

Piotr Banaszyk

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

NIECIĄGŁOŚĆ W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Współczesne uwarunkowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw charakteryzują się bardzo wysokim stopniem konkurencyjności, a co za tym idzie – zmienności. Stwierdzenie to można już uznawać za truizm, ale konsekwencje opisywanego stanu rzeczy są bardzo poważne. Dotyczą także logiki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, w jaki sposób przyspieszenie zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa przenosi się na procesy dostosowawcze w jego wnętrzu, nazywane procesami restrukturyzacji.

2. Modularna natura organizacji przedsiębiorstwa i efekt buforowania

Ogólnie rzecz biorąc, przyjmuje się, że organizacja dowolnego przedsiębiorstwa należy do klasy tzw. systemów otwartych. Może to prowadzić do przekonania, iż przedsiębiorstwo jako całość oddziałuje ze swym, także całościowo ujmowanym, otoczeniem. Tymczasem tak nie jest. J.D. Thompson [Thompson 1967, s. 10] dowiódł, że organizacja jest systemem częściowo otwartym. Uważa on, iż organizacja, będąc otwartą na wymianę z otoczeniem, staje się niezdeterminowana i przez to napotyka niepewność. Z kolei dążenie do możliwie wysokiego nasilenia cechy zorganizowania wymaga determinizmu i pewności. Niektóre z podsystemów organizacji wchodzą w relacje ze zmiennym otoczeniem z racji zadań pełnionych wobec organizacji jako całości (np. w przedsiębiorstwie dział marketingu i sprzedaży musi się kontaktować z rynkiem zbytu). Te podsystemy są bardzo bliskie modelowi systemu otwartego. Inne podsystemy nie muszą jednak mieć bezpośrednich powiązań z otoczeniem (np. wydział produkcyjny korzysta z wewnętrznych zasobów i przekazuje wyniki swej działalności do magazynu wyrobów gotowych). Te podsystemy są z pewnością bliższe modelowi systemu zamkniętego. W modelu systemu otwartego

wyzwała się dążenie do poszukiwania sposobów opanowania niepewności i do kreowania maksimum zdolności przystosowawczych. W modelu systemu zamkniętego wyzwała się za to dążenie do stanowienia rozwiązań racjonalnych i kreowania procesów poszukiwania maksimum pewności.

Różnorodność zadań pełnionych przez różne podsystemy organizacji przedsiębiorstwa oraz różnorodny charakter logiki ich działalności i rozwoju skłaniają do spostrzeżenia, iż organizacja przedsiębiorstwa nie jest monolitem, ale tzw. systemem z luzem, czyli całością nie w pełni wewnętrznie spójną [Mrela 1983]. Fakt ten ma bardzo poważne konsekwencje praktyczne. Zakłócenia zewnętrzne oddziałujące z otoczenia na dowolny podsystem otwarty nie muszą bowiem przenosić się na inne podsystemy organizacji (np. wzrost oprocentowania kredytów bankowych niekoniecznie prowadzi automatycznie do podniesienia ceny wyrobów gotowych i spadku popytu na nie, czyli zmniejszenia stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych, bowiem kontaktujący się z rynkiem kapitałowo-pieniężnym dział finansów może przecież zastąpić drożący kredyt bankowy przez korzystniejszy kosztowo kredyt kupiecki). Oczywiście proces ten działa również w odwrotną stronę – pozytywne tendencje z otoczenia nie muszą przenosić się na całą organizację, jeśli nie zostaną dostrzeżone i właściwie wykorzystane przez odpowiedni podsystem kontaktujący się z tym właśnie fragmentem otoczenia.

Mając to na uwadze, J.D. Thompson wskazuje, iż:

- każde przedsiębiorstwo posiada tzw. jądro techniczne, w którym dążenie do racjonalności użytkowania drogiej najczęściej aparatury wymaga wysokiego stopnia stabilności i pewności, a zatem te podsystemy organizacji winny być wręcz bronić przed zakłócającymi oddziaływaniami otoczenia (z ekonomicznego punktu widzenia można tu mówić np. o minimalnym okresie zwrotu zainwestowanych kapitałów);
- składnikiem każdego przedsiębiorstwa są wobec tego podsystemy, które można nazwać „zderzakami buforującymi”, potrafiącymi radzić sobie z niepewnością, wykazującymi dużą elastyczność i adaptacyjność oraz łatwość znajdowania rozwiązań pojawiających się problemów;
- ponieważ jednak w dłuższym okresie ewolucja „jądra technicznego” jest potrzebna, w każdym przedsiębiorstwie występuje tzw. organ kierowniczy, mediujący między dwoma pierwszymi zbiorami podsystemów organizacyjnych, poszukując ekonomicznie i społecznie uzasadnionego kompromisu między zmiennością a stabilnością.

Warto zwrócić uwagę na możliwość zmienności w czasie stopnia otwartości organizacji jako całości. Innowacyjne przedsiębiorstwo może narzucać otoczeniu własne reguły konkurencji, z czasem jednak rosnąca liczba przedsiębiorstw wchodzących do wykreowanej niszy rynkowej zmusi to pierwsze do otwartości na wymagania klientów.

3. Malejący okres reakcji

Z zaprezentowanej koncepcji J.D. Thompsona wynika, że w dłuższej perspektywie czasowej, czyli ze strategicznego punktu widzenia, to właśnie przede

wszystkim naczelne kierownictwo jest odpowiedzialne za rozpoznawanie nadchodzących zmian i planowanie dostosowania wewnętrznego. Prowadzone analizy i podejmowane decyzje składają się na planowanie strategiczne działalności przedsiębiorstwa. Kierownictwo poszukuje równowagi między koniecznymi zmianami doskonalącymi istniejący stan przedsiębiorstwa a ograniczeniami ekonomicznymi wynikającymi z czasu potrzebnego na wykonanie i profitowanie przeprowadzanych inwestycji (w zasoby materialne, w ludzi, w rynek itp.).

Z drugiej jednak strony można w tym miejscu przytoczyć argumentację H. Mintzberga [1999, s. 251-252], że warto rozróżnić między planowaniem strategicznym a wypracowaniem strategii. „Problemem jest tu to, że planowanie strategiczne jest związane z warunkami stabilnymi, a wypracowanie strategii jest związane z okresem zmian i to często ze zmianami, które można nazwać nieciągłymi” [Mintzberg 1999, s. 251].

Jeszcze dobitniej wypowiada się M. Hammer, wskazując na „pojęcie, które Jack Welch z General Electric nazywa bezgranicznością – rozpadem wszystkich murów wewnątrz i dookoła przedsiębiorstwa: murów rozdzielających wydziały, murów zewnętrznych, trzymających firmy osobno i murów poziomych (tzn. sufitów i podłóg), które tworzą sztuczne granice między pracownikami i kierownikami” [Hammer 1999, s. 137].

Narastająca presja konkurencyjna falsyfikuje Thompsonowską koncepcję modularności organizacji przedsiębiorstwa i buforowania wpływu zmian zewnętrznych na jego działalność. Kierownictwa przedsiębiorstw mają coraz mniej czasu na proces dostosowawczy. Niedostrzeganie tego zjawiska grozi daleko idącymi negatywnymi konsekwencjami.

Przykładem może być Japonia. Powojenny sukces gospodarczy tego kraju i japońskie koncepcje zarządzania były silnie powiązane z filarami japońskiej gospodarki, a mianowicie: senioralnym systemem awansowania i motywacji, dożywotnim zatrudnieniem i zakładowymi związkami zawodowymi. Makroekonomiczny klimat gospodarczy w Japonii nie miał konfrontacyjnego charakteru. Przedsiębiorstwa i banki zawierały obustronnie korzystne umowy finansowe, powstające ryzyko biznesowe było dzielone i nie dopuszczano do wrogich przejęć. Kierunki rozwoju makroekonomicznego były stanowione przez MITI. Idylla zakończyła się w latach dziewięćdziesiątych. Jen stracił na wartości, gwałtownie wzrosły koszty produkcji i dodatkowo załamały się rynki kapitałowe na całym świecie, a zatem radykalnie zmienił się kontekst japońskiego systemu zarządzania. Od połowy lat dziewięćdziesiątych zaczęła się zaznaczać coraz silniej tendencja rezygnacji z wyżej wskazanych filarów japońskiej gospodarki, zwłaszcza w sektorze produkcji samochodów coraz powszechniej zaczęto wykorzystywać technikę czasowego zatrudnienia, ponadto rozpoczęto proces prywatyzacji instytucji sektora publicznego. Konsekwencją stały się: *downsizing*, *delaying* i indywidualizacja systemów wynagradzania [McCann, Hassard, Morris 2004, s. 31-32].

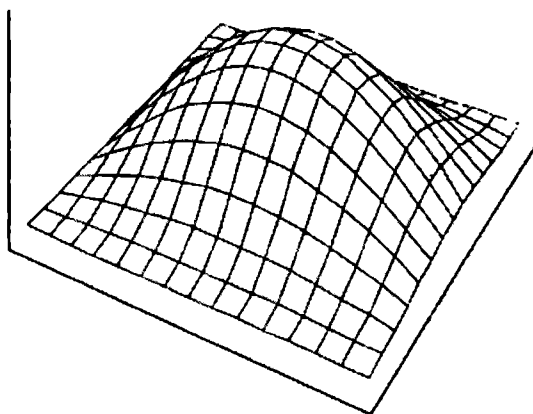
Tradycyjnie profesjonalne zarządzanie oferowało przedsiębiorstwom i ich właścicielom szczególną zdolność racjonalizacji decyzji biznesowych w świecie niepewności i ryzyka. Misją zarządzania było więc podnoszenie efektywności działalności organizacji. Ujawniający się przy tej okazji efekt synergetyczny powo-

dował, że „lepsze życie” można było osiągnąć jedynie poprzez działanie w dobrze zarządzanej organizacji. W ten sposób powstało środowisko profesjonalnych menedżerów i ekspertów ich wspomagających, którzy najliczniej ulokowali się przede wszystkim na stanowiskach średniego szczebla kierowniczego. Ta kraina zarządzania zaczęła w szybkim tempie znikać zarówno na skutek rosnącej konkurencji i turbulencji otoczenia biznesowego, jak i z powodu rozszerzających się zastosowań informatyki i technologii informacyjnych wewnątrz organizacji. W miejsce menedżera i zarządzania zaczęły wkraczać przedsiębiorczość i przywództwo [Gephart 1996, s. 91-95].

Współczesne organizacje działają „na krawędzi chaosu”. W ślad za R. Stacey można bowiem powiedzieć, że istnieją trzy potencjalne uwarunkowania działalności organizacji, mianowicie: stabilna równowaga, gwałtowna nierównowaga i ograniczona nierównowaga. Tylko ta ostatnia sytuacja umożliwia organizacji zdolność do transformacji gwarantującej przeżycie. W warunkach ograniczonej nierównowagi organizacja balansuje właśnie na krawędzi chaosu i takie uwarunkowania pozwalają kreować porządek poprzez samoorganizację. Kreacja tego porządku jest procesem ciągłym i równa się z nieustanną zmiennością działalności [Burnes 2004, s. 314-315].

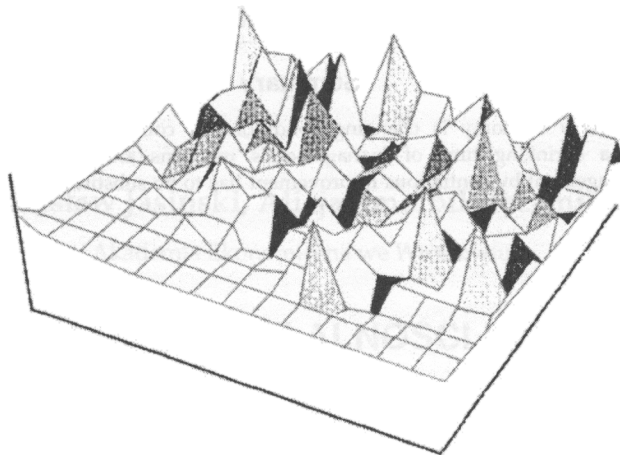
4. Nieciągłość wymaga skoku

Dawno już minęły czasy tzw. *one best way*, co ma poważne konsekwencje także dla poszukiwań kierunku restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Za A. Atilio i J. Ricart można bowiem wskazać, że gdyby podtrzymywać Taylorowską perspektywę usprawniania przedsiębiorstwa, to obszar badawczy wyglądałby tak jak to przedstawia rys. 1. Jeśli zaś ją porzucić i zgodzić się ze współczesnym podejściem sytuacyjnym, to obszar ów prezentuje rys. 2.



Rys. 1. Podejście typu *one way best*

Źródło: [Caldart, Ricart 2004, s. 98].



Rys. 2. Podejście sytuacyjne

Źródło: [Caldart, Ricart 2004, s. 98].

Metodyka restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinna więc być różna od ewolucyjnego doskonalenia w lokalnym zakresie (co oznacza stopniowe doskonalenie zastanego stanu). Powinna zmierzać do stymulowania „wielkiego skoku”, czyli przejścia z lokalnego szczytu na szczyt wyższy, ale bardziej oddalony i być może nawet wyraźnie niewidoczny.

5. Zakończenie

Jeśli zgodzić się z tezą, że współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw kreują sytuację nieciągłości w zarządzaniu, to poprzez skrócenie czasu na reakcję kierowniczą wymaganiem staje się zarządzanie przez wielki skok. A to rodzi wiele problemów dotyczących szczegółowych technik diagnostycznych i decyzyjnych ułatwiających tego typu skoki.

Literatura

- Burnes B. (2004), *Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future*, „Journal of Change Management” vol. 4, nr 4, December.
- Caldart A.A., Ricart J.E., (2004), *Corporate Strategy Revisited: a View from Complexity Theory*, „European Management Review”, nr 1.
- Gephart R.P. (1996), *Postmodernism and the Future History of Management. Comments on History as Science*, „Journal of Management History”, vol. 2, nr 3.
- Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
- McCann L., Hassard J., Morris J (2004), *Middle Managers. The New Organizational Ideology and Corporate Restructuring: Comparing Japanese and Anglo-American Management System*, „Competition & Change”, vol. 8, nr 1, March.
- Mintzberg H. (1999), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris.
- Mrela K. (1983), *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa.
- Thompson J.D. (1967), *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York.

DISCONTINUITY IN COMPANY'S RESTRUCTURING PROCESS

Summary

The contemporary economy is changing conditions of companies' activities. A pressure of competition and a shrinking time of management's reactions are resulting in a management discontinuity. Management by continuous improvement has to be substituted by management by big jump.