody zespołowe
Możliwy kryzys	Kryzys przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	?

Źródło: [21]

Macierzowe struktury organizacyjne stwarzają warunki sprzyjające następującym korzystnym zjawiskom:

- współpracy interdyscyplinarnej,
- elastyczności działania,
- identyfikacji z ostatecznymi celami firmy,
- utworzeniu się samoczynnych mechanizmów koordynacji,
- powstawaniu efektu synergetycznego.

Praktyka dowodzi jednak, że wprowadzenie struktur macierzowych może wpłynąć na wydłużenie okresu realizacji przedsięwzięć, wzrost kosztów zarządzania, a także spowodować, że pracownicy będą poświęcali więcej czasu na dyskusje niż na konkretne działania.

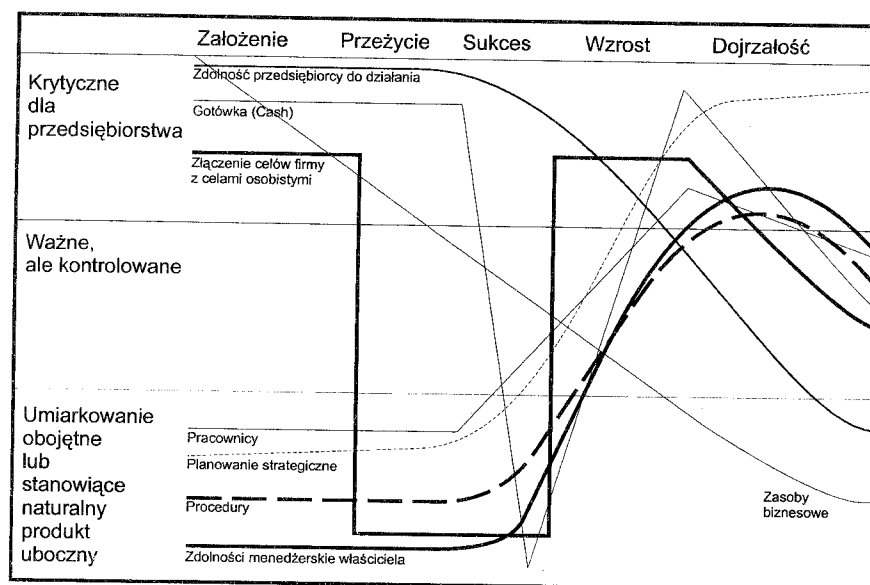
O znaczeniu, jakie nowoczesne firmy przywiązują do współdziałania, świadczą np. zasady naboru pracowników do fabryki samochodów „Opel”, budowanej obecnie w Gliwicach. Kandydaci muszą wykazać się m.in. umiejętnością pracy w zespole, zdolnością rozwiązywania problemów, kreatywnością itp.

Zestawienie zmian kluczowych czynników zarządzania w poszczególnych fazach rozwoju organizacji zawiera tab. 4.

L. Greiner przyznawał, że w opracowanym przez niego modelu ukryta jest pewna niekonsekwencja. Chodzi o to, że każde rozwiązanie, które w danej chwili wydaje się doskonałe, nosi w sobie zarodek kryzysu. Często bowiem okazuje się, że to co kiedyś było najlepsze, obecnie nie przynosi już efektów. Niestety, wciąż jeszcze wielu menedżerów nie rozumie tej oczywistej prawdy.

2.6. Model rozwoju małych i średnich firm

Jeśli w celu określenia stopnia wzrostu małych i średnich firm zastosowano by prezentowany wcześniej model B. R. Scotta, to okazałoby się, że większość z nich znajduje się na pierwszym etapie rozwoju lub przygotowuje się do rozpoczęcia etapu drugiego, a o skuteczności każdego nowego przedsięwzięcia decyduje organizacja funkcjonalna. Wnioski te nie zawsze jednak są zgodne z prawdą. N. Churchill i V. Levis stwierdzili na podstawie badań przeprowadzo-



Rys. 22. Ewolucja czynników przedsiębiorczości i zarządzania w procesie rozwoju firmy
wg N. Churchill i V. Lewis
Źródło: [15]

Warto zwrócić uwagę na charakterystyczne zjawisko, że wraz z rozwojem firmy maleje zdolność jej właściciela do samodzielnego wykonywania zadań. Zmniejsza się również udział środków własnych przedsiębiorcy. Większą rolę zaczynają natomiast odgrywać takie czynniki, jak: planowanie strategiczne, know-how pracowników, umiejętne delegowanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności przez właściciela.

2.7. Zintegrowany model rozwoju organizacji Quinna-Camerona

Oryginalny model rozwoju organizacji przedstawili profesorowie Uniwersytetu Michigan, Robert E. Quinn i Kim Cameron [57, s. 33–51]. Po przeanalizowaniu dziewięciu modeli opracowanych

przez różnych autorów odeszli oni od powszechnie przyjmowanej liniowej interpretacji rozwoju i posłużyli się układem współrzędnych, który powstał w wyniku połączenia następujących czynników:

- kierunku orientacji przyjmowanej przez organizację (wewnętrzna przeciw zewnętrznej),
- sposobu oddziaływania koordynacyjnego (elastyczność przeciw kontroli),
- rodzaju celów (*ends*) i środków (*means*) działania.

Na tej podstawie Quinn i Cameron wyodrębnili następujące modele efektywności organizacji, różniące się orientacją i szczegółowymi kryteriami efektywności:

(I) **model systemów otwartych** (*Open Systems Model*), charakteryzujący się podkreśleniem znaczenia elastyczności i czynników zewnętrznych,

(II) **model stosunków międzyludzkich** (*Human Relations Model*), w którym szczególną uwagę zwrócono na elastyczność i czynniki wewnętrzne,

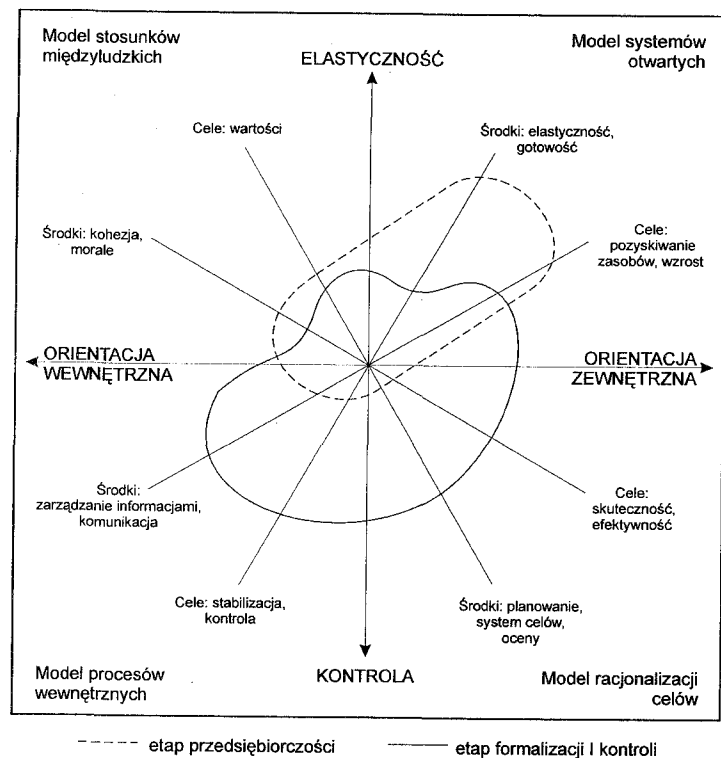
(III) **model procesów wewnętrznych** (*Internal Process Model*), cechujący się położeniem nacisku na sterowanie i czynniki wewnętrzne,

(IV) **model racjonalizacji celów** (*Rational Goal Model*), akcentujący rolę sterowania i czynników zewnętrznych.

W procesie rozwoju organizacje przyjmują konkretne formy rozwojowe, nabierając jednocześnie cech charakterystycznych dla wszystkich czterech modeli. W konsekwencji różnice dotyczą rozłożenia akcentów na poszczególne modele i zakres ich integracji. Ostatecznie Quinn i Cameron wyróżnili następujące etapy rozwoju organizacji, różniące się pod względem wzorców efektywności:

- etap przedsiębiorczości (*Entrepreneurial Stage*),
- etap zespołowości (*Collectivity Stage*),
- etap formalizacji i kontroli (*Formalization and Control Stage*),
- etap dostosowania i odnowy (*Elaboration of Structure Stage*).

Na układzie współrzędnych poszczególne etapy rozwoju mają kształt nieregularnych linii zamkniętych — wypukłych i wklęsłych. Na rys. 23 zostały przedstawione hipotetyczne wzorce efektywności organizacji na etapie przedsiębiorczości oraz formalizacji i kontroli. Analogicznie opisywane są pozostałe stadia jej rozwoju.



Rys. 23. Hipotetyczne wzorce efektywności organizacji wg R. Quinna i K. Camerona
Źródło: [57]

Etap przedsiębiorczości

Organizację na etapie przedsiębiorczości charakteryzują zachowania typowe dla systemów otwartych. Jej cele to głównie wzrost i pozyskiwanie zasobów, osiągane dzięki innowacyjności, kreatywności i elastyczności. Najważniejsze na tym etapie rozwoju przedsiębiorstwa staje się przekroczenie tzw. progu przeżycia (*survival threshold*). Oznacza to osiągnięcie nadwyżki przychodów nad kosztami. Położenie nacisku na konieczność przekroczenia progu rentowności przez firmę wynika z przekonania, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa

jest umiejętność tworzenia wartości dodanej, rozumianej jako różnica między rynkową wartością wyników a kosztami nakładów. Firma, która nie tworzy takiej wartości, nie ma szans przetrwania.

Możliwość „czynnika sprawczego”, jakim początkowo jest przedsiębiorca, wyczerpują się szybko. O dalszym rozwoju firmy decyduje stworzenie dobrze współpracującego i rozumiejącego się zespołu. Model organizacji jako systemu otwartego musi więc być uzupełniony o elementy modelu stosunków międzyludzkich. W ten sposób organizacja wchodzi w fazę zespołowości.

Etap zespołowości

Na etapie zespołowości w funkcjonowaniu organizacji najważniejsze jest zaangażowanie ludzi i zwartość (kohezja). Osoby uczestniczące w działaniach są zintegrowane świadomością realizacji wspólnych wartości oraz poczuciem misji. Sama struktura organizacyjna i komunikacja mają charakter nieformalny, a wśród pracowników dominuje poczucie przynależności do organizacji, którą traktują prawie jak rodzinę.

Podejście takie zostało najpełniej wyrażone w poglądach W. Ouchi, autora tzw. teorii Z. Traktując model jako pewną abstrakcję rzeczywistości, przedstawił on dwa modele — organizacji japońskiej (typ „J”) i amerykańskiej (typ „A”). W. Ouchi opisał je biorąc pod uwagę następujące kryteria [50, s. 48]:

- okres zatrudnienia oferowany przez organizację,
- szybkość dokonywania ocen i awansowania,
- stopień specjalizacji w przebiegu kariery zawodowej,
- mechanizmy kontroli,
- formy podejmowania decyzji,
- rodzaj odpowiedzialności, sposób podejścia do organizacji.

Do organizacji typu „Z” W. Ouchi zaliczył firmy i instytucje amerykańskie (takie jak np. Kodak, Procter & Gamble, a nawet armia amerykańska), które odnoszą sukcesy dzięki temu, że stosują „japoński” model kierowania. Organizacje te mają następujące cechy:

- wykazują tendencję do długookresowego zatrudnienia pracowników, często dożywotniego, chociaż nie jest to formalnie uregulowane,

Tab. 5. Organizacje typu „J” i typu „A” wg W. Ouchi

Organizacje typu „J”	Organizacje typu „A”
• dożywotnie zatrudnienie, • powolne oceny i awanse, • nie specjalizowane drogi kariery, • ukryte mechanizmy kontroli, • zbiorowe podejmowanie decyzji, • zbiorowa odpowiedzialność, • troska o całość (holizm).	• krótkookresowe zatrudnienie, • szybkie oceny i awanse, • wąsko specjalizowane drogi kariery, • jawne mechanizmy kontroli, • indywidualne podejmowanie decyzji, • indywidualna odpowiedzialność, • troska o segmenty.

Źródło: [50, s. 48]

- wprowadzie oceny dokonywane są szybko, lecz awansowanie odbywa się wolniej niż w organizacjach typu A,
- drogi kariery przybierają formę *wandering around*, czyli w poprzek działów i funkcji,
- wykorzystują nowoczesne systemy informacyjne, formalne systemy planowania i zarządzanie przez cele, ale tylko jako narzędzia pomocnicze,
- przeprowadzają ukrytą, nieformalną kontrolę przy jawnym, sformalizowanym pomiarze,
- troszczą się o całość (holizm).

Ogólnie rzecz biorąc, organizacje typu „Z” charakteryzują się homogeniczną kulturą organizacyjną, bardziej podobną do klanu rodzinnego niż do tradycyjnej organizacji biurokratycznej. Według W. Ouchi, ma to istotny wpływ na sposób powstawania, kreowania organizacji. Jej tworzenia nie można porównać z projektowaniem i budową domu (gdzie punkt wyjścia stanowią: szczegółowy projekt, solidne fundamenty, zgromadzone środki itd.), ale raczej z zachowaniami i działaniami ludzi, którzy pobierają się i zakładają rodzinę, w której panuje duch zrozumienia, zaangażowania i współdziałania.

Takie podejście jest na pewno trudne do zrozumienia dla wielu tradycyjnie, biurokratycznie nastawionych badaczy fenomenu organizacji i synergii. Niektórzy z nich zarzucają W. Ouchi, iż jego model pokrywa się z „teorią Y”, sformułowaną przez D. McGregora, zwłaszcza gdy W. Ouchi charakteryzuje kulturę organizacji typu „Z” słowami: zaufanie, przyjaźń i współpraca. Wydaje się jednak, że

koncepcje McGregora dotyczą raczej jednostki lub grupy, a teoria W. Ouchi jest wyrazem podejścia bardziej organizacyjnego, instytucjonalnego, w którym organizację traktuje się jako całość.

Etap formalizacji i kontroli

Na etapie formalizacji i kontroli organizacja dąży do stabilizacji efektywności oraz utrwalenia procedur i reguł postępowania, starając się przyswoić sobie następujące elementy modelu procesów wewnętrznych i racjonalizacji celów:

- obowiązujący system celów i procedur,
- system przebiegu i przetwarzania informacji, komunikacji, planowania i kontroli,
- miary ocen efektywności i sprawności.

Konieczność przejścia organizacji przez etap formalizacji i kontroli wynika z niepewności, zależności i ryzyka, których doświadcza organizacja działająca jako system otwarty. Niepewność spowodowana jest głównie niedostatkami informacji niezbędnych do skutecznego działania, zależność — ograniczonością zasobów, a ryzyko — możliwością uzyskania wyników uznawanych za pozytywne lub negatywne (czyli poniesienia strat). Na tym etapie rozwoju organizacje starają się kompensować wpływ niekorzystnych zjawisk, dążąc do ustabilizowania się w turbulentnym otoczeniu. Podejmują one działania stanowiące realizację funkcji zarządzania, a więc planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie.

W miarę rozwoju organizacji pojawia się jednak tendencja do dominacji elementów formalnych (biurokratycznych) nad innowacyjnymi, czyli przedsiębiorczymi. Należy również pamiętać, że miejsce, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu, nie jest jej dane raz na zawsze. Z jednej strony organizacje cechuje entropia, z drugiej zaś — skutek działania konkurencji — są one zmuszone do doskonalenia się, stałej poprawy swej pozycji. Z biegiem czasu coraz bardziej oczywista staje się więc konieczność dopracowania i dostosowania istniejącej struktury do zmieniającego się otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

Etap dostosowania i odnowy

Dostosowanie i odnowa struktury polega na tzw. transformacji rozwojowej organizacji, zmierzającej do uzupełnienia modelu procesów wewnętrznych (orientacja na sterowanie i czynniki wewnętrzne) o elementy modelu racjonalizacji celów i — niejako ponownie — modelu systemów otwartych. Transformację taką można osiągnąć dzięki przyswojeniu następujących umiejętności zarządzania strategicznego: diagnozowania (monitorowania) otoczenia, planowania strategicznego, utrzymywania równowagi między różnicowaniem organizacji a integracją, poszukiwania sposobów adaptacji czy nawet sterowania otoczeniem, zwracania większej uwagi na skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Organizacja na tym etapie rozwoju dąży do „rozszerzenia swoich granic”, stosując właściwe strategie wzrostu. Duże i silne przedsiębiorstwa chcą zazwyczaj osiągnąć wzrost zewnętrzny i korzystają z możliwości kooperacji, fuzji lub akwizycji (nabywania) innych firm. Zarządzanie jest podporządkowane regułom teorii kontyngencji, zakładającej wielość możliwości rozwoju (tzw. zasada ekwifinalności).

W odróżnieniu od modeli klasycznych, opierających się przede wszystkim na koncepcji „krzywej S”, prezentowany model świadczy o tym, że proces zarządzania musi być dostosowany nie tylko do stopnia rozwoju, jaki osiągnęła organizacja, ale powinien również integrować wiele różnych, czasem nawet sprzecznych ze sobą tendencji. Zestawienie charakterystyk poszczególnych modeli według Quinna i Camerona zawiera tab. 6.

Wydawałoby się, że model Quinna i Camerona nie uwzględnia możliwości dojścia do kryzysu i wejścia przez organizację w okres schyłkowy. Konstrukcja tego modelu wskazuje jednak na zdolność organizacji do negatywnej entropii, czyli wielokrotnego odnawiania się i odradzania na każdym etapie. Dlatego też zarządzanie rozwojem powinno polegać nie tylko na umiejętności likwidacji kryzysów, lecz przede wszystkim na zdolności do zapobiegania zjawiskom kryzysowym. Takie podejście różni się od interpretacji rozwoju w modelu L. Greinera, opartym na założeniu, że okresy wzrostu i kryzysu występują na przemian.

Tab. 6. Charakterystyki faz rozwoju organizacji w modelu Quinna i Camerona

Faza rozwoju Czynniki	I. Przedsiębiorczość	II. Zespołowość	III. Formalizacja i kontrola	IV. Dostosowanie i odnowa struktury
Rodzaj modelu organizacji	model systemów otwartych	model stosunków międzyludzkich	model procesów wewnętrznych	model racjonalizacji celów
Realizowane cele (<i>ends</i>)	wzrost, pozyskiwanie zasobów	uznawane wartości	stabilność i kontrola	ekonomiczność
Wykorzystywane środki (<i>means</i>)	elastyczność, gotowość	morale, kohezja	zarządzanie informacjami	kształtowanie celów, planowanie
Orientacja organizacji	zewnętrzna	wewnętrzna	wewnętrzna	zewnętrzna
Mechanizm koordynacji	elastyczność	elastyczność	kontrola	kontrola
Kultura organizacji	przedsiębiorczość i innowacje	poczucie misji i zaangażowania	formalizowanie regul i zachowań	odnowa i decentralizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie [57]

Pierwszym autorem polskim, który analizował i podał weryfikacji model Quinna i Camerona, był J. Gościński [22]. Zwrócił on uwagę nie tylko na wewnętrzną logikę tego modelu, ale również na konsekwencję w kojarzeniu faz z modelami, znanymi jako szkoły w teorii organizacji i zarządzania. O słuszności takiego stanowiska świadczy fakt, że w miarę wzrostu organizacja staje się dynamicznym konglomeratem elementów formalnych (biurokratycznych) i nieformalnych, zorientowanych na zewnątrz i do wewnątrz, spontanicznych i szczegółowo zaprojektowanych.

Podsumowaniem rozdziału II jest zamieszczone na następnych stronach porównawcze zestawienie modelu Quinna i Camerona z innymi modelami rozwoju organizacji.

ZESTAWIENIE MODELI ROZWOJU ORGANIZACJI WG RÓŻNYCH AUTORÓW

Tab. 7. R Quinn, K. Cameron: Zaintegrowany model rozwoju (1983r.)

1. Faza przedsiębiorczości	2. Faza zespołowości	3. Faza formalizacji	4. Faza dostosowania
- kształtowanie zasobów - wielość pomysłów - działania przedsiębiorcze - niewiele planowania i koordynacji - formowanie swojej „niszy” - władza w ręku założyciela	- nieformalna struktura i komunikacja - poczucie przynależności - praca przez wiele godzin - świadomość misji - kontynuacja innowacji - duże zaangażowanie	- formalizowanie ról - stabilizacja struktur - nacisk na sprawność i wydajność - konserwatyzm - instytucjonalizacja procedur	- dopracowywanie struktury - decentralizacja - rozszerzanie domeny działalności - adaptacja - odnowa

Tab. 8. A. Downs: Motywacja wzrostu (1967 r.)

Etap walki o autonomię	Etap szybkiego wzrostu	Etap powolnego wzrostu	
- legalizacja działań - uzyskanie autonomii - stabilizacja zasobów - osiągnięcie „progu przeżycia”	- wpływ innowatorów i doradców - nacisk na innowację i ekspansję „wieczna zgoda” wśród członków	- rosnąca wielkość stwarza problem koordynacji - słabnący nacisk na innowację - podkreślanie znaczenia planowania i równowagi - kontrolę sprawują „konserwatyści” - podstawową funkcją systemu staje się formalizacja i dostosowanie - zredukowana elastyczność	

Tab. 9. G. L. Lippit, W. H. Schmidt: Rozwój jako zmiana krytycznych działań menedżerskich (1967 r.)

Narodziny		Młodość	Dojrzałość
• jeden przedsiębiorca • krótka perspektywa • orientacja na przeżycie • zaufanie do własnych umiejętności • osobista kontrola		• nacisk na stabilizację • zespołowe podejmowanie decyzji • kształtowanie celów i planowanie • systematyczna kontrola	• zwracanie uwagi na adaptację • społeczna orientacja • badanie okazji do wzrostu

Tab. 10. B. R. Scott: Rozwój jako integracja strategii i struktury (1971 r.)

Etap 1		Etap 2	Etap 3
• jeden przedsiębiorca • paternalizm • subiektywność ocen • struktura nieformalna		• funkcjonalna specjalizacja • instytucjonalizacja procedur • formalny system nagradzania • bezosobowa ocena • struktura sformalizowana	• dywersyfikacja działań • poszukiwanie nowych wyrobów i okazji do wzrostu • dywizjonalizacja struktury

Tab. 11. L. Greiner: Wzrost (rozwój) jako proces ewolucji i rewolucji (1972 r.)

	Wzrost przez kreatywność	Wzrost przez kierowanie	Wzrost przez decentralizację
	• nacisk na wykonanie (<i>make & sell</i>) • wielogodzinna praca przy skromnym wynagrodzeniu • nieformalna komunikacja i struktura	• wprowadzenie struktury funkcjonalnej • podział pracy i specjalizacja • formalizacja ról i polityk	• decentralizacja struktury • delegowanie uprawnień • zarządzanie przez wyjątki
			Wzrost przez koordynację • wprowadzanie nowych systemów • produkcja zespołowa • planowanie długookresowe • programowanie działań zwiększających zyski
			Wzrost przez współpracę • działania zespołowe • spontaniczność w zarządzaniu • konfrontacja w procesach interpersonalnych • samokontrola • wielość celów

Tab. 12. F. J. Lyden: Rozwój jako ewolucja funkcji organizacji (1975 r.)

Etap pierwszy		Etap trzeci	
zwracanie uwagi na adaptację do otoczenia		nacisk na osiąganie celów	
Etap drugi		Etap czwarty	
nacisk na pozyskiwanie zasobów		nacisk na podtrzymywanie wzorca organizacji i instytucjonalizację	

Tab. 13. D. Katz, R. L. Kahn: Model rozwoju struktury organizacyjnej (1978 r.)

	Etap początkowy	Etap stabilizacji struktury	Etap dopracowywania wspierającej struktury
	współpraca członków organizacji opierająca się na ich wspólnych potrzebach i oczekiwaniach	- koordynacja i formalizacja - formowanie systemu władzy - powstanie struktury nieformalnej - formalizowanie ról - tworzenie systemów obsługi	formowanie systemów adaptacyjnych tj. systemu zaopatrzenia, systemu kierowania, instytucjonalizacja więzi organizacyjnych.

Tab. 14. L. Adizes: Rozwój jako zmiana dominujących funkcji (1979 r.)

Etap legalizacji (paEi)	Etap początkowy (Paei)	Etap młodości (pAEi)	Dalsze cztery etapy wykraczają poza model Quinna i Camerona. Obejmują one etapy biurokratyzacji organizacji (pAel) oraz jej upadek (-A-i,---).
- założyciel jest przekonany, że „chcieć to móc” - działania przedsiębiorcze	- nacisk na wykonanie (produkcję) - presja czasu - brak tradycji - niewiele zebrań - trochę planowania	- rosnąca rola planowania i koordynacji - widoczna rola administracji - stabilizacja i konserwatyzm - formalizowanie ról i polityk	
	Etyt szybkiego wzrostu (PaEi)	Etap optymalizacji (PAEi)	
	- szybka ekspansja - osobiste przywództwo - niewiele planowania - szybkie, często intuicyjne decyzje	- nacisk na sprawność „gęstniejące” granice - zrównoważona rola administracji i przedsiębiorczości - słabo odczuwalne potrzeby zmian i wzrostu	
		Etap dojrzałości (PAel)	
		- paternalizm - śladnąca troska o produkcję - sformalizowane relacje - niewiele innowacji	

Tab. 15. J. R. Kimberly: Rozwój jako sterowanie wewnętrznymi procesami społecznymi oraz ewolucja struktury i relacji z otoczeniem (1979 r.)

Etap pierwszy	Etap drugi	Etap czwarty	
- formowanie zasobów - kreowanie misji	- wsparcie z otoczenia - wzrost kadr - dyskretne decyzje	- sformalizowana struktura - formułowanie polityk i ról - stabilizacja związków z otoczeniem - konkurencja wewnętrzna - poczucie odpowiedzialności - tendencje konserwatywne	
	Etap trzeci - kształtowanie tożsamości organizacji - poczucie wspólnoty - poświęcenie i zaangażowanie - realizowanie misji organizacji - ograniczenie potrzeb indywidualnych		

Tab. 16. N. Churchil, V. Lewis: Model rozwoju małych i średnich firm (1983 r.)

Zaistnienie	Sukces-nieangażowanie się	„Oderwanie się”	
- rejestracja firmy - pozyskiwanie klientów - prosta struktura - osobisty nadzór	- stabilizacja wzrostu - jakość - delegacja odpowiedzialności	- możliwości finansowania wzrostu - decentralizacja - rozbudowa systemu planowania i kontroli	
Przeżycie	Sukces-wzrost	Dojrzałość	
- osiągnięcie punktu równowagi (<i>break-even point</i>) - płynność finansowa	- ryzyko wzrostu - zwiększenie kapitału - planowanie strategiczne, budżetowanie	- konsolidacja - nacisk na wskaźniki finansowe (ROI) - formalizacja struktur	

Tab. 17. K. Bleicher: Rozwój jako wzrost wewnętrzny i zewnętrzny (1991 r.)

Faza pionierska	Zdobywanie rynku	Fuzje i akwizycje	Restrukturyzacja
- opanowanie technologii - kształtowanie produktu - poszukiwanie nisz rynkowych	- zwiększanie kręgu klientów - rozwój struktury funkcjonalnej - planowanie i kontrola - zmiana formy organizacyjno-prawnej	- kupno firm i przejęcia - integracja i koncentracja - synergia	- przebudowa i odnowa - zmiana obszarów działalności - integracja i kooperacja <i>management-buyout</i>
	Dywersyfikacja	Kooperacja	
	- poszukiwanie nowych dziedzin wzrostu i ekspansji - dywizjonalizacja struktury - planowanie strategiczne	- współpraca - licencje i joint-ventures - alianse strategiczne	

STRATEGIE ZMIAN I ROZWOJU ORGANIZACJI

3.1. Strategiczna kongruencja

Myślenie strategiczne uważane jest za niezbędny element skutecznego rozwoju organizacji, gdyż wprowadza do niego planowość i racjonalność. Wzrost bez strategii przypomina grę hazardową o wysokim stopniu ryzyka i niepewności. Należy jednak pamiętać, że nie istnieje jedna, uniwersalna strategia, którą można zastosować w każdej sytuacji.

W literaturze przedmiotu pojawiło się wiele różnych definicji strategii; M. Marchesnay w książce „Zarządzanie strategiczne” podał ich ponad 30. H. Mintzberg sformułował definicję (tzw. 5 P), według której o strategii można mówić, jeżeli organizacje:

- zmierzają do określonych celów (*Plan*),
- działają we wrogim, turbulentnym otoczeniu (*Ploy*),
- dążą do utrwalenia odpowiednich wzorców i standardów (*Pattern*),
- starają się zająć określone miejsce w otoczeniu (*Position*),
- próbują przewidzieć, co może się zdarzyć w ich otoczeniu (*Perspective*).

W wielu publikacjach cytowana jest definicja Helmutha von Moltkego, który strategią nazwał „pierwotne myśli przewodnie, kształtowane odpowiednio do stale zmieniających się okoliczności”. Mimo upływu lat interpretacja ta nie straciła na aktualności. Jest ona zgodna ze współczesnym podejściem do zarządzania, w którym szczególną uwagę zwraca się na specyfikę i niepowtarzalność każdego przedsiębiorstwa. „Myśli przewodnie” to przecież nic innego, jak wizja biznesu, jaką ma każdy przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą.

Strategie wiążą ze sobą trzy klasy zmiennych (*E-V-R congruence*). Klasy te, przedstawione na rys. 18, są następujące:

- okazje, zagrożenia i ograniczenia nakładane przez otoczenie (*E — environment*),
- zasoby i umiejętności (*R — resource*),
- uznawane wartości i przekonania (*V — values*).

Okazje, zagrożenia i ograniczenia

Przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej postrzegane są jako systemy otwarte. Oznacza to, że łączą je z otoczeniem związki interakcyjne. Menedżerowie zarządzający firmami analizują składniki otoczenia pod kątem możliwych okazji i zagrożeń. Muszą więc brać pod uwagę m.in. takie czynniki, jak: zmiany przepisów prawnych i warunków ekonomicznych, innowacje konkurentów, preferencje odbiorców, wpływ postępu naukowo-technicznego, możliwości dostawców, a także przeobrażenia zachodzące na rynku pracy. Otoczenie z jednej strony narzuca ograniczenia, z drugiej zaś stwarza wiele szans optymalizacji wyborów (decyzji). Stan taki jest z pewnością głównym powodem nazywania menedżerów „widzialną ręką” gospodarki rynkowej. W odniesieniu do rynku i jego instytucji używa się natomiast określenia „niewidzialna ręka”.

Zasoby i umiejętności

W analizie strategicznej pojęcie „zasoby” rozumiane jest szeroko, jako wszelkiego rodzaju czynniki materialne i niematerialne określające potencjał przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in.: kluczowe umiejętności, patenty, możliwości finansowe, pozycja konkurencyjna, kanały dystrybucji, wizerunek firmy. Kształtują one zarówno mocne, jak i słabe strony przedsiębiorstwa. Analiza zasobów i umiejętności firmy prowadzona jest w układzie jej głównych obszarów funkcjonalnych, a więc: finansów, marketingu, badań i rozwoju, produkcji, dystrybucji oraz zarządzania i zatrudnienia. Przy wyborze czynników analizy oraz obszarów funkcjonalnych należy pamiętać o tzw. regule „20—80”, która mówi, że często zdarza się, iż tylko 20% zasobów decyduje o 80% efektów.

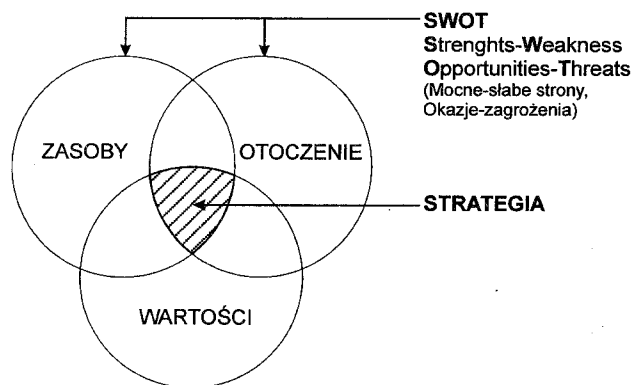
Uznawane wartości i przekonania

Uznawane wartości i przekonania określają normy zachowań w organizacji, stanowiąc podstawowy element jej kultury. Normy te mogą mieć nie tylko pozytywny, ale i negatywny wpływ na końcową efektywność działania. Brak odpowiedniej kultury organizacji może spowodować, iż przedsiębiorstwo nie będzie wykorzystywało swoich mocnych stron i nadarzających się okazji. Kształtowanie wartości i przekonań jest procesem długotrwałym i złożonym. Jak dowodzi praktyka, są one jednak ważnym czynnikiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Strategiczna kongruencja istnieje wtedy, gdy organizacje spełniają następujące warunki:

- starają się oceniać okazje i zagrożenia stwarzane przez otoczenie,
- bilansują w tym celu swoje mocne i słabe strony,
- w realizowanych przedsięwzięciach kierują się swymi potrzebami i/lub pragnieniami, wynikającymi z uznawanych wartości.

Im większa zgodność między wymienionymi trzema elementami, tym bardziej prawdopodobny sukces przedsiębiorstwa, a w konsekwencji — skuteczniejsza jego strategia (rys. 24).



Rys. 24. Strategiczna kongruencja

Źródło: [64, s. 12]

Tab. 18. Rodzaje ciągów strategicznych wg H. I. Ansoffa

Rodzaj ciągu Cechy	Stabilny	Reaktywny	Antycypacyjny	Eksploracyjny	Kreatywny
Orientacja czasowa	przeszłość	teraźniejszość	bliska przyszłość	nieznana przyszłość	nowatorska perspektywa
Obszar wyboru alternatyw	organizacja, dotychczasowe varianty	organizacja, suma doświadczeń	organizacja i otocze- nie, ekstrapolo- wane możliwości	otoczenie, globalne możliwości	otoczenie, kreaty- wne możliwości
Czynniki wyzwalające zmiany	kryzys	niezadawalająca efektywność	antycypowany spa- dek efektywności	stałe poszukiwanie zmian	stałe poszukiwanie nowatorskich zmian
Sklonność do ryzyka	awersja do ryzyka	minimalny poziom ryzyka	akceptowany, znany poziom ryzyka	analiza relacji ryzyko - korzyści	preferowanie nieokre- ślonego poziomu ryzyka
Rozwiązywanie problemów	według schematów i struktury formalnej	według schematów i struktury formalnej	według problemów, za pomocą planów	planowanie strategiczne	zarządzanie przedsię- wzięciami
Slogan określający rodzaj strategii	„lepiej późno niż wcale”	„trzymaj rękę na pulsie”	„planuj”	„idź za ciosem”	„stwórz przyszłość”

Źródło: [4, s. 161]

Dobrze sformułowana strategia określa, jak przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać dostępne zasoby oraz ustosunkowywać się do stwarzanych przez otoczenie okazji i zagrożeń, aby osiągać rezultaty zgodne z zamiarami przedsiębiorcy. Brak spójności elementów tworzących strategię często utrudnia rozwój przedsiębiorstwa, powodując kryzysy.

Istotnym elementem rozważań o strategii jest tzw. ciąg strategiczny. Pojęcie to, sformułowane przez H. Igora Ansoffa [4, s. 94], oznacza zbiór charakterystyk, które pozostają wspólne w rozwijających się w czasie działaniach strategicznych organizacji. Ciąg strategiczny jest więc wspólną myślą przewodnią konkretnych przedsięwzięć. H. I. Ansoff dokonał podziału ciągów strategicznych ze względu na następujące cechy: orientację czasową, przyjęty obszar wyboru alternatyw, czynniki wyzwalające zmiany, skłonność do ryzyka, sposób rozwiązywania problemów (tab. 18).

O ciągach strategicznych można mówić w odniesieniu do całych organizacji lub ich części. Na przykład wydziały produkcyjne, które chcą przede wszystkim osiągnąć korzyści skali, powinny wybierać ciąg stabilny i reaktywny, a w przypadku służby marketingowej czy badawczo-rozwojowej bardziej wskazana jest orientacja na ciąg antycypacyjny albo kreatywny.

3.2. Strategie adaptacji i sterowania otoczeniem

Broniąc się przed zmiennością czy burzliwością otoczenia, organizacje stosują **strategie adaptacji**, które obejmują działania zmierzające do przystosowania się, lub wykorzystują **strategie sterowania**, ukierunkowane na wywoływanie korzystnych zjawisk w otoczeniu [2, s. 139].

Strategia adaptacji polega na takim przekształceniu całej organizacji lub jej części, aby ich działania odpowiadały warunkom narzucanym przez otoczenie. Jednym z najprostszych sposobów przystosowania się organizacji do otoczenia jest tzw. **strategia buforów**.

Opiera się ona na przekonaniu, że struktura organizacyjna stanowi podstawowe narzędzie zarządzania. Strategia buforów polega na tworzeniu wokół rdzenia organizacji (czyli podstawowego rodzaju jej działalności) komórek, które są bezpośrednio narażone na wpływ zakłóceń występujących w otoczeniu. Takimi, np. jednostkami organizacyjnymi pełniącymi funkcje ochronne mogą być działy zaopatrzenia, marketingu czy public relations, odpowiedzialne za niezakłócony przebieg produkcji podstawowej.

Jednym z rodzajów strategii adaptacji jest **strategia kompensacji**. Stosuje ją wiele biur turystycznych i linii lotniczych, wprowadzając obniżki cen po zakończeniu sezonu lub oferując w tej samej cenie wyższy standard usług. Podobnie działają firmy produkujące energię, które pobierają niższe opłaty za dostarczanie energii poza godzinami szczytu energetycznego.

W skład strategii adaptacji wchodzi również **strategia priorytetów**. Polega ona na segmentacji otoczenia, kategoryzacji otrzymanych składników oraz stosowaniu w odniesieniu do nich specjalnych procedur postępowania. W ten sposób działa np. poczta, wprowadzając różne procedury postępowania w zależności od tego, czy przesyłka jest polecona, czy ekspresowa. Mianem strategii priorytetów można również określić zwiększanie wysokości rabatu udzielanego przez producentów tym odbiorcom, którzy dokonują większych zakupów.

Jednym z podstawowych sposobów adaptacji i zmniejszania ryzyka w biznesie jest **strategia dywersyfikacji**. Jej istotę najtrafniej oddaje powiedzenie „nie stawiaj na jednego konia”. W każdej działalności gospodarczej strategia ta polega najczęściej na zwiększaniu liczby różnorodnych produktów finalnych wytwarzanych przez przedsiębiorstwo.

W celu aktywniejszego oddziaływania na niepewne, zmienne otoczenie stosuje się **strategie sterowania otoczeniem**. Można je podzielić na dwie grupy. Do pierwszej z nich należą strategie generowania korzystnych więzi, a do drugiej — strategie manipulowania otoczeniem. Przykładem strategii generowania korzystnych więzi są fuzje przedsiębiorstw oraz tzw. alianse strategiczne. Do grupy tej zaliczają się także przedsięwzięcia z zakresu komunikowania się organizacji z otoczeniem. Stosowanie, np. technik *public*

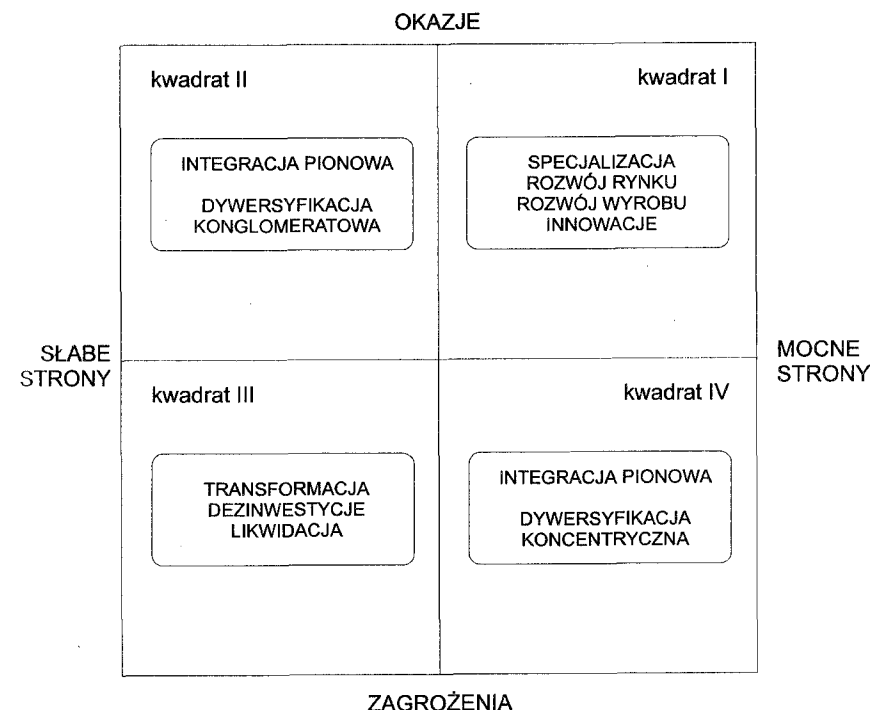
relations służy kreowaniu i utrwalaniu korzystnego *image* firmy w otoczeniu, a reklama — kształtowaniu więzi informacyjnych z klientami.

Szczególnym rodzajem strategii manipulowania otoczeniem są działania ukierunkowane na tworzenie tzw. lobby i stowarzyszeń zawodowych. Lobby powstaje w interesie konkretnej jednostki organizacyjnej, np. stacji radiowej czy telewizyjnej, która otrzymała koncesję na nadawanie programów i nie jest już zainteresowana dalszą liberalizacją przepisów koncesjonowania, stosowanych przez agencję rządową. Stacja ta stara się, aby przepisy zostały zaostrzone, wykorzystując w tym celu „odpowiednich ludzi”. Lobby tworzone jest po to, by przekonać osoby podejmujące decyzje (członków parlamentu, rządu, wysokich urzędników ministerstw itp.) o konieczności zachowania istniejących bądź zatwierdzania nowych praw, korzystnych dla danej firmy.

Często stosowaną formą manipulowania otoczeniem w gospodarce otwartej są stowarzyszenia zawodowe, tzn. takie, których członkowie, należący do różnych organizacji, spotykają się, aby załatwiać wspólne interesy. Na przykład stowarzyszenie właścicieli nieruchomości czy stowarzyszenie importerów produktów naftowych prowadząc różne formy działalności stara się wpływać na parlament lub rząd, aby wydał korzystne dla tych stowarzyszeń przepisy, dotyczące prawa własności (w pierwszym przypadku) albo importu (w przypadku drugim).

3.3. Macierz strategicznych alternatyw

Strategie przedsiębiorstwa opracowywane są głównie w celu ukazania możliwości całościowego, holistycznego rozwoju firmy. Przykładowy zbiór strategii, uporządkowanych z wykorzystaniem macierzy SWOT przedstawiony został na rys. 25. Powstaje ona ze skrzyżowania mocnych i słabych stron organizacji z okazjami i zagrożeniami występującymi w otoczeniu. Wybierając określone strategie, organizacje starają się maksymalizować okazje i zdolności, a minimalizować zagrożenia i słabości.



Rys. 25. Macierz SWOT strategicznych alternatyw
Źródło: opracowanie własne

Strategia specjalizacji

Strategia specjalizacji polega na tym, że przedsiębiorstwo umacnia swoją pozycję, dokonując koncentracji środków oraz umiejętności na jednym wyrobie i/lub na jednym rynku. Cel ten może osiągnąć przede wszystkim przez zwiększenie posiadanych zdolności produkcyjnych. T. Peters i R. Waterman nazwali tę strategię *sticking to the knitting* — wykonywaniem czegoś, co umie się robić najlepiej. W konsekwencji firma zwraca szczególną uwagę na zaspokajanie potrzeb konsumentów, tworząc w ten sposób swój *image*. Strategię specjalizacji stosują

od lat takie firmy, jak: Michelin (w której ok. 90% obrotów pochodzi ze sprzedaży opon), Holiday Inn, Coca-Cola, McDonalds.

Jedną z form strategii specjalizacji jest strategia „niszy ekologicznej”, zmiierzająca do zdobycia monopolu w jakiejś wąskiej dziedzinie produkcji. Stosują ją np. niektóre firmy niemieckie średniej wielkości, m.in. Websto (rozsuwane dachy do samochodów), Fischer (śruby) czy Hohner (harmonijki). Przedsiębiorstwa te są światowymi liderami w swoich branżach, a ich udział w rynku wynosi kilkadziesiąt procent.

Strategia specjalizacji stanowi podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej, a ponadto pozwala na uniknięcie większego ryzyka w przypadku przemysłów wzrastających. Ze strategią tą związane są jednak następujące ograniczenia:

- firma może liczyć jedynie na stopniowy, zrównoważony wzrost, a nie na szybki, duży rozwój,
- zwiększanie się ryzyka w przemysłach (sektorach) dojrzałych i schyłkowych,
- mała wrażliwość na wzrost wielkości i atrakcyjności sektora, co może doprowadzić do poszerzania się luki rozwojowej.

Specjalizacja jest strategią, którą powinny stosować zwłaszcza małe i średnie firmy, ukierunkowujące działania na tzw. „nisze rynkowe”. Istnieją również wielkie przedsiębiorstwa, których sukcesy są wynikiem specjalizacji, niepowodzeniem natomiast kończą się próby zaangażowania się w innych przemysłach. Przykładem może być koncern Kodak. Firma ta w latach osiemdziesiątych zajęła się biotechnologiami i produkcją lekarstw. Brak sukcesów spowodował, że od 1993 roku Kodak konsekwentnie rozwija specjalizację w dziedzinie fotografii, widząc w niej główny potencjał swego wzrostu.

Strategia rozwoju rynku

Strategię tę przedsiębiorstwo stosuje wtedy, gdy stara się wprowadzić wytwarzane dotychczas przez siebie wyroby na nowe rynki. Typowymi narzędziami są w tym przypadku zmiany w zakresie dystrybucji i reklamy. Pełną realizację tej strategii umożliwia liberalizacja handlu w skali międzynarodowej, która pozwoliła m.in. na wykorzystywanie przez firmy zachodnie okazji, jaką stworzyła transformacja gospodarek dawnych krajów obozu socjalistycznego.

Strategia rozwoju wyrobu

Strategia ta polega albo na modyfikowaniu wyrobów już produkowanych, albo na wprowadzaniu na rynek produktów podobnych do dotychczas wytwarzanych. Przykładem strategii rozwoju wyrobu jest np. druk drugiego, poprawionego lub rozszerzonego wydania książki, której pierwsza edycja została sprzedana korzystnie i szybko. Strategię tę stosują z powodzeniem firmy produkujące sprzęt zmechanizowany, samochody itd.

Strategia innowacji

Podstawą tej strategii jest wprowadzanie na rynek nowych wyrobów, co wymaga jednak dużych nakładów na prace badawczo-rozwojowe. Niektóre firmy budują swą przyszłość inwestując w wynalazki i ich wdrażanie. Dzięki okresowi ochrony patentowej przedsiębiorstwa te zdobywają i utrzymują przewagę konkurencyjną. Strategię innowacji stosują m.in. takie firmy, jak 3M (wyroby biurowe) czy Roche (farmaceutyki).

Strategia integracji

Istnieją dwie podstawowe formy integracji: pozioma i pionowa. Integracja pozioma polega na łączeniu tych samych pod względem technologicznym faz działalności (produkcji lub dystrybucji) w obrębie jednej firmy. W praktyce prowadzi to do rozbudowywania zdolności wytwórczych firmy i wyeliminowania konkurentów. W Polsce strategię integracji poziomej stosuje wiele firm zagranicznych, pełniących funkcję inwestorów strategicznych w prywatyzowanych przedsiębiorstwach państwowych. Przykładem takiego działania jest kupno poznańskiej „Goplany” i kaliskich „Winiar” przez koncern Nestle.

Integracja pionowa opiera się na łączeniu różnych technologicznie faz działalności (produkcji lub dystrybucji) w obrębie jednej firmy. Motywy przeprowadzania tego rodzaju integracji są następujące:

- chęć ograniczenia zakresu transakcji rynkowych,
- przeciwdziałanie szkodliwym dla firmy praktykom dostawców i/lub odbiorców,

- dążenie do wzrostu,
- nadzieja na obniżkę kosztów.

Wiele przedsięwzięć z dziedziny integracji pionowej wymaga od firmy dokonania wyboru między dwiema możliwościami — robić coś we własnym zakresie czy kupować (*make or buy*).

Strategia dywersyfikacji

Dywersyfikacja polega na rozpoczynaniu działalności w nowych, innych niż dotychczasowe dziedzinach. Przedsięwzięcia te mogą mieć charakter rynkowy lub finansowy. W przypadku dywersyfikacji o charakterze rynkowym przedsiębiorstwo rozwija działalność w takich dziedzinach, w których można lepiej spożytkować posiadane zdolności lub pewne zasoby. Wyroby lub usługi są zawsze powiązane ze sobą, co pozwala na wykorzystanie zaplecza naukowo-badawczego, technologii albo kanałów dystrybucji. Strategię tę z powodzeniem stosują takie firmy, jak BIC czy Gillette.

Dywersyfikacja tego rodzaju rokuje sukces, jeśli opiera się na tzw. kluczowych umiejętnościach, czyli unikalnych, trudnych do naśladowania zasobach technologicznych lub osobowych. Istnieją firmy, które wciąż poszukują twórczych zastosowań dla swoich umiejętności i starają się zdobywać dla nich nowe rynki. Na przykład firma Canon dzięki kluczowym umiejętnościom w mechanice precyzyjnej, optyce i mikroelektronice zapewniła sobie przewagę konkurencyjną w produkcji drukarek, aparatów fotograficznych, kopiarek, faksów i innych urządzeń.

Dywersyfikacja ma charakter finansowy, jeżeli przedsiębiorstwo angażuje się w dziedziny nie związane z dotychczasową działalnością, a głównym motywem jego działań jest optymalizowanie globalnej polityki finansowej.

Aby określić stopień dywersyfikacji, należy zbadać strukturę obrotów przedsiębiorstwa według rodzajów wyrobów lub usług. W tab. 19 została przedstawiona ewolucja, jaka w tym zakresie dokonała się w firmie Philip Morris — nabywcy Zakładów Przemysłu Tytoniowego w Krakowie.

Dywersyfikacja może spowodować korzystne zmiany, takie jak: umocnienie konkurencyjnej pozycji firmy, rozproszenie ryzyka, poprawę wykorzystania zasobów, stabilizację rozwoju. Stwarza ona

Tab. 19. Struktura obrotów firmy Philip Morris

Przemysł	1972 r.	1986 r.	1991 r.
Tytoniowy	84	50	42
Spożywczy	0	38	50
Piwowarski	10	12	7
Inne	6	0	1

Źródło: opracowanie własne

jednak wiele zagrożeń, z których najważniejszymi są: możliwość utraty profilu, trudności w zarządzaniu, wzrost kosztów stałych.

Planowanie przedsięwzięć dywersyfikacyjnych powinno składać się z:

- określenia obszarów biznesu,
- oceny atrakcyjności potencjalnych rodzajów działalności,
- rozpoznania barier wejścia oraz kosztów niezbędnych do ich pokonania,
- wyboru metody dywersyfikacji (akwizycja, kupno licencji, własna inwestycja, joint ventures).

Firma, która decyduje się na dywersyfikację, musi zawsze znaleźć odpowiedź na pytanie, czy będzie mogła w nowych obszarach działalności zdobyć i utrzymać korzystną pozycję konkurencyjną.

Można podać wiele przykładów zarówno udanych, jak i niekorzystnych dywersyfikacji. Interesująca jest ewolucja, jaka w tej dziedzinie dokonuje się w dawnych centralach handlu zagranicznego, obecnie grupach kapitałowych (a w rzeczywistości konglomeratach) — „Elektromie”, „Agrosie”, „Uniwersalu”. Jeszcze do niedawna firmy te w poszukiwaniu korzystnych lokat dla swoich wolnych kapitałów kupowały lub okazyjnie przejmowały zadłużone przedsiębiorstwa, zakładały banki itp., nie zawsze biorąc pod uwagę realne możliwości skutecznego zarządzania nimi. W 1995 roku okazało się jednak, że w wielu przypadkach podjęto błędne decyzje w tym zakresie.

Strategie obronne (defensywne)

Gdy przedsiębiorstwo ma dużo słabych stron, a w otoczeniu pojawia się wiele zagrożeń, wtedy może nastąpić kryzys i schyłek firmy. W takiej

sytuacji konieczne jest podjęcie działań obronnych, zapobiegających bankructwu i likwidacji. Przedsięwzięcia te wchodzi w skład tzw. strategii defensywnych (*retrenchment strategies*). Strategie defensywne to wiele szczegółowych koncepcji, których celem jest ograniczenie działalności przedsiębiorstwa w nadziei na przetrwanie niekorzystnego okresu. Zazwyczaj podejmowane są równocześnie próby poprawy niekorzystnej sytuacji, co wymaga rozwiązania podstawowego problemu — odróżnienia działań krótkookresowych od długookresowych. Spory wokół tego zagadnienia (np. czy wykorzystać podejście typu *kaizen*, czy *reengineering*) są czysto teoretyczne. Praktyka dowodzi bowiem, że przy wyborze między działaniami krótko- i długookresowymi należy dążyć do znalezienia rozwiązania kompromisowego, w myśl zasady, że sukces w zarządzaniu wymaga rozumienia przeciwieństw.

Niezwykle istotne z punktu widzenia skuteczności strategii defensywnych jest również podejście do problemu kryzysu. Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale (zob. Przedsiębiorstwa schyłkowe), kryzys nie musi być zjawiskiem nieodwracalnym, jeśli firma wykorzysta możliwości, jakie otwierają się przed nią w okresie schyłkowym.

Strategia likwidacji

Przyczyną likwidacji może być bankructwo (upadłość) lub utrzymujące się przez dłuższy czas, niekorzystne zjawiska, uniemożliwiające poprawę sytuacji przedsiębiorstwa. Musi ono zaprzestać dalszej działalności i wycofać się z rynku. Dane o liczbie likwidowanych firm są oprócz informacji o wysokości stopy dyskontowej, inflacji czy bezrobocia podstawowym wskaźnikiem koniunktury i kondycji gospodarki.

W ciągu ostatnich pięciu lat postawiono w Polsce w stan likwidacji ponad 1300 przedsiębiorstw państwowych. Sądy gospodarcze ogłosiły upadłość przeszło 500 z tych firm. Osobną grupę stanowią przedsiębiorstwa państwowe likwidowane w celu prywatyzacji. Są one zazwyczaj w dobrej kondycji finansowej, a likwidacja jest jednym z etapów w procesie ich prywatyzacji. W Polsce likwiduje się również firmy osób fizycznych, brakuje jednak dokładnych danych o skali i przyczynach tego zjawiska. Np. w Niemczech co roku powstaje około 450 tysięcy nowych firm, a prawie 350 tysięcy ulega likwidacji.

Głównym problemem związanym z likwidacją jest konflikt między udziałowcami a wierzycielami. Chociaż wiele kwestii w tym zakresie regulują przepisy prawa, to jednak przebieg procesu likwidacji przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od umiejętności i sprawności jego kadry menedżerskiej.

Wiele kontrowersji wywołują tzw. bankructwa zaplanowane. Uchwalenie odpowiednich przepisów o odpowiedzialności karnej za lekkomyślną i celową upadłość mogłoby być w tym zakresie pewnym rozwiązaniem. Podstawowa rola przypadnie jednak w przyszłości z pewnością dobrym praktykom i obyczajom kupieckim.

Strategie zawarte w macierzy SWOT należą do tzw. wielkich strategii przedsiębiorstwa. Określają one ogólne ramy decyzji i działań podejmowanych przez firmę. Ze względu na występujące trendy i kierunki strategię te można podzielić na trzy grupy: wzrostu, stabilizacji i redukcji (obronne) [58, s. 40].

Najczęściej stosowane są strategię wzrostu (wzrost rynku, rozwój wyrobu, innowacje, integracja, dywersyfikacja). Powodem tego jest powszechne przekonanie, że jeśli firma chce przeżyć, to musi wykazywać wzrost. Przedsiębiorstwa dążą do wzrostu, gdyż w ten sposób mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną i zapewnić sobie bezpieczny udział w rynku.

Hasłem przewodnim strategii stabilizacji jest „robić tak samo”. Firmy starają się w ten sposób zminimalizować możliwe ryzyko albo zebrać siły w celu dalszego rozwoju. Ten typ strategii często stosują przedsiębiorstwa działające w stabilnych przemysłach o niewielkiej stopie wzrostu.

Strategie redukcji (likwidacja, bankructwo, dezinwestycje) stosowane są wtedy, gdy firma chce lub musi ograniczyć zakres swoich działań, aby przetrzymać trudny okres, odwrócić negatywne trendy lub uniknąć problemów, które mogą pojawić się w przyszłości.

W praktyce wiele przedsiębiorstw, szczególnie tych zdywersyfikowanych, korzysta z kombinacji kilku strategii. Każda firma działająca w konkurencyjnym otoczeniu dąży do osiągnięcia wzrostu, a strategię stabilizacji bądź redukcji pełni funkcję uzupełniającą. Trzeba w tym miejscu dodać, że w ostatnich latach problematyce tej poświęca się mniej uwagi, zwiększyło się natomiast zainteresowanie zachowaniami firm w okresie kryzysu. Wynika to stąd, że wiele przemysłów i rynków osiągnęło dojrzałość i dalszy wzrost jest niezwykle trudny.

3.4. Rozwój przez zarządzanie innowacjami

Innowacjami nazywamy „twórczość, po której następuje przedsiębiorcze działanie kierownicze”. Z definicji tej wynika, że innowacją staje się tylko taki rodzaj twórczości, który może być zrealizowany w praktyce.

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania innowacjami najważniejsze jest, jaka forma organizacyjna zapewni powodzenie we wdrażaniu nowych rozwiązań. Współczesne koncepcje w tym zakresie preferują stowarzyszenie się „w czymkolwiek i z kimkolwiek”. Przykładem praktycznej realizacji tych założeń są liczne stowarzyszenia (alianse), tworzone w ostatnich latach w wielu rodzajach działalności gospodarczej nawet przez przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą. Związki te pozwalają firmom na przeżycie i przetrwanie, chroniąc je przed rosnącymi kosztami i brakiem stabilności rynku. Rozwój *outsourcingu* z jednej strony oraz koncepcje „kluczowych umiejętności” z drugiej stanowią podstawę tworzenia tzw. przedsiębiorstw wirtualnych. Przedsiębiorstwo takie składa się z sieci samodzielnych firm, współdziałających w skali globalnej, zintegrowanych transakcjami rynkowymi, które są realizowane za pomocą połączeń informatycznych. Czy jednak organizacja wirtualna może być odpowiedzią na każdą innowację? Doświadczenie wielu przedsiębiorstw uczy, że trudno w tym przypadku mówić o jednoznacznej zależności. Niebezpieczne jest zarówno rozbudowywanie zdolności produkcyjnych własnej firmy, jak i uzależnianie jej rozwoju od zdolności kooperantów czy konkurentów.

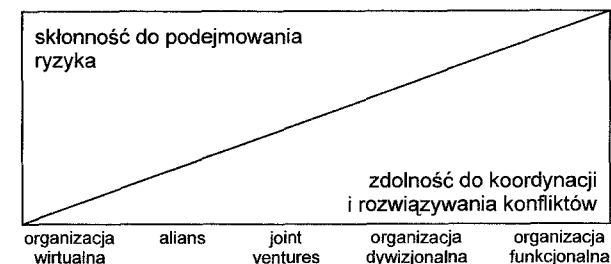
Zarządzanie innowacjami może opierać się na jednej z następujących form organizacyjnych:

- zintegrowanej organizacji funkcjonalnej,
- organizacji dywizjonalnej,
- joint venture,
- przymierzu (aliansie),
- organizacji wirtualnej.

Zintegrowana organizacja funkcjonalna to jeden z najpopularniejszych typów organizacji formalnej, uważa się bowiem, że — parafrazując znane powiedzenie W. Churchila na temat demokracji — „biurokracja jest najgorszą z możliwych teorii organizacji, poza tymi, które dotychczas były wypróbowane”. Pogląd ten uległ jednak w ostatnich latach zasad-

niczej zmianie dzięki sukcesom firm zdecentralizowanych, działających elastycznie, o strukturze mniej zhierarchizowanej i sformalizowanej.

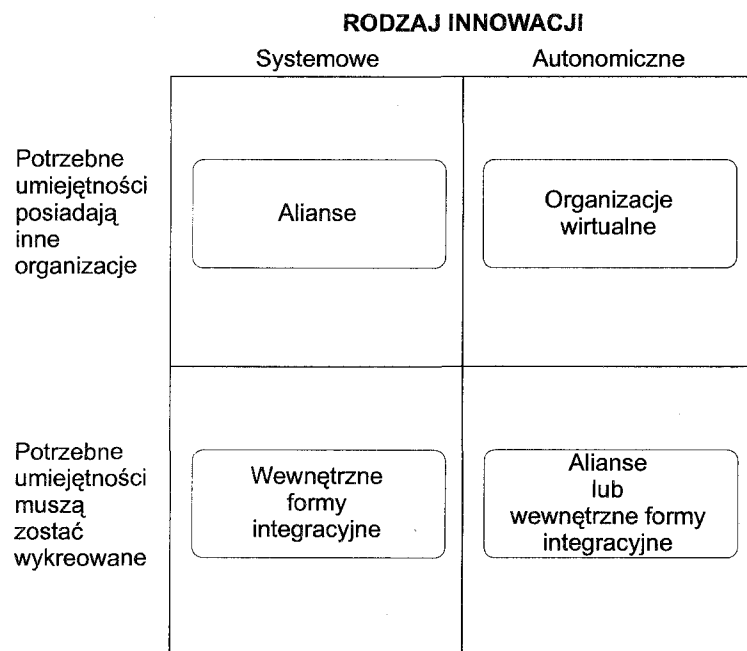
Formy organizacyjne, które można wykorzystać w zarządzaniu innowacjami, charakteryzują się zróżnicowanym stopniem centralizacji, co z jednej strony wpływa na zmniejszenie (zwiększenie) ich skłonności do podejmowania ryzyka działań innowacyjnych, a z drugiej — na zwiększanie (zmniejszanie) ich zdolności do rozwiązywania konfliktów oraz na polepszanie koordynacji. Problem ten został przedstawiony na rys. 26.



Rys. 26. Formy organizacyjne zarządzania innowacjami
Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 66]

Alianse, propagowane przez autorów wielu publikacji, nie zawsze są dobrym rozwiązaniem. Często zdarza się bowiem, że uczestnicy aliansu za bardzo dbają o własne korzyści albo też interesy ich okazują się zbyt rozbieżne. Należy więc zastanowić się, kiedy zarządzanie innowacjami powinno dążyć do wprowadzania form organizacyjnych zdecentralizowanych (czy wirtualnych), a kiedy bardziej scentralizowanych, wykorzystujących głównie wewnętrzne lub w ograniczonym zakresie zewnętrzne sposoby rozwoju.

Decydującą rolę odgrywa w tym przypadku określenie rodzaju innowacji oraz ustalenie, czy inne organizacje mają już zdolności, które pozwalają na jej realizację, czy też umiejętności te muszą być dopiero wykreowane. Odpowiedzi na te pytania mogą stanowić podstawę wyboru właściwej formy organizacyjnej zarządzania innowacjami. Z tego punktu widzenia należy dokonać podziału innowacji na autonomiczne i powiązane (systemowe). Pierwsze z nich mają charakter niezależny, drugie natomiast związane są z koniecznością dokonania innowacji komplementarnych. Na rys. 27 przedstawiony



Rys. 27. Rodzaje innowacji a formy organizacyjne ich wdrażania
Źródło: opracowanie własne na podstawie [13, s. 73]

został podział form organizacyjnych pod względem ich przydatności dla danego rodzaju innowacji.

Jak widać, istnieją różne sposoby rozwiązywania problemu zarządzania innowacjami. Jeśli mają one charakter systemowy i jednocześnie umiejętności potrzebne do ich wdrożenia muszą być dopiero wykreowane, to należy raczej — na podstawie wyników prac badawczo-rozwojowych — rozbudowywać niezbędne zasoby i realizować innowacje we własnym zakresie. Można wykorzystać struktury macierzowe lub zadaniowe, lub też powierzyć wprowadzanie innowacji samodzielnej jednostce organizacyjnej, którą trzeba jednak specjalnie do realizacji tego celu utworzyć.

W przypadku innowacji autonomicznych i potrzeby wykreowania umiejętności niezbędnych do ich realizacji należy wziąć pod uwagę

możliwość nawiązania kontaktów z innymi firmami i szukać rozwiązań w sprzymierzaniu się (alianse, joint ventures). Rozwiązanie to jest zalecane także wtedy, gdy innowacje mają charakter systemowy, a inne firmy opanowały już umiejętności pozwalające na ich wdrażanie.

Innowacje autonomiczne w powiązaniu ze zdolnościami i umiejętnościami istniejącymi poza firmą stwarzają warunki umożliwiające budowę organizacji wirtualnej. Nie jest to jednak organizacja egalitarna. Wprawdzie istnieje w niej kontrola i koordynacja, jednakże ich podstawą nie są więzi hierarchiczne lub zależności administracyjne. Wiele odnoszących sukcesy firm o organizacji wirtualnej znajduje się w centrach sieci, skupiając niezbędne i krytyczne umiejętności. Całość funkcjonuje jednak bardzo elastycznie i reaktywnie w stosunku do otoczenia (ryнку i konkurencji).

Jednym z ważnych powodów tworzenia bardziej zdecentralizowanych organizacji była zmiana poglądów na rolę, jaką odgrywają w zarządzaniu koszty transakcyjne. Ich redukcja sprzyjała w pierwszej połowie XX wieku powoływaniu do życia wielkich, zintegrowanych korporacji. Później okazało się, że wzrost wydatków na koordynację i integrację był większy niż korzyści ze zmniejszania kosztów transakcyjnych [16, s. 52]. Ich równoważenie umożliwiają organizacje wirtualne, alianse czy też joint ventures.

3.5. Organizacja dynamiczna — optymalna konfiguracja rozwojowa

Zarządzanie jest dziedziną, w której następują bardzo szybkie zmiany. W kolejnych dziesięcioleciach XX wieku pojawiały się nowe pomysły i rozwiązania, które jednak z upływem czasu okazywały się niewystarczające.

W latach 50. w zarządzaniu dominowały takie m.in. koncepcje, jak:

- **kompleksowa komputeryzacja** (instalowanie komputerów usprawnia obieg informacji i podejmowanie decyzji),
- **teoria X i teoria Y** (większa swoboda sprzyja wzrostowi motywacji i wydajności),

• **badania operacyjne** (modele matematyczne najlepiej oddają istotę zjawisk),

• **dywersyfikacja** (poszerzanie biznesu „w przód”, „w tył” i „na boki” sprzyja rozwojowi),

• **zarządzanie przez cele** — *MbyO* (cele organizacji powinny być kształtowane przez negocjacje).

W następnym dziesięcioleciu modne było przekonanie, że sprawność zarządzania zapewnią:

• **grupy treningowe** — *T-groups* (menedżerów można uczyć wrażliwości interpersonalnej organizując „potyczki” seminaryjne),

struktury macierzowe — *matrix management* (menedżerów powinno się grupować nie według ich funkcji, ale odpowiednio do zadań realizowanych przez organizację),

• **konglomeratyzacja** (włączanie różnych rodzajów biznesu pod korporacyjny „parasol”, czyli tworzenie holdingów),

• **„siatka kierownicza”** — *managerial grid* (najlepsi menedżerowie powinni być zorientowani „na zadania” i „na ludzi”).

W latach 70. zdobyły popularność następujące metody:

• **budżetowanie „od stanu zerowego”** — *zero-based budgeting* (przyszłości nie można budować na ekstrapolacji, w pewnych sytuacjach trzeba wszystko zaczynać od nowa),

• **krzywa doświadczenia** — *experience curve* (warunkiem obniżenia kosztów jest forsowanie wzrostu),

• **zarządzanie portfolio** — *portfolio management* (rangowanie biznesu usprawnia politykę korporacji).

Lata 80. to okres szczególnego zainteresowania kulturą organizacji i wdrażaniem takich koncepcji, jak:

• **teoria Z** (sukces w biznesie zapewniają japońskie metody zarządzania — podejście holistyczne),

• **przedsiębiorczość wewnętrzna** — *intrapreneuring* (należy zachęcać menedżerów i pracowników do kreatywności i innowacyjności wewnątrz organizacji),

• **model „7-S”** (sprawność organizacji zależy głównie od tzw. miękkich elementów zarządzania).

W obecnym dziesięcioleciu w nauce o zarządzaniu dominuje eklektyzm — w pozytywnym znaczeniu tego słowa — który polega na wzbogacaniu treści zarządzania poszukiwaniem odniesień do różnych

idei, z pozoru nie związanych z tą dziedziną. Do teorii tych należą m.in.:

• **benchmarking** (przekształcanie firmy w organizację uczącą się),

• **organizacje wirtualne** (otwarta architektura firmy jest źródłem sukcesu),

• **re-engineering** (doskonalenie rozwoju nie powinno się opierać na konkretnych technikach, lecz na zmianach sposobu myślenia).

Organizacje odnoszące sukcesy są systemami, które cechuje dynamika. O zjawisku tym M. Crozier napisał: „najważniejsze jest podążanie w określonym kierunku, nieustanny rozwój, a nie zmierzanie do wyrażenia, z góry określonego celu czy wizji (...) epoka naukowych modeli planowania i zarządzania się kończy” [16, s. 162].

Potwierdzeniem konieczności dynamicznych działań przedsiębiorstwa może być wiersz pt. „Bądź ciągle w biegu”, który widnieje przy wejściu do pewnej prestiżowej firmy, świadcząc o jej specyficznej filozofii rozwoju:

*Każdego poranka w Afryce
budzi się gazela i wie, że musi prześcignąć
najszybszego lwa, albo zginie.*

*Każdego poranka w Afryce
budzi się lew i wie, że musi biec szybciej
niż najwolniejsza gazela,
albo zdechnie z głodu.*

*Nie ma różnicy, czy jesteś lwem czy gazelą.
Kiedy słońce wschodzi,
lepiej zacznij szybko biec...*

Wiersza tego nie należy traktować jedynie jako poetyckiego zobrazowania zasady doboru naturalnego. Podobnie jak w przyrodzie, obowiązuje ona w świecie biznesu, w którym konkurencja nadaje zachowaniom dynamikę niezbędną do przetrwania. Dlatego też organizacje dynamiczne starają się analizować szanse i zagrożenia ich miejsca w środowisku biznesu, obserwować występujące w nim trendy, a następnie wykorzystywać uzyskane informacje dla własnego rozwoju. W ostatniej dekadzie XX wieku dominują następujące tendencje rozwojowe:

• ukierunkowanie na lokalne rynki,

• kształtowanie i wykorzystywanie kluczowych zdolności,

- troska o konkurencyjną pozycję firmy,
- orientacja na wytwarzanie wartości,
- wzrost przedsiębiorczości,
- rosnąca internacjonalizacja i globalizacja działalności.

A. Ukierunkowanie na lokalne rynki

Podstawą tworzenia wielu skutecznych strategii jest zasada „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Rynki dzielą się na segmenty, między którymi zachodzą, często wbrew pozorom, istotne różnice. Nawet firmy rozwijające działalność w skali ogólnoświatowej starają się dostrzegać i respektować wymagania konkretnego kręgu klientów, uwzględniając tradycje, przyzwyczajenia i oczekiwania.

Sukcesy odnoszą te przedsiębiorstwa, które potrafią zdobyć zaufanie odbiorców. Bliski kontakt z klientami stanowi podstawę tzw. marketingu relacyjnego (*relationship marketing*). Jego celem jest przeobrażenie zwyczajnych nabywców w propagatorów usług świadczonych przez daną firmę. Marketing relacyjny polega na kształtowaniu zażyłych stosunków z klientami, takich, jakie dawniej panowały w małych, bliskich miejsca zamieszkania „sklepikach na rogu”.

Dobrym przykładem wielkiego przedsiębiorstwa, które w praktyce stosuje zasadę „myśl globalnie, działaj lokalnie”, jest ABB (Asea-Brown Boveri) — światowy lider w dziedzinie energetyki, przemysłu i transportu. O podejściu do zarządzania w tym koncernie może świadczyć fakt, że przed fuzją szwedzkiej firmy Asea i szwajcarskiej Brown Boveri w 1988 roku w biurze zarządu Brown Boveri pracowało ponad 2 tys. pracowników. Obecnie biuro zarządu połączonych firm liczy około 170 osób, kierujących 1300 przedsiębiorstwami, w których łącznie zatrudnionych jest przeszło 200 tys. ludzi.

Począwszy od 1989 roku ABB kupiła ponad 50 przedsiębiorstw w dawnych krajach socjalistycznych, w tym 13 w Polsce.

ABB stara się opierać na miejscowych fachowcach, znających dobrze lokalne rynki. Wykorzystuje również zasoby całej firmy, co umożliwia jej realizację dużych i skomplikowanych przedsięwzięć. W każdej z jednostek operacyjnych koncernu, skupionych w 65

tzw. *business areas*, pracuje przeciętnie 200 pracowników, co powoduje, że firma jest zarówno przedsiębiorstwem działającym globalnie, jak i mocno osadzonym na lokalnych, krajowych rynkach. Sprzyja temu odpowiednia struktura organizacyjna typu macierzowego. Umiejętność łączenia globalnej strategii firmy z potrzebami i wymaganiami rynków lokalnych jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o sukcesach koncernu Asea-Brown Boveri.

B. Kształtowanie i wykorzystywanie kluczowych zdolności

Kluczowymi zdolnościami nazywamy umiejętności, które są trudne do naśladowania przez innych. Można je osiągnąć dzięki długofalowej orientacji na innowacje, badania i rozwój oraz konsekwentnemu nastawieniu na wdrażanie uzyskanych rozwiązań.

W artykule, opublikowanym w 1990 roku w „Harvard Business Review”, G. Hamel i C. Prahalad wykazali, że Japończycy przejęli od Amerykanów kluczowe umiejętności w przemyśle samochodowym, co doprowadziło m.in. do tego, że obecnie Chrysler kupuje silniki od koncernu Mitsubishi, a Ford od Hondy.

Jedną z najbardziej znanych firm orientujących się na rozwój kluczowych zdolności jest japoński Canon (tab. 20).

Tab. 20. Kluczowe zdolności firmy Canon (fragment)

Kluczowe zdolności Produkty końcowe	Mechanika precyzyjna	Optyka	Mikroelektronika
Kamery wideo	+	+	
Kamery z autofokusem	+	+	+
Drukarki atramentowe	+		+
Drukarki laserowe	+	+	+
Telefaksy	+		+
Kalkulatory			+

Źródło: [23]

Hamel i Prahalad rozpatrując problem kluczowych zdolności porównali firmę do drzewa, w którym korzeniami są główne zdolności, pniem — dominujący produkt, gałęziami — jednostki biznesu, a liśćmi — końcowe wyroby.

Orientacja na kluczowe zdolności ma duży wpływ na zmianę podejścia do projektu struktury organizacyjnej oraz zachodzących w niej procesów. Naczelne kierownictwo musi przejąć funkcje koordynacyjne w zakresie pobudzania wymiany doświadczeń i transferu know-how między tzw. centrami rozwijania kompetencji (*centres of excellence*).

C. Troska o pozycję konkurencyjną firmy

Pozycja, jaką firma zajmuje w otoczeniu, jest wynikiem opanowania przez nią niezbędnych umiejętności w zakresie projektowania, produkcji oraz sprzedaży wyrobów i/lub usług. Umiejętności te sprzyjają uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, które pragną osiągnąć sukces, powinny określić pozycję, jaką chcą uzyskać w stosunku do konkurentów i otoczenia.

Dokonując analizy pozycji konkurencyjnej firmy należy zwrócić szczególną uwagę nie na pojedyncze czy uniwersalne składniki sukcesu (np. udział w rynku czy jakość wyrobów), lecz na ich układ, dostosowany do specyfiki branży. Układ ten, charakterystyczny dla danej dziedziny przemysłu, często decyduje o sukcesie lub porażce. W tab. 21 został przedstawiony przykładowy wykaz tego typu czynników w różnych branżach.

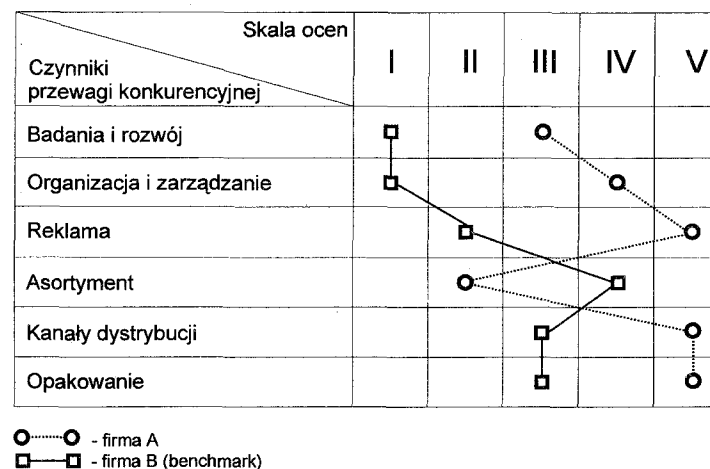
Przyczyny sprawnego funkcjonowania i osiągania sukcesów przez firmę można określić wykorzystując metodę benchmarkingu. Jest ona obecnie jednym z najczęściej stosowanych sposobów poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jej podstawę stanowi proces uczenia się przez obserwację i porównywanie do najlepszych (tzw. benchmarków). Przykład takiego zestawienia firmy A z konkurencyjnym przedsiębiorstwem B, wiodącym w branży, przedstawiony został na rys. 28.

Zmiany profilu przedsiębiorstwa mogą być wielostronne. Najczęściej ograniczają się do zwiększenia lub zmniejszania aktywności firmy

Tab. 21. Przykładowe krytyczne czynniki sukcesu w różnych branżach

Branża	Krytyczne czynniki sukcesu
Przemysł samochodowy	• koszty produkcji • stylistyka • sieć sprzedaży i obsługi
Przemysł tytoniowy	• reklama • opakowanie • image
Handel spożywczy	• ceny • asortyment • lokalizacja
Przemysł piwowarski	• sieć dystrybucji • reklama
Przemysł chemii użytkowej	• innowacje • reklama • dystrybucja

Źródło: opracowanie własne



Rys. 28. Profile dwóch firm wg wybranych czynników przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne

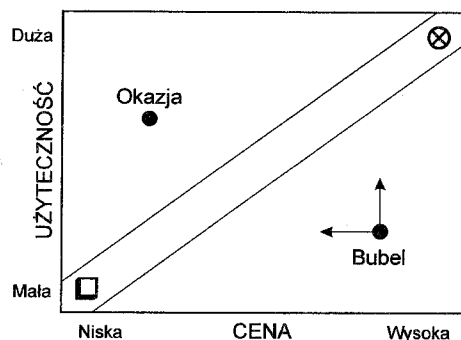
w zakresie funkcji uznanych za decydujące dla jej pozycji konkurencyjnej. Należy jednak również poszukiwać czynników, które są rzeczywistymi generatorami sukcesu, dostosowanymi do specyfiki badanego przedsiębiorstwa.

D. Orientacja na wytwarzanie wartości

Filozofia biznesu obowiązująca pod koniec XX wieku znacznie różni się od wcześniejszych teorii na ten temat. Okazało się bowiem, że wyprodukowanie wyrobu nie jest wbrew pozorom tak ważne, jak stworzenie wartości, które są postrzegane i cenione przez klientów. Klasyczne, tradycyjne koncepcje zakładały, że przedsiębiorstwo najpierw coś wytwarza, a potem sprzedaje. Zasada ta sprawdza się jedynie w odniesieniu do tzw. gospodarki niedoborów, natomiast w warunkach gospodarki rynkowej jej stosowanie jest często przyczyną niepowodzeń.

W gospodarce rynkowej schemat „wyprodukuj i sprzedaj” (*make and sale*) zastąpiony został schematem „wybierz wartość — wytwórz wartość — przekaz informację o wartości”. Wartością jest w tym przypadku stosunek postrzeganej przez klienta użyteczności wyrobu lub usługi do kosztu (ceny) ich pozyskania. Wyraża to następująca formuła:

$$\text{wartość} = \frac{\text{użyteczność}}{\text{koszt (cena)}}$$



Rys. 29. Zależności między użytecznością wyrobu a jego kosztem pozyskania (ceną)

Źródło: [32]

Na rys. 29 przedstawione zostały sytuacje, które mogą powstać w wyniku tej zależności.

Warto zwrócić uwagę, że prezentowane podejście stwarza wielkie możliwości rozwinięcia biznesu przez małych przedsiębiorców działających na lokalnych rynkach. Są oni w stanie konkurować nawet z firmami o zasięgu ogólnosiwiatowym, oferując zadowalającą użyteczność po stosunkowo niskich cenach. Można stąd wyciągnąć wniosek, że o pozycji przedsiębiorstwa decydują nie tylko jego zasoby, ale również dostarczanie nabywcom tych wartości, które są przez nich oczekiwane i cenione. Proces ten określany jest przez niektórych autorów jako tworzenie wartości dodanej. I tak J. Kay w książce „Podstawy sukcesu firmy” stwierdził, że podstawowym miernikiem powodzenia korporacji powinna być ocena jej zdolności dodawania wartości do ponoszonych przez nią kosztów (34).

E. Wzrost przedsiębiorczości

Do tej pory wielokrotnie używaliśmy określeń „przedsiębiorca” i „przedsiębiorczość”. W nowo powstających małych i średnich firmach przedsiębiorca (*Unternehmer, entrepreneur*) jest zarówno właścicielem, jak i menedżerem. W dużych przedsiębiorstwach problem komplikuje się. W firmach tych własność jest najczęściej rozproszona między wielu udziałowców lub akcjonariuszy i dlatego przestaje być podstawowym motywem działalności gospodarczej, bodźcem do innowacyjności i podejmowania ryzyka. Można również zaobserwować, że w miarę upływu czasu następuje wzrost organizacji, doskonalenie jej struktur i procesów, zmianom tym towarzyszy jednak zanik przedsiębiorczości.

Na czele dojrzałego przedsiębiorstwa zwykle stoi wyraźnie ukształtowane, profesjonalne kierownictwo. Wiele komórek sztabowych metodycznie i drobiazgowo analizuje poszczególne sfery działalności firmy. Pogłębiający się podział pracy i specjalizacja wymagają wprowadzania coraz doskonalszych mechanizmów koordynacji. Konsekwencją tego jest zazwyczaj zbiurokratyzowanie i „starzenie się” zarządzania (*obsolete management*).

Od czasów rewolucji przemysłowej aż do lat sześćdziesiątych

w dziedzinie zarządzania obowiązywały zasady sformułowane przez twórców klasycznej teorii organizacji (H. Fayol) i teorii biurokracji (M. Weber). Reguły te — co szczególnie podkreślają niektórzy badacze — były reakcją na zarządzanie realizowane w praktyce przez przedsiębiorców-właścicieli we wczesnym stadium rozwoju kapitalizmu. Organizacja i racjonalizacja miały wyeliminować „osobiste uzależnienie, nepotyzm, okrucieństwo, złośliwość i subiektywne osądy cechujące praktykę kierowniczą pierwszego okresu rewolucji przemysłowej” [9, s. 442].

Dzisiaj wiadomo już, że o sukcesie przedsiębiorstwa decydują zmiany w sferze zarządzania, które polegają na zastąpieniu orientacji na kulturę biurokratyczną orientacją na kulturę przedsiębiorczą. Charakterystyczną cechą pierwszej z nich jest dążenie do regulacji struktur i procesów wewnętrznych, a drugiej — nastawienie na potrzeby otoczenia, adaptację i innowacyjność.

Zbiurokratyzowanie i schyłek grożą tym przedsiębiorstwom dojrzałym, które nie skierują swojej polityki i strategii na przedsiębiorczość. Odgrywa ona doniosłą rolę w każdej organizacji, bez względu na jej rodzaj, wielkość czy wiek. W celu odróżnienia działań przedsiębiorczych w dużych, dojrzałych firmach od przedsięwzięć przedsię-

biorcy-założyciela (*start up company*) wprowadzono pojęcie przedsiębiorczości wewnętrznej — *intrapreneuring*. Oznacza ono rozszerzanie kompetencji organizacji (przedsiębiorstwa) o umiejętności w zakresie innowacji i sztuki wykorzystywania nadarzających się okazji. Proces ten powinien obejmować wszystkie szczeble organizacji i każdy rodzaj działalności, a więc zarówno kształtowanie celów i strategii, jak i organizowanie, kierowanie, politykę kadrową oraz kontrolowanie. Zasadnicze różnice między organizacją przedsiębiorczą a biurokratyczną przedstawione zostały w tab. 22.

F. Internacjonalizacja i globalizacja działalności

Internacjonalizacja, czyli umiędzynarodowienie działalności firmy to podejmowanie działań na rynkach innych państw. Globalizacja natomiast polega na traktowaniu rynku światowego jako jednolitej całości — „globalnej wioski”. W wyniku globalizacji następuje standaryzacja wyrobów i usług w skali światowej.

Przykładem wykorzystania globalizacji jako podstawy strategii firmy jest restrukturyzacja sektora czekoladowego, przeprowadzona w 1989 roku przez korporację Jacobs-Suchard. Spośród 17 fabryk w różnych krajach firma zlikwidowała 11, a w pozostałych wprowadziła specjalizację, lokując w każdej nich tylko jeden asortyment wyrobów („Toblerone” w Bernie, praliny w Strasburgu, „Milkę” w Berlinie, „Cote d’Or” w Belgii, batony w Lörrach). W ten sposób sektor czekoladowy korporacji Jakobs-Suchard przekształcono z międzynarodowego w globalny.

Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa może być przeprowadzana różnymi metodami. Główną rolę odgrywają w tym przypadku takie przedsięwzięcia, jak: eksport, udzielanie licencji, franchising, joint ventures, zakładanie filii.

Procesy internacjonalizacji i globalizacji uległy znacznym zmianom w latach dziewięćdziesiątych. Model konkurencyjny, oparty na schemacie „wygrany — przegrany”, coraz częściej jest zastępowany lub uzupełniany modelem „wygrany — wygrany”. Dzięki temu między firmami tworzą się liczne i wielorakie powiązania o charakterze technologicznym, organizacyjnym i finansowym. Konkurencja ustępu-

Tab. 22. Cechy organizacji biurokratycznej i przedsiębiorczej

Rodzaj organizacji Kryterium	Organizacja biurokratyczna	Organizacja przedsiębiorcza
A. Wrzorec rozwoju	Stały, planowany wzrost lub stabilizacja	„Krzywa życia S”, prawo entropii
B. Cele i strategia	Planowanie i kontrola zasobów	Poszukiwanie i wykorzystywanie okazji
C. Polityka strategiczna	Ciągłość i ewolucja	Rewolucyjne zmiany, innowacje
D. Struktura organizacyjna	Smukła – hierarchiczna	Płaska, z wieloma nieformalnymi powiązaniami
E. System motywacji	Premie i nagrody	Zaangażowanie i potrzeba osiągnięć

Źródło: opracowanie własne

je miejsca współpracy. J. Wissema i L. Euser po przebadaniu 12 skutecznie działających sieci przedsiębiorstw stwierdzili, że najczęstsze powody tworzenia takich struktur były następujące [72, s. 35]:

- podział kosztów innowacji i postępu naukowo-technicznego,
- dzielenie i rozpraszanie ryzyka,
- zdobywanie potrzebnej wiedzy,
- uzupełnianie know-how każdej z firm,
- usprawnienie obsługi rynku,
- wspólne rozwijanie standardów przemysłowych.

Tworzenie między firmami więzi opartych na współpracy nie należy do łatwych zadań. W każdym przemyśle (sektorze) istnieją obszary strategiczne, na których współpraca jest niemożliwa, ponieważ mogłoby to pozbawić firmę jej podstawowych atutów. Praktyka uczy jednak, że w potrzebie nawet konkurencyjne firmy mogą znaleźć płaszczyznę wspólnych działań, korzystnych dla każdej z nich.

Nie popełnimy więc błędu, jeśli rozwijające się zjawisko współpracy między firmami i tworzenia między nimi różnego rodzaju powiązań sieciowych potraktujemy jako przeniesienie klasycznej zasady *esprit de corps* do sfery stosunków zewnętrznych między przedsiębiorstwami.

DIAGNOSTYKA ROZWOJU ORGANIZACJI

4.1. Diagnoza jako rentgen rozwoju

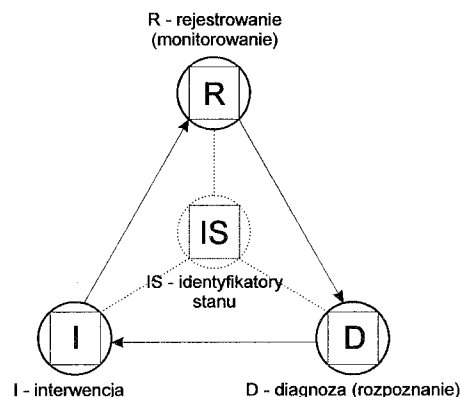
Każda organizacja, w tym również przedsiębiorstwo, znajduje się we właściwej dla siebie fazie rozwoju. Kierownicy, zwłaszcza najwyższego szczebla, powinni wiedzieć, jaki stopień rozwoju osiągnęła zarządzana przez nich organizacja, w przeciwnym razie bowiem mogą być nie przygotowani na dokonanie zmian, gdy okażą się one konieczne. Turbulencje otoczenia będą zawsze dokuczliwe, jeśli pojawią się niespodziewanie, całkowicie zaskakując kierownictwo przedsiębiorstwa.

Jedną z najczęstszych przyczyn upadku organizacji jest złe zarządzanie. Często okazuje się, że menedżerowie nie mają informacji o aktualnym stanie firmy i możliwych zagrożeniach.

W praktyce rozwój organizacji nie odbywa się ani równomiernie, ani harmonijnie. Jego przebieg nie jest liniowy, lecz przypomina raczej spiralę, co oznacza zarówno ruch do przodu, jak i cofanie się. Można więc zadać pytanie: jak wygląda rzeczywisty stan organizacji w porównaniu ze stanami normatywnymi czy uznanymi za modelowe? Określenie poziomu rozwoju, jaki osiągnęło przedsiębiorstwo, jest jednym z podstawowych warunków zarządzania firmą. Umożliwia ono przygotowanie działań prewencyjnych na wypadek kryzysu lub podjęcie koniecznych decyzji wtedy, gdy potrzebna będzie zmiana orientacji rozwojowej.

Diagnostyka jako umiejętność rozpoznawania rzeczywistego stanu badanych obiektów występuje w wielu naukach, m.in. w medycynie, technice, ekonomii. Jest to metoda myślenia dialektycznego, która umożliwia rozpatrywanie zjawisk we wzajemnym powiązaniu i rozwoju. Dzięki niej można uzyskać informacje o zmianie stanu badanych obiektów, co może stanowić podstawę opracowywania zaleceń na przyszłość.

W skład diagnostyki wchodzi następujące elementy: rejestracja (monitorowanie), rozpoznawanie (diagnoza) oraz interwencja, czyli działania usprawniające. Przebieg tych procesów przedstawiony został na rys. 30.



Rys. 30. Ogólny schemat diagnostyki
Źródło: opracowanie własne

Rejestrowanie (monitorowanie) to ustalanie faktów, czyli określanie rzeczywistego stanu badanego obiektu. Podstawową rolę w tej fazie odgrywają przyjęte identyfikatory stanu. Są to czynniki, które wg opinii badającego mają istotny wpływ na funkcjonowanie obiektu. Rejestrowanie polega na przyjęciu odpowiedniego wzorca (modelu) konceptualnego, będącego w rzeczywistości zawężeniem przestrzeni cech badanego obiektu ze względu na przyjęty cel i zakres badania. Możemy to zapisać w następującej postaci:

$$X_0(X_1, X_2, \dots, X_n) \Rightarrow X_M(X_1, X_2, \dots, X_k)$$

X_0 — przestrzeń (zbiór) cech obiektu,

X_M — przestrzeń (zbiór) cech wyróżnionych (model).

Należy podkreślić, że niefortunny wybór cech może mieć negatywne konsekwencje badawcze, czego przejawem będą błędne wyniki diagnozy. Nie istnieją również skuteczne metody wyboru cech obiektu, co powoduje, że w tym przypadku trzeba polegać na własnej intuicji i znajomości problemu.

Ustalone identyfikatory stanu to np. dane techniczne lub ekonomiczne, wielkości, które można i których nie da się mierzyć, mające charakter ciągły, dyskretny itp. Ze względu na zakres rzeczowy identyfikacji mogą one również odnosić się do pewnych dziedzin lub procesów. Zgodnie z koncepcją luki rozwojowej monitorowanie rozwoju powinno uwzględniać następujące wielkości:

- czynniki potencjału działania (cele, strategie, struktury i procesy),
- czynniki potencjału wpływu (system motywacji, umiejętności, uznawane wartości, know-how),
- osiągnięte rezultaty.

Zgromadzone dane są punktem wyjścia diagnozy, czyli rozpoznania. Celem diagnostyki jest określenie aktualnego stanu rozwoju przedsiębiorstwa w porównaniu z modelem rozwoju, przyjętym jako podstawa oceny. W szczególności chodzi tu o usytuowanie położenia przedsiębiorstwa w stosunku do cyklu życia organizacji.

Ostatnim etapem diagnostyki jest planowanie interwencji, czyli określenie niezbędnych działań wynikających z rozpoznania. Opracowanie wyników diagnozy nie polega jedynie na obliczeniach. Rozwój jest kształtowany nie tylko przez czynniki ilościowe, ale przede wszystkim jakościowe, co powoduje, że na tym etapie liczy się zarówno wiedza, jak i doświadczenie oraz umiejętność interpretacji, wnioskowania i dokonywania syntezy danych.

4.2. Metoda list kontrolnych w diagnozowaniu rozwoju przedsiębiorstwa

Interesującą metodę diagnozowania opracowali C. Pümpin i J. Prange z Wyższej Szkoły Handlowej w St.Gallen [55]. Metoda ta polega na wykorzystaniu specjalnych list kontrolnych, zawierających kryteria charakterystyczne dla czterech podstawowych faz rozwoju firmy: przedsiębiorczości, wzrostu, dojrzałości i schyłku (przełomu). C. Pümpin i J. Prange wyszli z założenia, że w przedsiębiorstwie mogą jednocześnie występować zjawiska typowe dla stadium wzrostu

i schyłku, objawy, które świadczą zarówno o przedsiębiorczości (innowacyjności), jak i zbiurokratyzowaniu. Rzeczywisty poziom rozwoju firmy jest więc swoistym konglomeratem różnych elementów, dlatego też celem diagnozy powinno być odkrycie czynników dominujących.

Praktyczne zastosowanie metody list kontrolnych rozpatrzmy na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa. Badanie podzielono na następujące etapy:

- charakterystyka badanego przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem jego dotychczasowej historii,
- zbieranie informacji w przedsiębiorstwie i wypełnianie list kontrolnych,
- opracowywanie wyników oraz ich analiza i ocena.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Przedmiotem badania było przedsiębiorstwo z bogatymi tradycjami. Ostatnio przeprowadzono w nim przekształcenia własnościowe i strukturalne. Przez wiele lat, w okresie, gdy w Polsce obowiązywał system gospodarki centralnie kierowanej, przedsiębiorstwo należało do tzw. liderów rynkowych. Jego udział w rynku wynosił wtedy około 25%. Obecnie zmniejszył się do 10% wskutek wejścia na rynek kilkunastu nowych, krajowych i zagranicznych konkurentów.

Przedsiębiorstwo powstało pod koniec lat dziewięćdziesiątych XIX wieku w Krakowie. Początkowo była to niewielka wytwórnia, w której pracowało kilka osób. Sześć lat później zatrudnienie wzrosło do 45 pracowników.

Po dwudziestu latach założyciel-właściciel doszedł do wniosku, że należy zmienić formę prawną firmy i dokonać niezbędnych przekształceń w jej systemie zarządzania. Przedsiębiorstwo miało już wtedy ponad 100 pracowników, produkowało wiele różnych, cieszących się powodzeniem wyrobów, skutecznie wypierając z rynku firmy zagraniczne.

Najpierw firma została przekształcona w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, a nieco później w spółkę akcyjną. Następne dziesięć lat było okresem dalszego wzrostu przedsiębiorstwa. Za-

instalowano nowe linie produkcyjne, zwiększono również zatrudnienie do ponad trzystu pracowników.

W 1945 roku firmę upaństwowiono, a potem, po połączeniu jej z kilkoma innymi o podobnym i uzupełniającym profilu działalności, powołano do życia duże przedsiębiorstwo państwowe, składające się z trzech zakładów produkcyjnych.

Kolejne przeobrażenie nastąpiło w 1992 roku. Przedsiębiorstwo państwowe zostało przekształcone w spółkę akcyjną (akcjonariat pracowniczy), która przejęła mienie Skarbu Państwa w celu odpłatnego korzystania (leasingu) do końca 1999 roku. Aktualnie w spółce zatrudnionych jest prawie 1900 pracowników. W branży, do której należy badana firma, działa ponad 150 przedsiębiorstw różnej wielkości; tylko 10% z nich ma liczącą się pozycję na rynku krajowym. Produkcja poszczególnych zakładów przedsiębiorstwa odpowiada trzelementowej strukturze asortymentowej branży. Zakłady te charakteryzują się znacznym zróżnicowaniem dynamiki (15% wzrostu w pierwszej grupie asortymentowej, 2—3% w drugiej, spadek sprzedaży w trzeciej).

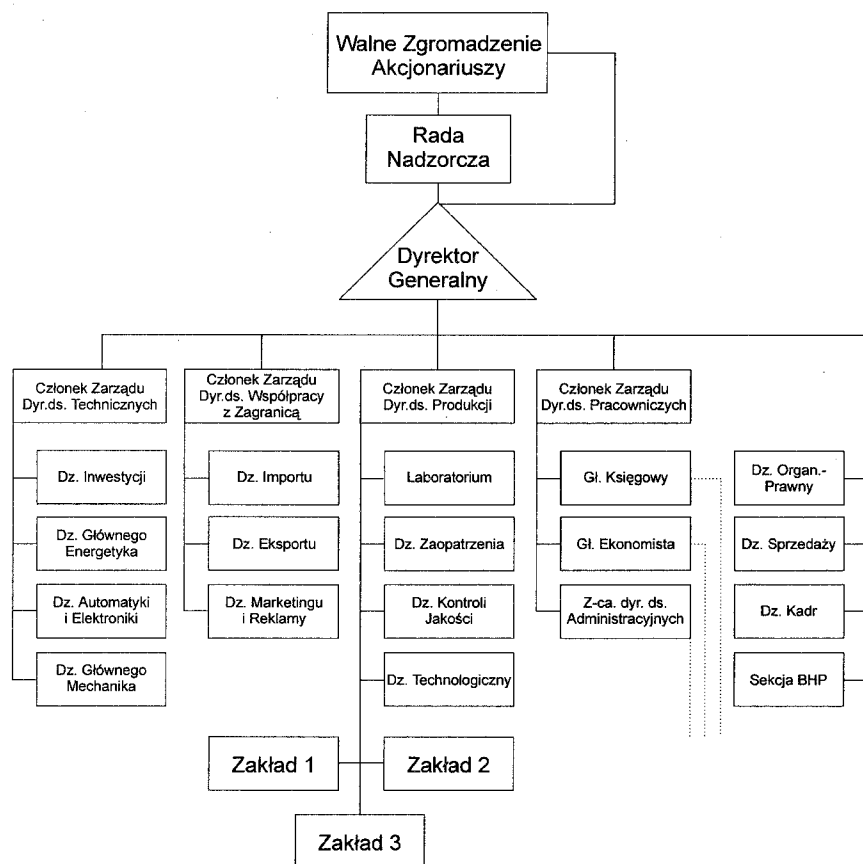
Ważniejsze charakterystyki ekonomiczne badanego przedsiębiorstwa przedstawione zostały w tab. 23.

Tab. 23. Ważniejsze charakterystyki ekonomiczne badanego przedsiębiorstwa

Wskaźniki ekonomiczne \ Rok	1993 r.	1994 r.	1995 r.	1996 r.	1997 r. (plan)
Produkcja w tonach	b.d.	27130	22246	17827	19500
Sprzedaż w mln PLN	130	140	160	146	186
Wynik brutto	13	8	14	8	9
Wynik netto	7	10	9,4	3,7	4,6
Zatrudnienie	1882	2002	1942	1910	1880
Inwestycje w tys. PLN	4564	10840	5704	7942	b.d.
Przychód na 1 zatrudnionego (w tys. PLN)	0,069	0,07	0,082	0,076	0,099

Źródło: opracowanie własne

Ogólny schemat organizacyjny firmy przedstawiony został na rys. 31. Jest to struktura typu funkcjonalnego (tzw. system pionów scalonych), uwzględniająca wymogi przewidziane regulacjami prawnymi dla spółek kapitałowych.



Rys. 31. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne

Zbieranie informacji i wypełnianie list kontrolnych

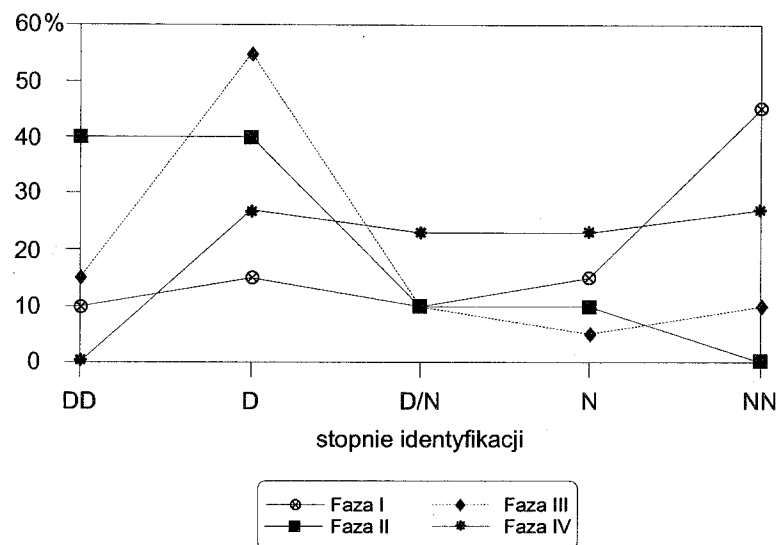
Zbieranie informacji polega na przeprowadzaniu wywiadów i rozmów zarówno z pracownikami różnych działów przedsiębiorstwa, jak

z kierownictwem, a także na analizowaniu dostępnych dokumentów. Na tej podstawie wypełnia się cztery listy kontrolne, zawierające po 18 cech-identyfikatorów charakteryzujących kolejne fazy rozwoju przedsiębiorstwa (tab. 24—27). Każdy czynnik identyfikacyjny oceniany jest w następującej skali pięciostopniowej:

dotyczy w całości	DD lub ++
dotyczy w tendencji	D lub +
częściowo dotyczy, częściowo nie dotyczy	D/N lub +/-
raczej nie dotyczy	N lub -
w ogóle nie dotyczy	NN lub --

Opracowanie wyników oraz ich analiza i ocena

Ogólny obraz poziomu rozwoju osiągniętego przez badane przedsiębiorstwo przedstawiony został na rys. 32



Rys. 32. Rozkład cech charakteryzujących fazy rozwojowe badanego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne

Tab. 24. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie przedsiębiorczości

IDENTYFIKATORY FAZY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	DD ++	D +	D/N +/-	N -	NN --
• najważniejsze w działalności firmy jest pozyskiwanie nowych, obiecujących, wewnętrznych i zewnętrznych generatorów zysku	×				
• nastawienie na radykalne innowacje		×			
• przedsiębiorstwo jest młode			×		
• małe obroty i liczba zatrudnionych, niewielu klientów					×
• na czele firmy stoi jeden przedsiębiorca					×
• między kierownictwem a wykonawstwem istnieje najwyżej jeden szczebel zarządzania					×
• kierownictwo dobrze orientuje się w podstawowych sprawach prowadzonego biznesu (kierownicy jako tzw. <i>allrounders</i>)	×				
• osobiste kontakty naczelnego kierownictwa ze wszystkimi klientami		×			
• scentralizowane, intuicyjne podejmowanie decyzji przez kierownictwo		×			
• autorytarno-patriarchalny styl kierowania, bezpośrednie ustne polecenia szefa			×		
• faktyczny brak formalnej organizacji, np. schematów organizacyjnych, opisów czynności na stanowiskach itp.					×
• ustne pochwały za nadzwyczajne osiągnięcia, brak sformalizowanego systemu motywacyjnego				×	
• brak komórek sztabowych				×	
• wyroby i przebiegi (procedury) są w małym stopniu standaryzowane					×
• niski stopień specjalizacji zatrudnionych				×	
• pracownicy zgłaszają wiele pomysłów i innowacji, działają pracownicze koła jakości itp.				×	
• kapitał własny na poziomie minimum ustalonego w przepisach prawa				×	
• niski stopień samofinansowania (stosunek kapitału własnego do kapitału obcego = od 1/3 do 1/5)					×
Suma	2	3	2	5	6

Tab. 25. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie wzrostu

IDENTYFIKATORY FAZY WZROSTU	DD ++	D +	D/N +/-	N -	NN --
• wewnętrzne i zewnętrzne generatory zysku są w fazie wzrostu			×		
• w działalności firmy nie dominują już radykalne innowacje, lecz tworzenie skutecznych koncepcji działań		×			
• realizowane innowacje są średnio radykalne			×		
• ekspansja na nowe rynki i regiony		×			
• szybko rosnące obroty, a także liczba pracowników i klientów				×	
• ekspansyjne myślenie i starania na wszystkich szczeblach struktury przedsiębiorstwa		×			
• udział kierowników i innowatorów w korzyściach płynących ze wzrostu				×	
• na czele firmy stoi zespół menedżerów pełniących różne funkcje i reprezentujących poszczególne jednostki biznesu		×			
• kierownicy nadal utrzymują osobiste kontakty z najważniejszymi klientami		×			
• delegacyjny styl kierowania		×			
• trzy do czterech szczebli kierowania	×				
• korzystanie ze środków formalnej organizacji (schematy, opisy stanowisk, regulaminy)	×				
• rozwinięta struktura funkcjonalna, a przy dalszym wzroście – struktura dywizjonalna	×				
• coraz szersze wykorzystywanie sformalizowanych środków komunikacji, zasada jednolitości kierowania		×			
• standaryzacja wyrobów	×				
• wzrastająca specjalizacja pracowników i oddziałów produkcyjnych		×			
• utworzenie komórek sztabowych (marketing, planowanie, obsługa prawna)	×				
• znaczny wzrost kapitału własnego	×				
Suma	6	8	2	2	0

Tab. 26. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie dojrzałości

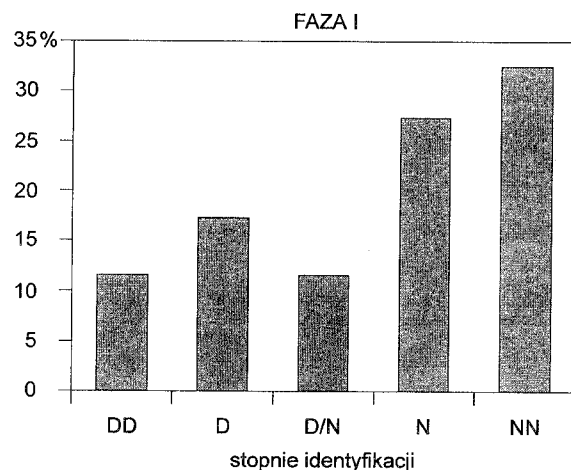
IDENTYFIKATORY FAZY DOJRZAŁOŚCI	DD ++	D +	D/N +/-	N -	NN --
• wewnętrzne i zewnętrzne generatory zysku są w fazie dojrzałości „żniwa”			×		
• bardzo dobry, stabilny <i>cash-flow</i>		×			
• słaby realny wzrost obrotów i <i>cash-flow</i> , nadchodząca powoli stagnacja	×				
• firma jest duża, działa od wielu lat	×				
• naczelne kierownictwo luźno związane ze sferą operacyjną					×
• w naczelnym kierownictwie dominują eksperci finansowi, prawnicy, długoletni pracownicy sztabowi		×			
• orientacja na wskaźniki finansowe (ROI) i efektywność jest ważniejsza niż takie cele, jak: jakość, <i>know how</i> , przywództwo technologiczne		×			
• komunikacja za pomocą pism, zgodna z organizacją formalną, zastępuje komunikację nieformalną, słowną			×		
• nastroje niepewności w kierownictwie, w wyniku czego kładzie się nacisk na kontrolowanie i formalne wskaźniki stanu				×	
• regulaminy i instrukcje jako narzędzia standaryzacji i kontroli, objawy braku tolerancji wobec odchyłeń w zachowaniach		×			
• stabilizacja płac, małe zrozumienie dla innowatorów i innowacji			×		
• struktura macierzowa					×
• szczegółowy, wielostopniowy proces planowania		×			
• wiele komisji i komitetów	×				
• partycypacyjny styl kierowania		×			
• długotrwała walka o władzę w kierownictwie, prowadzona przeważnie z ukrycia		×			
• decyzje będące wynikiem kompromisów między wewnętrznymi a zewnętrznymi grupami interesu		×			
• stopień samofinansowania bliski stosunkowi 1:1	×				
Suma	4	8	3	1	2

Tab. 27. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie schyłku

IDENTYFIKATORY FAZY PRZESILENIA (KRZYZYSU)	DD ++	D +	D/N +/-	N -	NN --
• wcześniej pozyskane generatory zysku znajdują się w fazie schyłkowej				×	
• spadek obrotów		×			
• wyraźne spadający i w efekcie negatywny <i>cash-flow</i>		×			
• raczej marginesowe innowacje produkcyjne			×		
• przekapitalizowanie, walki cenowe, tłumienie konkurencji na rynkach zbytu zmusza firmę do ciągłego obniżania cen			×		
• jednostronna orientacja na koszty				×	
• nie rozpoznany, postępujący spadek jakości wyrobów i mnożące się reklamacje klientów, powierzchowne naprawianie błędów				×	
• odchodzenie wykwalifikowanych pracowników (<i>brain-drain</i>)					×
• ogłasza się, że planowane zwiększenie zysków, <i>cash-flow</i> i obrotów nastąpi za rok lub dwa lata		×			
• ekstremalnie krótkoterminowa (1—2 lat) orientacja w zakresie celów i działań firmy, czysto taktyczna reakcja na przedsięwzięcia firm konkurencyjnych		×			
• zabiegi w celu uzyskiwania pomocy państwa (protekcjonizm, subwencje), porozumienia branżowe (kartele)					×
• kierownictwo w podeszłym wieku, od dawna związane z firmą i branżą				×	
• walka pomiędzy poszczególnymi członkami kierownictwa o przetrwanie, wzajemne obwinianie się					×
• niejasne instrukcje, wewnętrzna orientacja przełożonych, nie rozpoznane priorytety, niepewne reakcje pracowników			×		
• wewnątrz przedsiębiorstwa istnieją nieustępliwe grupy o przeciwstawnych poglądach (m. in. wśród akcjonariuszy)			×		
• zwiększony obrót papierami wartościowymi firmy					×
• izolacja od otoczenia					×
• plan gruntownej reorganizacji („wielki projekt”)		×			
Suma	0	5	4	4	5

Bardziej szczegółową ocenę poziomu rozwoju osiągniętego przez badane przedsiębiorstwo można otrzymać analizując poszczególne listy kontrolne.

A. Lista identyfikująca fazę przedsiębiorczości



Rys. 33. Rozkład cech charakteryzujących fazę przedsiębiorczości
Źródło: opracowanie własne

Rozkład cech charakteryzujących fazę przedsiębiorczości przedstawiony został na rys. 33. Chociaż stopień identyfikacji z tą fazą jest niewielki, to jednak należy ocenić pozytywnie działania ukierunkowane na pozyskiwanie nowych, wewnętrznych i zewnętrznych generatorów zysku.

Przed czterema laty nastąpiły „powtórne narodziny” niemłodej już firmy. W miejsce przedsiębiorstwa państwowego została utworzona spółka pracownicza, co dowodzi, że zarówno załoga, jak i kierownictwo pozytywnie oceniły szanse, jakie stwarzała rozwijająca się gospodarka rynkowa. W sektorze (przemysle), w którym firma prowadzi działalność, roczne przyrosty wynoszą ok. 10%. W ciągu kilku lat ulokowały się w nim prawie wszystkie koncerny o światowej renomie, kupując prywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe lub zakładając własne oddziały (filie). O szansach rozwoju świadczy fakt, iż jedna

z firm zagranicznych potrafiła w ciągu roku zrównoważyć koszty z przychodami, a więc przekroczyć punkt równowagi i osiągnąć kilkuprocentowy udział w rynku. Ocenia się, że w sektorze tym nakłady na inwestycje modernizacyjne zwracają się w ciągu pięciu lub sześciu lat.

Po prywatyzacji znacznie wzrosła działalność inwestycyjna badanego przedsiębiorstwa. Ze względu na dogodną lokalizację wykupiono budynki po jednej ze zlikwidowanych firm i zainstalowano w nich nowoczesne linie produkcyjne oraz utworzono bazę magazynową. Znaczna część kosztów tej inwestycji została pokryta ze środków własnych przedsiębiorstwa, pochodzących z wypracowanego zysku.

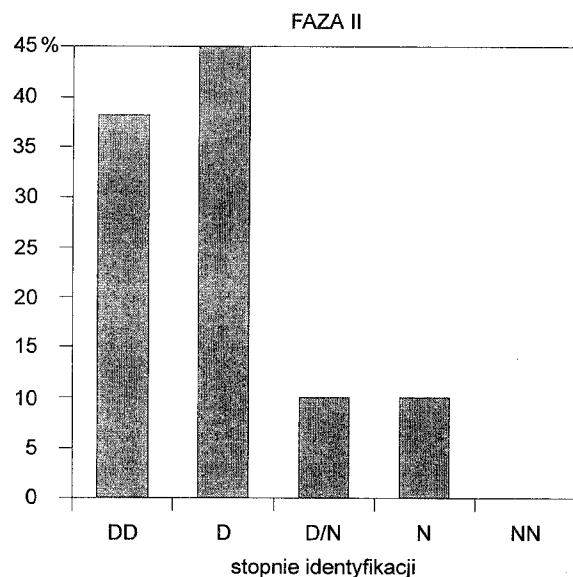
Obawy budzi natomiast fakt niezrozumienia przez załogę, występującą w roli właściciela, konieczności zwiększania nakładów na promocję, dystrybucję czy „public relations”, czyli te elementy potencjału firmy, które w przyszłości będą decydowały o jej konkurencyjności i przewadze rynkowej. Wielu pracowników-akcjonariuszy badanego przedsiębiorstwa reprezentuje w swym podejściu do biznesu tzw. „orientację produkcyjną”, której podstawą jest przekonanie, że wystarczy wyprodukować dobry towar, a klient zawsze się znajdzie. Pogląd ten należy uznać za pozostałość z okresu, gdy firma jako przedsiębiorstwo państwowe produkowała wyroby poszukiwane przez nabywców, a popyt zawsze przewyższał podaż.

Aktualni właściciele, czyli załoga firmy, niewystarczająco angażują się w szeroko rozumiany proces innowacyjny, o czym świadczy niewielka liczba zgłaszanych pomysłów racjonalizatorskich i usprawnień. Brakuje zorganizowanych form działalności w tym zakresie, takich jak koła jakości.

B. Lista identyfikująca fazę wzrostu

Na liście tej znajduje się najwięcej cech dominujących — łącznie ok. 80% (rys. 34). Nie ma stwierdzeń „w ogóle nie dotyczy” (NN), a odpowiedzi „raczej nie dotyczy” (N) są tylko dwie.

Analizując dane ilościowe zawarte w tab. 25 można mieć jednak wątpliwości, czy wzrost jest rzeczywiście cechą dominującą badanego przedsiębiorstwa. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że problemy rozwoju organizacji winny być rozpatrywane głównie w aspekcie



Rys. 34. Rozkład cech charakteryzujących fazę wzrostu
Źródło: opracowanie własne

jakościowym, a nie tylko ilościowym. Trudno bowiem oczekiwać, by przedsiębiorstwo państwowe przekształcone w spółkę pracowniczą sprostało dynamice jednego z najatrakcyjniejszych sektorów w gospodarce i osiągało wzrost w wielkościach absolutnych. Miarą rzeczywistego wzrostu firmy jest zmniejszenie luki rozwojowej, zarówno w jej części operacyjnej, jak i strategicznej.

W celu dostosowania się do warunków konkurencji badane przedsiębiorstwo dokonało przekształcenia struktury asortymentowej, ograniczając produkcję wyrobów masowych i zwiększając liczbę wytwarzanych wyrobów delikatesowych. Doprowadziło to do spadku wielkości produkcji, z drugiej strony jednak umożliwiło zachowanie wartości sprzedaży i wzrost jej rentowności.

Na podstawie dokładniejszej analizy listy kontrolnej dla fazy wzrostu można stwierdzić, że podstawowym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa jest kadra menedżerska, którą cechuje orientacja rynkowa i proefektywnościowa. Obawy może natomiast budzić stwierdzenie, że nie funkcjonują mechanizmy pozwalające na udział kierow-

ników i innowatorów w korzyściach wzrostu. Można z tego również wysnuć wniosek, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa nie nadąża za realizowaną strategią. Dlatego też wątpliwości budzi dalsza funkcjonalizacja struktury zamiast poszukiwania rozwiązań w zakresie delegowania odpowiedzialności, np. przez tworzenie tzw. centrów kosztów czy centrów zysków.

Przełomowym okresem w rozwoju przedsiębiorstwa były lata 1994—95. W okresie tym akcjonariusze-pracownicy chcieli odzyskać pieniądze zainwestowane w firmę i dążyli do wypłaty dywidendy, kierownictwo zaś miało świadomość, że przeżycie firmy zależy od tego, jak dużą kwotę z wypracowanego zysku (łącznie 32 mln PLN) będzie można przeznaczyć na inwestycje i unowocześnienie działalności. Wprawdzie udało się znaleźć rozwiązanie kompromisowe, nadal jednak nie rozwiązano problemu, czy środki przeznaczone na rozwój zapewnią utrzymanie dotychczasowego udziału firmy w rynku.

O przyszłości przedsiębiorstwa może zadecydować planowane w najbliższym czasie wejście jego akcji na giełdę. Powinno to przysporzyć firmie znacznych środków na rozwój, a także przyczynić się do ustabilizowania jej pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym.

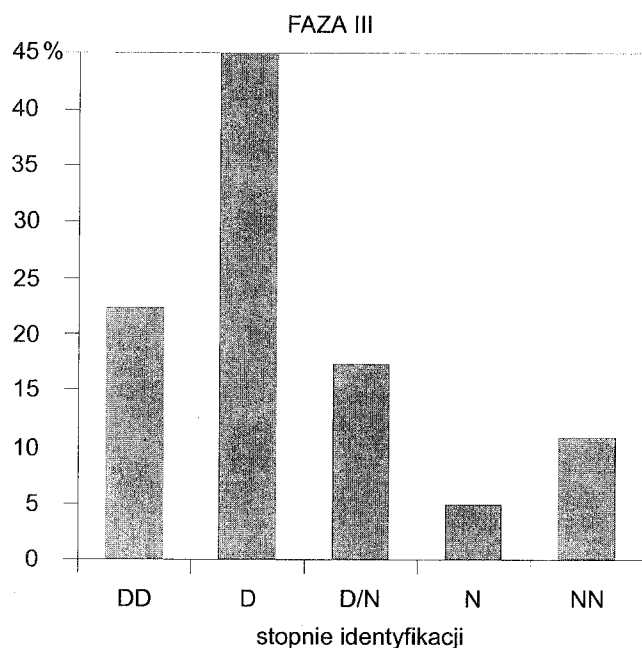
Zagadnienia te są bardzo istotne również dlatego, że — jak ocenia wiele firm konsultingowych — w ciągu najbliższych dwóch lub trzech lat dojdzie do ostatecznego ukształtowania się struktury sektora, a w konsekwencji — do rozstrzygnięcia, kto w nim przetrwa, a kto zostanie z niego usunięty.

C. Lista identyfikująca fazę dojrzałości

Analiza informacji zebranych na podstawie tej listy wskazuje, że badane przedsiębiorstwo ma wiele cech charakterystycznych dla fazy dojrzałości (łącznie ok. 70% — rys. 35).

Większość cech została zidentyfikowana jako „dotyczy w tendencji”, a tylko cztery jako „dotyczy w całości”.

Niektóre elementy struktury organizacyjnej firmy są za bardzo sformalizowane, a praca zespołowa nie w pełni służy aktywizowaniu procesów innowacyjnych, lecz realizacji określonego stylu kierowania. Chociaż w badanym przedsiębiorstwie nie stwierdzono „skostnienia



Rys. 35. Rozkład cech charakteryzujących fazę dojrzałości
Źródło: opracowanie własne

myślenia o organizacji”, to jednak wprowadzane innowacje uznano za średnio radykalne, a zrozumienie potrzeby zmian, głównie wśród załogi, zostało ocenione jako niewystarczające.

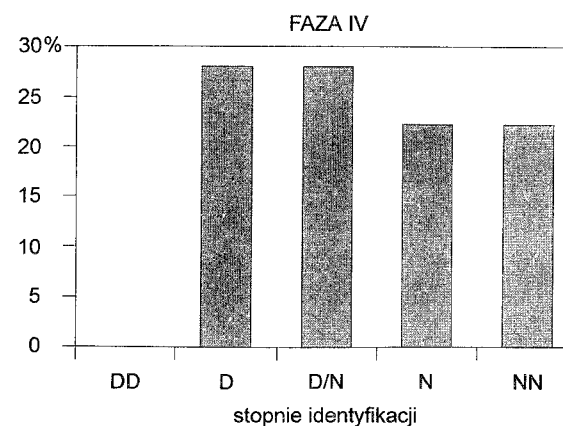
Analiza danych wykazała również, że pracownicy myślą o rozwoju firmy przede wszystkim w aspekcie osiągania korzystnych wskaźników finansowych, nie doceniając znaczenia jakości i nowoczesności technologii, co może świadczyć o wejściu przedsiębiorstwa w fazę dojrzałości.

D. Lista identyfikująca fazę przesilenia (schyłku)

Badanej firmie nie zagraża schyłek, trwa jednak okres decydujących rozstrzygnięć w branży, dlatego też należy podjąć wysiłki na rzecz odnowy i restrukturyzacji. Szczególnie polecane jest organizowa-

nie szkoleń z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości dla pracowników będących akcjonariuszami przedsiębiorstwa.

Identyfikatory fazy przesilenia (schyłku) stanowią tylko ok. 30% wszystkich cech. Z drugiej strony jednak suma odpowiedzi „w ogóle nie dotyczy” i „raczej nie dotyczy” nie przekracza 50%, co świadczy o tym, że sytuacja rozwojowa przedsiębiorstwa nie jest jeszcze pewna i w pełni ustabilizowana (rys. 36).



Rys. 36. Rozkład cech charakteryzujących fazę przesilenia (schyłku)
Źródło: opracowanie własne

Ostatni etap postępowania diagnostycznego obejmuje opracowanie zaleceń zmierzających do usprawnienia działalności badanego przedsiębiorstwa. Jego dalszy pomyślny rozwój będzie uzależniony od realizacji następujących przedsięwzięć:

- upowszechnienia wśród pracowników-akcjonariuszy zasad przedsiębiorczości, czemu mogłyby służyć specjalne programy szkoleniowe z zakresu przedsiębiorczości wewnętrznej (*intrapreneurship*),
- unowocześnienia systemu zarządzania, a zwłaszcza przemyślenia i przeprojektowania struktury organizacyjnej firmy. Forma spółki pracowniczej wymaga zwrócenia większej uwagi na problemy pracy zespołowej i skutecznej partycypacji w zarządzaniu,
- zintensyfikowania działań zmierzających do rozpoznania nowych, bardziej obiecujących generatorów rozwoju. Nie chodzi jednak

o dokonanie gruntownej reorientacji, lecz o wypracowanie skutecznej strategii na podstawie oceny mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz analizy okazji i zagrożeń, jakie stwarza sektor,

- wprowadzenia skutecznych metod diagnozy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz jego roli i miejsca w sektorze. W tym celu należałoby przeprowadzić różnego rodzaju badania porównawcze z zastosowaniem np. benchmarkingu,

- zgromadzenia niezbędnych funduszy na inwestycje i działania restrukturyzacyjne. Środki te można uzyskać dzięki emisji nowych akcji zarówno dla pracowników, jak i w ofercie publicznej;

- dokonania analizy podstawowych procesów i łańcuchów tworzenia wartości, co powinno przyczynić się do zweryfikowania przydatności rozbudowywanych wcześniej, nierzadko przypadkowo, funkcji i stanowisk oraz do wyeliminowania nieuzasadnionych kosztów.

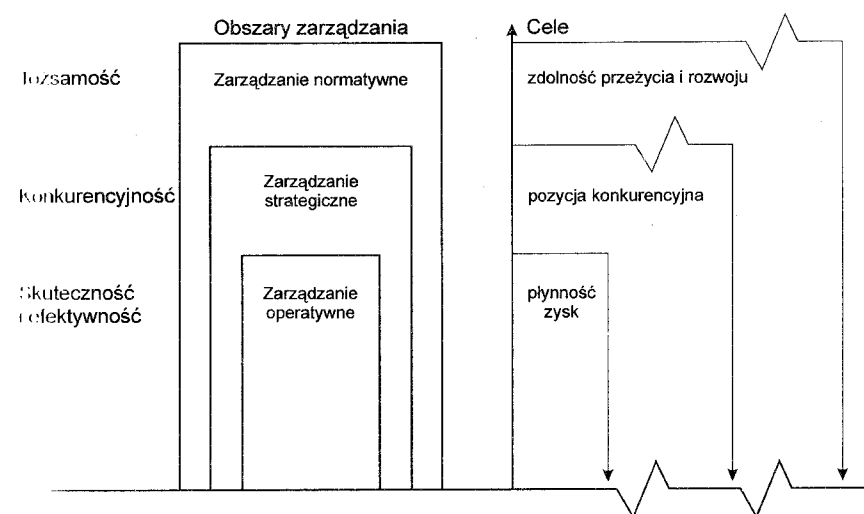
4.3. Problemy zarządzania rozwojem organizacji

Przyjęcie orientacji rozwojowej w zarządzaniu organizacją ma istotny wpływ na realizację całego procesu zarządzania. Celem wielu koncepcji i zasad w tej dziedzinie jest uniwersalizacja, co powoduje, że przy ich formułowaniu nie bierze się pod uwagę poziomu rozwoju organizacji. W konsekwencji można odnieść wrażenie, że małe i młode firmy są zarządzane tak samo jak duże i dojrzałe, albo że w zarządzaniu w okresie wzrostu czy dojrzałości można posługiwać się zasadami użytecznymi w fazie kryzysu. Rozumowanie takie jest oczywiście nieprawidłowe. Praktyka dowodzi, że wraz z metamorfozą organizacji, osiąganiu przez nią różnych faz rozwoju, zmieniają się również problemy zarządzania i sposoby ich rozwiązywania.

Zarządzanie rozwojem organizacji jest zawsze uzależnione od specyfiki sytuacji, w jakiej aktualnie znajduje się organizacja, od posiadanych przez nią atutów, a także zagrożeń i możliwości ich uniknięcia.

Problemy powstające w procesie zarządzania rozwojem organizacji mogą mieć charakter normatywny, strategiczny lub operatywny. Odzwierciedlają one specyfikę i różnorodność wyzwań, jakie musi

podjąć cała kadra kierownicza przedsiębiorstwa. Zagadnienie to przedstawione zostało na rys. 37.



Rys. 37. Ogólny model zarządzania rozwojem organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie [55, s. 20].

Zarządzanie normatywne rozwojem organizacji

Zarządzanie normatywne obejmuje ogólne cele przedsiębiorstwa, a więc zasady i reguły działania stosowane w dłuższym okresie. Polityka firmy, jej ustrój formalnoprawny oraz kultura organizacyjna są szczegółowymi obszarami zarządzania normatywnego. Tworzą one ogólne ramy wyznaczające pole dla zarządzania strategicznego i operatywnego. Zarządzanie normatywne zorientowane jest na zdolność firmy do przeżycia i rozwoju, na kreowanie jej tożsamości w otoczeniu.

Przedsiębiorstwa pionierskie odnoszące sukcesy wyróżniają się tym, że ich założyciel miał jasno określoną wizję rozwoju. Często porównuje się ją do Gwiazdy Polarnej, która pomaga wędrowcom dojść do celu podróży. W zarządzaniu wizja wyznacza kierunek, ale

nie określa celu, skłania do formułowania pytań, lecz nie daje odpowiedzi, dotyczy raczej spraw, od których należy zacząć, niż tego, na czym trzeba skończyć.

Jedną z najważniejszych decyzji, jakie musi podjąć przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą, jest wybór ustroju formalno-prawnego firmy. Problem polega na tym, że wyboru należy dokonać na podstawie kryteriów nie tylko ilościowych, ale również jakościowych (odpowiedzialność, płynność kapitału, możliwości uzyskania kredytu, wiarygodność przedsiębiorstwa, podział ryzyka itp.). Ponadto każda forma organizacyjnoprawna oprócz zalet ma także wady, które należy dokładnie przeanalizować przed podjęciem ostatecznej decyzji.

Z punktu widzenia zarządzania normatywnego wzrost przedsiębiorstwa wymaga rozwiązania następujących problemów:

- wyboru drogi wzrostu,
- oceny przydatności dotychczasowej formy organizacyjnoprawnej,
- oceny przydatności aktualnej kultury organizacyjnej.

Istnieją dwie drogi wzrostu przedsiębiorstwa — wewnętrzna i zewnętrzna [65, s.178]. Wzrost wewnętrzny polega głównie na zwiększaniu posiadanych zdolności wytwórczych dzięki inwestycjom lub poprawie efektywności. Wzrost zewnętrzny można osiągnąć stowarzyszając się z innymi firmami lub kupując je. Na decyzje o wyborze drogi wzrostu mają wpływ m.in. takie czynniki, jak: cechy sektora, tradycja, rynkowa dostępność aktywów, możliwości finansowe i personalne, kultura przedsiębiorstwa.

Najważniejszym zadaniem zarządzania normatywnego w okresie dojrzałości i schyłku firmy jest utrzymanie jej zdolności do przeżycia. Priorytet mają wówczas decyzje finansowe zmierzające do dezinvestycji aktywów, a także przedsięwzięcia podejmowane w celu pozyskania nowych kapitałów. W okresie tym często trzeba zdecydować o redukcji personelu firmy. W sytuacji, gdy widoki na przeżycie są niewielkie, może pojawić się konieczność likwidacji przedsiębiorstwa. Skuteczne i efektywne wykonanie tej — niewątpliwie bardzo trudnej — decyzji zawsze świadczy o wysokich umiejętnościach kadry menedżerskiej.

Zarządzanie strategiczne rozwojem organizacji

Zarządzanie strategiczne obejmuje działania związane z budową i utrzymaniem pozycji konkurencyjnej firmy. Celem zarządzania strategicznego jest opanowanie przez przedsiębiorstwo takich umiejętności, których naśladowanie sprawia trudności konkurentom lub zmusza ich do znacznego zwiększania nakładów finansowych. Opcje strategiczne zostały omówione w rozdziale III.

Budowa pozycji strategicznej firmy trwa długo i wymaga odpowiednio dużych nakładów. Przedsiębiorcy i ich pionierskie przedsiębiorstwa zwykle nie doceniają roli zarządzania strategicznego, kładąc nacisk na działania operacyjne. W firmach dużych i dojrzałych profesjonalna kadra menedżerska zazwyczaj przecenia znaczenie strategii, zaniedbuje natomiast jej wdrażanie.

Konieczność zarządzania strategicznego wynika z właściwości gospodarki rynkowej. Każde przedsiębiorstwo działa w otoczeniu konkurencyjnym, samodzielnie i na własne ryzyko. Zasadniczą ideą zarządzania strategicznego jest dopasowanie się — przez adaptację lub sterowanie — do otoczenia.

H. Hinterhuber nazwał zarządzanie strategiczne sposobem redukcji złożoności otoczenia za pomocą metod organizacyjnych [27, s. 106]. Na etapie przedsiębiorczości rolę tę pełni dobry plan biznesowy (*business plan*), przedstawiający stopniowe realizowanie zamierzeń przedsiębiorstwa w ciągu 3—5 lat. Plan biznesowy stanowi podstawę działań podejmowanych przez firmę, a także ułatwia znalezienie przyczyn ewentualnych niepowodzeń.

Odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa pionierskie orientują się raczej na odkryte nisze rynkowe niż na rynki globalne. Często stosują przy tym strategię różnicowania, która polega na dążeniu do unikalności postrzeganej przez klientów [53, s. 54]. Źródłem tak rozumianej unikalności może być technologia, obsługa serwisowa, marka, wzór wyrobu, dystrybucja itp. Chociaż różnicowanie sprzyja uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, to jednak często powoduje ograniczenie możliwości wzrostu przedsiębiorstwa ze względu na konieczność rezygnacji z masowej produkcji.

Firmy, które chcą budować swoją pozycję na osiąganiu korzyści skali, wchodzą w fazę wzrostu. W stadium tym kluczowym czyn-

nikiem zarządzania strategicznego staje się zwiększanie udziału w rynku, a głównym celem działania kierownictwa przedsiębiorstwa jest zdobycie pożądanej przewagi i pozycji konkurencyjnej.

Wiele firm osiąga zamierzoną wielkość dzięki umowom kooperacyjnym, fuzjom i akwizycjom, które w decydujący sposób wpływają na ekonomizację produkcji, zmniejszanie nakładów na badania i rozwój, ograniczanie kosztów reklamy czy dystrybucji. Kooperacja, fuzje i akwizycje sprzyjają również prowadzeniu agresywnej polityki cenowej wobec konkurentów i klientów. Przedsiębiorstwo wkraczające na drogę wzrostu musi dokonać wielu zmian w systemie zarządzania, w strukturze organizacyjnej, w dziedzinie finansów, marketingu itd. Na etapie tym liczy się przede wszystkim większa decentralizacja i elastyczność działania firmy.

Przejęcie z fazy wzrostu do dojrzałości wymaga przeprowadzenia istotnych modyfikacji zarządzania strategicznego. Planowanie finansowe i kontrola muszą być bardziej rygorystyczne, niezbędne może okazać się zwiększenie dyscypliny i koordynacji. Zmiany te często powodują narastanie uczucia zagrożenia i w konsekwencji wywołują opór pracowników.

Zarządzanie strategiczne odgrywa doniosłą rolę w okresie schyłkowym. Jeżeli wcześniej nie zostanie podjęta decyzja o likwidacji przedsiębiorstwa, to wtedy konieczna staje się jego restrukturyzacja. Ma ona zawsze głównie aspekt finansowy, choć z punktu widzenia skuteczności niezbędne są również działania w sferze organizacyjnej i personalnej.

Zarządzanie operatywne rozwojem organizacji

Zarządzanie operatywne ukierunkowane jest na rozwiązywanie bieżących problemów w ramach przyjętych ustaleń normatywnych i strategicznych. Obejmuje ono opracowywanie zasad i nadzorowanie realizacji przebiegu procesów materialnych i informacyjnych w przedsiębiorstwie.

W okresie pionierskim zarządzanie operatywne koncentruje się przede wszystkim na zagadnieniach technicznych, chociaż badania wykazały, że główną przyczyną upadku wielu nowo powstających

przedsiębiorstw była zła działalność w dziedzinie marketingu i finansów. Przedsiębiorcy, którzy rozumieją znaczenie marketingu, starają się jak najszybciej nawiązać kontakty z klientami, a jednocześnie zorganizować odpowiedni zespół ludzi odpowiedzialnych za sprzedaż. Zaniedbanie przedsięwzięć marketingowych może spowodować, że nawet dobry wyrób nie znajdzie nabywcę. Ogromną rolę odgrywa również stworzenie odpowiedniego systemu logistycznego, obejmującego procesy zaopatrzenia i zbytu.

Jak dowodzi praktyka, przedsiębiorstwa pionierskie, zaangażowane w rozwiązywanie problemów technicznych i doskonalenie wyrobu, często zaniedbują sprawy finansowe. W najlepszym wypadku troszczą się o wyniki uzyskane w określonym czasie (w ciągu miesiąca, roku), rzadziej natomiast liczą zyski przypadające na jednostkę wyrobu, co jest spowodowane niedocenianiem znaczenia rachunkowości kosztów, a także kalkulacji wstępnej i wynikowej.

Planowanie i kontrola finansowa mają decydujące znaczenie w okresie wzrostu przedsiębiorstwa. Zbyt szybki wzrost może spowodować utratę płynności finansowej, co w konsekwencji prowadzi do kryzysu. Dlatego też nawet w zdecentralizowanych, szybko rozwijających się firmach kontrola finansowa jest scentralizowana.

Firma wkraczająca w fazę dojrzałości musi liczyć się z koniecznością dokładniejszej kontroli jej zasobów finansowych, w tym przede wszystkim zapasów i należności. Większość dojrzałych przedsiębiorstw powinna również zadbać o polepszenie obsługi klientów, usprawnienie marketingu, a także o doskonalenie dotychczasowej produkcji kosztem rezygnacji z wprowadzania nowych wyrobów na rynek. Wielu autorów twierdzi wręcz, że w zarządzaniu operatywnym w dojrzałym przedsiębiorstwie pragmatyzm i troska o szczegóły są dużo ważniejsze niż „twórczość” i przedsiębiorczość [53, s. 246].

Zupełnie inna jest sytuacja firmy, która wprowadza program naprawy i restrukturyzacji. W tym przypadku decydującą rolę odgrywa zarządzanie operatywne, gdyż nawet najlepsze strategie nie realizują się przecież same. Dlatego też należy zwrócić większą uwagę na czynnik ludzki i zadbać o wdrożenie programu rewitalizacji kultury organizacyjnej, który staje się krytycznym czynnikiem zarządzania.

4.4. Diagnoza kompetencji strategicznych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa

Realizacja zaleceń wynikających z diagnozy rozwoju przedsiębiorstwa jest uzależniona od umiejętności i kompetencji strategicznych kadry menedżerskiej. H. Hinterhuber opracował dziesięć tez, które mogą stanowić podstawę oceny kompetencji strategicznych menedżerów [27, s. 245—251]. Tezy te są następujące:

Teza nr 1. *Przedsiębiorcy i menedżerowie charakteryzujący się wysokim stopniem kompetencji strategicznych potrafią w jednym lub kilku zdaniach wyrazić wizję przedsiębiorstwa.*

Wizja nie jest konkretnym planem czy obrazem przyszłości. Najczęściej ma ona formę heurystycznych wypowiedzi, angażujących i organizujących ludzi wokół pewnych wartości. Potrzebę formułowania wizji można określić cytując aforyzmy, które mówią, że istota rzeczy często bywa ukryta dla oczu, a prawdziwy przywódca jest bardziej marzycielem niż wykonawcą.

Teza nr 2. *Menedżerowie o wysokim stopniu kompetencji strategicznych potrafią przejrzeć i sformułować najważniejsze elementy polityki przedsiębiorstwa.*

Skuteczni menedżerowie muszą dbać o tworzenie pomostów między myśleniem a działaniem. Głównym zadaniem jest sformułowanie celów, które będą konkretyzowały, co trzeba zrobić i jak to należy wykonać. Odpowiedzi na te dwa podstawowe pytania są związane z wyznaczeniem obszarów aktywności gospodarczej (zarówno w sensie geograficznym, jak i branżowym), a także z określeniem zaplanowanych wskaźników ekonomiczno-finansowych, jakie powinno osiągnąć przedsiębiorstwo, oraz rozumianych relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym firmy.

Teza nr 3. *Kierownicy o wysokim stopniu kompetencji strategicznych potrafią przejrzeć i komunikatywnie scharakteryzować czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.*

Konkurencja stanowi podstawę zachowań rynkowych każdego przedsiębiorstwa. Skuteczny menedżer musi nie tylko wiedzieć, jakie czynniki decydują o sukcesie rynkowym firmy, ale również powinien umieć określić, które z nich mają charakter uniwersalny w odróżnieniu

od czynników sprzyjających osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w danym sektorze (przemysle).

Teza nr 4. *O poziomie kompetencji strategicznych kierownictwa świadczy to, w jakim stopniu swoboda działania pracowników wykorzystywana jest przez nich z pożytkiem dla przedsiębiorstwa.*

W wielu współczesnych koncepcjach dotyczących przywództwa postuluje się tworzenie w organizacjach atmosfery samodzielności, swobody i odpowiedzialności. Jest to wynikiem postrzegania organizacji jako systemów typu raczej konfederacyjnego niż jednolitego. Odnoszący sukcesy menedżerowie starają się tak zaprojektować strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, aby z jednej strony dawała pracownikom poczucie swobody i samodzielności, z drugiej zaś sprzyjała rozwojowi tzw. wewnętrznej konkurencyjności i efektywności. Na tej podstawie zrodziła się idea przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach.

Teza nr 5. *Poziom kompetencji strategicznych kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa można ocenić pozytywnie, jeżeli zbudowana przez nią struktura organizacyjna umożliwia skuteczną realizację przyjętej strategii.*

Obowiązująca struktura organizacyjna często w praktyce nie odpowiada deklarowanej strategii zarządzania. Między strategią a strukturą istnieją związki typu interakcyjnego. Projekt struktury organizacyjnej powinien być dostosowany do osiągniętego poziomu rozwoju oraz realizowanej strategii.

Teza nr 6. *Stopień, w jakim kierownicy liniowi włączeni są w proces planowania i realizacji strategii, zależy od poziomu kompetencji strategicznych kierownictwa.*

Strategie nie realizują się same. Złe wykonanie może zniweczyć nawet najbardziej ambitne plany, a dobre uratować niejedną słabo opracowaną strategię. Dlatego ogromne znaczenie ma także integracja procesu kształtowania strategii (planowania strategicznego) z jej wprowadzaniem w życie. Ważną rolę odgrywa również włączanie kierowników liniowych w proces kształtowania strategii przedsiębiorstwa.

Teza nr 7. *Poziom kompetencji strategicznych kierownictwa jest tym większy, im większa jest zgodność (harmonia) między realizowaną strategią a kulturą organizacji.*

Troska o rozwój kultury organizacji, czyli pożądaną wartość, wzorców i norm zachowań charakteryzujących jej uczestników, należy z pewnością do najważniejszych funkcji menedżerskich. Według tzw. rozwojowego modelu stylów kierowania, opracowanego przez Herseya-Blansharda, inicjatorem zmian, które mają na celu wprowadzenie partycypacyjnych i delegacyjnych form kierowania, powinien być menedżer. Ocena kompetencji strategicznych kadry kierowniczej musi więc uwzględniać działania menedżerów służące kształtowaniu odpowiednich postaw i motywacji pracowników.

Teza nr 8. *Kompetencje strategiczne przejawiają się raczej w zamiarach niż w możliwościach, bardziej w „być”, niż w „móc”.*

Teza ta tylko z pozoru jest bardzo kontrowersyjna. Na pewno nie odnosi się do ambicji bez pokrycia czy działań podejmowanych bez właściwego rozpoznania sytuacji. Przedsiębiorczy menedżer wciąż poszukuje nowych możliwości i rozwiązań, często przy tym ryzykując. Jest to osoba, która upatruje cel swego działania nie w określaniu granic, lecz wskazywaniu kierunków, nie w uzyskiwaniu odpowiedzi, ale w formułowaniu inspirujących pytań.

Teza nr 9. *O kompetencjach strategicznych kierownictwa świadczą dotychczas przeprowadzone, zakończone sukcesem przedsięwzięcia.*

Teza ta związana jest z łacińskim aforyzmem „fortes fortuna adiuvat” (szczęście sprzyja silnym). Należałoby więc zastanowić się, czy w przeszłości zdarzały się sytuacje świadczące o tym, że sukces został osiągnięty dzięki szczęśliwemu zbiegowi okoliczności.

Teza nr 10. *Przejawem strategicznych kompetencji kierownictwa jest nadwyżka pożytków wynikających z profesjonalnego wykonywania zadań przedsiębiorstwa.*

Jedną z niedocenianych i zazwyczaj źle interpretowanych cech menedżerów jest profesjonalizm. Dobrzy menedżerowie mogą mylić się w wielu szczegółach, ale nie popełniają błędów w sprawach zasadniczych. Potrafią ogarniać zagadnienia w sposób całościowy, tak jakby umieli wznieść się ponad nimi. Zdolność ta, zwana helikopterowaniem, umożliwia im widzenie zjawisk w ich wzajemnych zależnościach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Przykładowa ocena profilu kompetencji strategicznych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa przedstawiona została w tab. 28.

Tab. 28. Profil kompetencji strategicznych kierownictwa przedsiębiorstwa

Kryteria oceny	Waga	Nie	Częściowo	Tak	Suma
		-1	0	+1	
1. Czy kierownictwo przedsiębiorstwa ma określoną wizję?	2	⊗			-2
2. Czy cele zostały prawidłowo sformułowane?	3		⊗		0
3. Czy określono czynniki przewagi konkurencyjnej?	3		⊗		0
4. Czy pracownicy wykorzystują daną im swobodę w interesie przedsiębiorstwa?	3			⊗	3
5. Czy istnieje związek między przyjętą strategią a strukturą przedsiębiorstwa?	2		⊗		0
6. Czy kierownicy liniowi włączani są w proces planowania strategicznego?	3		⊗		0
7. Czy podejmowane są działania na rzecz rozwoju kultury organizacji?	3	⊗			-3
8. Czy menedżerowie mają kompetencje przedsiębiorcze?	1			⊗	1
9. Czy zdarzały się w przeszłości przypadki sukcesu dzięki szczęśliwemu zbiegowi okoliczności?	3		⊗		0
10. Czy działania kadry menedżerskiej cechuje profesjonalizm?	2	⊗			-2
Suma punktów					-3

Punktacja poniżej -10 pkt. świadczy o niskim poziomie kompetencji strategicznych, o średnim — od -10 pkt. do +10 pkt., o bardzo dobrym — powyżej +10 pkt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [27]

ZAKOŃCZENIE

Głównym zadaniem zarządzania z perspektywy systemowej jest nieustanne zwiększanie energii organizacji w celu uniknięcia entropii. Działania te, stanowiące istotę rozwoju, nie powinny być traktowane jako pojedyncze przedsięwzięcia, lecz ciągły proces, ukierunkowany na odradzanie się organizacji, na zdobywanie przez nią umiejętności podejmowania pojawiających się wyzwań. Właśnie dlatego podstawowym narzędziem tak rozumianego rozwoju staje się zmiana. Otwartość na zmiany jest więc koniecznym i krytycznym czynnikiem, warunkującym pomyślny rozwój każdej organizacji.

W ostatnich latach opracowano wiele koncepcji, które miały być zbawiennymi receptami w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Okazało się jednak, że o rozwiązaniu problemu doskonałości w zarządzaniu decyduje przede wszystkim sposób myślenia o organizacji i jej rozwoju. Obszary sukcesu są zmienne, zaś rozwój organizacji to nie kończący się, interakcyjny, przebiegający w czasie układ reakcji między organizacją a jej otoczeniem. Podstawą sukcesu jest właściwe ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa. Rozpatrując proces rozwoju z tego punktu widzenia, możemy mówić o wzroście lub o stabilizacji. Jak dowodzi praktyka, menedżerowie najczęściej stawiają na wzrost organizacji. Przyczyny tego są następujące:

- wzrost jest integralną częścią sukcesu,
- istnieje przekonanie, że wzrost najlepiej służy przetrwaniu,
- od poziomu wzrostu organizacji często uzależnione są premie menedżerów,
- wzrost ma bezpośredni wpływ na wysokość dywidend otrzymywanych przez udziałowców.

Stabilizacja w rozwoju organizacji występuje wtedy, gdy organizacja osiągnęła satysfakcjonujący poziom wzrostu i chce zachować *status quo*. Sytuacja taka — wbrew pozorom — jest częstsza w firmach małych niż w dużych. Właściciele niewielkich przedsiębiorstw nierzadko nie szczczędzą czasu i wysiłków, by zachować zdobytą pozycję i nie wejść w kolejną fazę wzrostu.

W rozwoju organizacji zdarzają się również kryzysy. Traktujemy je jako coś naturalnego, kryzysu nie należy bowiem oceniać jednoznacznie źle, pamiętając, że pesymizm jest prorocstwem, które zwykle samo się spełnia.

W prezentowanym w niniejszej pracy, fazowym podejściu do procesu zarządzania rozwojem podkreślono ważność ciągłego doskonalenia organizacji, zestawiania jej z lepszymi. Szczególną uwagę zwrócono na konieczność porównywania organizacji z nią samą, czyli badania, jaka była dawniej, jaka jest teraz i jaka może być w przyszłości. Poszczególnych etapów rozwoju nie należy traktować jako norm. Podział ten ma ułatwić rozpoznawanie form rozwojowych organizacji. Ze wszystkimi etapami rozwoju związane są zarówno korzyści, jak i zagrożenia. W stwierdzeniu tym kryje się najważniejsza idea w zarządzaniu rozwojem: każde nowe rozwiązanie to nie tylko pomysł na poprawę i sukces, ale również możliwość kryzysu.

Rozwój organizacji jest zjawiskiem złożonym. Stawia przed menedżerami trudne zadania, a jednocześnie zachęca ich do podejmowania wyzwań. Mamy nadzieję, że niniejsza praca pomoże menedżerom w rozwiązywaniu wielu związanych z tym problemów.

Literatura

- [1] Adizes I., *Corporate Lifecycles. How and Why Corporations Grow and What to Do About It*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1988.
- [2] Aldag R., Stearns T., *Management*, South-West Publ., Cincinnati 1987.
- [3] Anslinger P., Copeland T., *Growth Through Acquisitions: A Fresh Look*, „Harvard Business Review”, January–February 1996.
- [4] Ansoff H. Igor, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [5] Argyris C., *Single-Loop and Double Loop Models in Research on Decision Making*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 21, No 3, 1976.
- [6] Bartol K., Martin D., *Management*, McGraw-Hill, 1991.
- [7] Bea F., Dichtl E., Schweitzer M., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart, 1988.
- [8] Berger K., *Unternehmensgröße und Leitungsaufbau*, Walter de Greyter, Berlin 1968.
- [9] Bennis W.G., *Rozwój organizacji i losy biurokracji*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1985.
- [10] Bühner R., *Die Größe von Konzernzentralen – eine Benchmarking Studie*, „Zeitschrift für Organisation”, nr 4, 1996.
- [11] Certo S., Peter J., *Strategic Management, Concepts and Applications*, Random House, New York, 1988.
- [12] Chandler A., *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, 1962.
- [13] Chesbrough H., Teece D., *When Is Virtual Virtuous?. Organizing for Innovation*, „Harvard Business Review”, January–February 1996.
- [14] Child J., *Organization. A Guide to Problems and Practice*, London, 1977.
- [15] Churchill N., Lewis V., *The five stages of small business growth*, „Harvard Business Review”, May–June 1983.
- [16] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- [17] Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
- [18] Doppler K., Lauterburg Ch., *Change Management, Den Unternehmens-wandel gestalten*, Campus, 1995.
- [19] Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1988.
- [20] Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- [21] Galbraith J. R., Kazanjian R. K., *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, West Publishing Company, 1986.
- [22] Gościński J., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- [23] Gomez P., *Neue Trends in der Konzernorganisation*, „Zeitschrift für Organisation”, nr 3, 1992.
- [14] Gouillart F., Kelly J., *Transforming the Organization*, Mc Graw-Hill, New York, 1995.
- [15] Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, July–August 1972.
- [16] Hammer M., *Re-engineering Work – Don't Automate Obliterate*, „Harvard Business Review”, July–August, 1990.
- [17] Hinterhuber H., *Strategische Unternehmensführung*, de Gruyter Lehrbuch, 1989.
- [18] Holzer M., *Denken in Modellen, Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering*, 1982.
- [19] Idenberg P. J., *Four Styles of Strategy Development, Long Range Planning*, „The Journal of the Strategic Planning Society”, Vol. 26, No 6, 1993.
- [20] Jackson J. H., Morgan C. P., *Organization Theory. A Macro Perspective for Management*, Prentice Hall, 1982.
- [21] Jagoda H., Haus B., *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.
- [22] Karlöf B., *Strategia biznesu*, Warszawa 1992.
- [23] Kao R., *Entrepreneurship and Enterprise Development*, Toronto 1989.
- [24] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [25] Kennedy C., *The Great Survivors*, „Director”, Vol. 47, No 5, 1993.
- [26] Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- [27] Kuhn T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press., 1962.
- [28] Leavitt H., *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, w: *New Perspectives in Organisation Research*, John Wiley Inc., 1964.
- [29] Leigh A., *Effective Change, Twenty Ways to Make it Happen*, Institute of Personal Management, London 1991.
- [30] Longenecker J., Moore C., *Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis*, South-West. Publ., Cincinnati, 1991.
- [31] Linden F. J., *Using Parsons Functional Analysis in the Study of Public Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 20, 1975.
- [32] Machaczka J., *Przedsiębiorczość, zarządzanie i zmiana – tryptyk rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5, 1996.
- [33] Machaczka J., *Metoda modelowania w projektowaniu systemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, seria: Monografie, nr 65, Kraków 1984.
- [34] Maslyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Warszawa 1995.
- [35] Martyniak Z., Sanak J., *Reengineering – nowa metoda zarządzania*, „Zeszyty Naukowe AE, Kraków 1995.
- [36] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie*, PWN, Warszawa 1981.
- [37] Nadler G., *Work System Design: The Ideals Concept*, Irvin Inc., 1967.
- [38] Nadler D. A., Tushman M. L., *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, „California Management Review”, nr 2.
- [39] Nystrom P., Starbuck W., *Umdenken? Umlernen! Über die Kunst, Kriesen zu vermeiden*, w: *Organisatorischer Wandel*, Fernuniversität, Hagen, 1991.
- [40] Ouchi W., *Theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publ. Company, 1981.

Spis tabel

- [51] Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982.
- [52] Pierscionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- [53] Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [54] Prahalad C., Hamel C., *Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben*, „Harvard Manager”, nr 2, 1991.
- [55] Pümpin C., Prange J., *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus, 1991.
- [56] Pszczółowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, WP, Warszawa 1984.
- [57] Quinn R., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, Vol. 29, No.1, Jan. 1983.
- [58] Rue L., Holland P., *Strategic Management, Concepts and Experiences*, McGraw Hill, Series in Management, 1989.
- [59] Scott B. R., *Stages of Corporate Development*, „Harvard Business Review” (March–April), 1973.
- [60] Scott W. R., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, New York 1987.
- [61] Steahle W., *Management*, Vahlen Verlag, München 1985.
- [62] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1992.
- [63] Talwar R., *Business Re-engineering — a Strategy-driven Approach*, „Long Range Planning”, Vol. 26, No. 6., 1993.
- [64] Thompson J., *Strategic Management, Awareness and Change*, Chapman and Hall, 1991.
- [65] Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- [66] Steahle W., *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung*, Vahlen Verlag, München, 1985.
- [67] Tchórzewski J., *Cybernetyka życia i rozwoju systemów*, Siedlce 1992.
- [68] Thain D.H., *Stages of Corporate Development*, „The Business Quarterly”, (Winter), 1969.
- [69] Türk K., *Neue Entwicklungen in der Organisationsforschung*, Stuttgart 1989.
- [70] Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- [71] Wheelen T. L., Hunger J. D., *Strategic Management*, Addison-Wesley Reading, 1990.
- [72] Wissema J. G., Euser L., *Successful Innovation Through Inter-Company Networks*, „Long Range Planning”, Vol. 24, No. 6, 1991.

Tab. 1. Statystyka czasu życia spółek amerykańskich	47
Źródło: [49, s. 97]	
Tab. 2. Cechy firm „doskonale zarządzanych” jako generatory wartości i rozwoju	49
Źródło: [51]	
Tab. 3. Czynniki zarządzania w procesie rozwoju korporacji	65
Źródło: [71]	
Tab. 4. Zmiany kluczowych czynników zarządzania w procesie rozwoju organizacji	80
Źródło: [21]	
Tab. 5. Organizacje typu „J” i typu „A” wg W. Ouchi	88
Źródło: [50, s. 48]	
Tab. 6. Charakterystyka faz rozwoju organizacji w modelu R. Quinna i K. Camerona	91
Źródło: opracowanie własne na podstawie [57]	
Tab. 7–17. Zestawienie modeli rozwoju organizacji wg różnych autorów	93–99
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 18. Rodzaje ciągów strategicznych wg H. I. Ansoffa	103
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 19. Struktura obrotów firmy Philip Morris	111
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 20. Kluczowe zdolności firmy Canon (fragment)	121
Źródło: [23]	
Tab. 21. Przykładowe krytyczne czynniki sukcesu w różnych branżach	123
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 22. Cechy organizacji biurokratycznej i przedsiębiorczej	126
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 23. Ważniejsze charakterystyki ekonomiczne badanego przedsiębiorstwa	133
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 24. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie przedsiębiorczości	136
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 25. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie wzrostu	137
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 26. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie dojrzałości	138
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 27. Lista kontrolna identyfikująca cechy organizacji w fazie schyłku	139
Źródło: opracowanie własne	
Tab. 28. Profil kompetencji strategicznych kierownictwa przedsiębiorstwa	155
Źródło: opracowanie własne na podstawie [27]	

Spis rysunków

Rys. 1. Operacyjna i strategiczna luka rozwojowa organizacji	16	Rys. 20. Struktura macierzowa organizacji	79
<i>Źródło:</i> opracowanie własne		<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
Rys. 2. Macierz gotowości organizacji do rozwoju	17	Rys. 21. Model rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	82
<i>Źródło:</i> opracowanie własne na podstawie [48]		<i>Źródło:</i> [15]	
Rys. 3. Rodzaje zmian organizacyjnych	26	Rys. 22. Ewolucja czynników przedsiębiorczości i zarządzania w procesie roz- woju firmy wg N. Churchill i V. Lewis	84
<i>Źródło:</i> opracowanie własne na podstawie [48]		<i>Źródło:</i> [15]	
Rys. 4. Model organizacji H. Leavitta („Diamant Leavitta”)	30	Rys. 23. Hipotetyczne wzorce efektywności organizacji wg R. Quinna i K. Camerona	86
<i>Źródło:</i> [38]		<i>Źródło:</i> [57]	
Rys. 5. Cele organizacji i środki ich osiągania	31	Rys. 24. Strategiczna kongruencja	102
<i>Źródło:</i> [39, s. 1]		<i>Źródło:</i> [64, s. 12]	
Rys. 6. Koncepcja kompozycji budżetowej organizacji wg I. Ansoffa	36	Rys. 25. Macierz SWOT strategicznych alternatyw	107
<i>Źródło:</i> [4]		<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
Rys. 7. Cztery style procesu strategicznego rozwoju	37	Rys. 26. Formy organizacyjne zarządzania innowacjami	115
<i>Źródło:</i> [29, s. 133]		<i>Źródło:</i> opracowanie własne na podstawie [13, s. 66]	
Rys. 8. Fazy rozwoju systemów społecznych	43	Rys. 27. Rodzaje innowacji a formy organizacyjne ich wdrażania	116
<i>Źródło:</i> [30]		<i>Źródło:</i> opracowanie własne na podstawie [13, s. 73]	
Rys. 9. Sprzedaż płyt długogrających, kaset i płyt kompaktowych w Niemczech w latach 1960-1990	44	Rys. 28. Profile dwóch firm wg wybranych czynników przewagi konkurencyjnej <i>Źródło:</i> opracowanie własne	123
<i>Źródło:</i> [55]		Rys. 29. Zależności między użytecznością wyrobu a jego kosztem pozyskania (ceną)	124
Rys. 10. Przedsiębiorstwo jednoosobowe	54	<i>Źródło:</i> [32]	
<i>Źródło:</i> opracowanie własne		Rys. 30. Ogólny schemat diagnostyki	130
Rys. 11. Struktura sztabowo-liniowa przedsiębiorstwa średniej wielkości	55	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> opracowanie własne		Rys. 31. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa	134
Rys. 12. Struktura organizacyjna w postaci „systemu pionów scalonych”	57	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> opracowanie własne		Rys. 32. Rozkład cech charakteryzujących fazy rozwojowe badanego przedsię- biorstwa	135
Rys. 13. Dywizjonalna struktura organizacyjna	58	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> opracowanie własne		Rys. 33. Rozkład cech charakteryzujących fazę przedsiębiorczości	140
Rys. 14. Ogólny model ewolucji struktur w procesie rozwoju przedsię- biorstwa	67	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> [65, s. 363]		Rys. 34. Rozkład cech charakteryzujących fazę wzrostu	142
Rys. 15. Strategia a struktura po 1960 roku	68	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> [23]		Rys. 35. Rozkład cech charakteryzujących fazę dojrzałości	144
Rys. 16. Rozwój organizacji wg I. Adizesa	70	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> [1]		Rys. 36. Rozkład cech charakteryzujących fazę przesilenia (schyłku)	145
Rys. 17. Fazy wzrostu organizacji w modelu L. Greinera	72	<i>Źródło:</i> opracowanie własne	
<i>Źródło:</i> [25]		Rys. 37. Ogólny model zarządzania rozwojem organizacji	147
Rys. 18. Zespół zadaniowy w strukturze organizacyjnej	77	<i>Źródło:</i> opracowanie własne na podstawie [55, s. 20]	
<i>Źródło:</i> opracowanie własne			
Rys. 19. Formy strukturalne wybranych firm niemieckich	78		
<i>Źródło:</i> [10]			