

*Józef Machaczka*

# Przedsiębiorczość, zarządzanie i zmiana – tryptyk rozwoju organizacji

Organizacje konstytuują się w złożonym otoczeniu i egzystują w nim jako tzw. systemy działania. Oznacza to, że ich natura jest nie tyle materialna, co funkcjonalna. Tworzone są przez selekcję, czyli wybór działań niezbędnych do realizacji zamierzonych celów.

Dobłą analogią do takiego ujęcia może być występująca w prawie handlowym koncepcja osoby prawnej, która powstaje wprawdzie „z działań” osób fizycznych, ale sama taką osobą nie jest. Interpretacja organizacji jako systemu działania wpłynęła na przewartościowanie wielu koncepcji zarządzania.

Na przykład uważa się, że już nie tyle sam zysk, co „przepływ gotówki”, nie tyle poszczególne funkcje organiczne przedsiębiorstwa (produkcja, finanse, marketing, polityka kadrowa), co „łańcuchy wartości” decydują o jego sukcesie i przewadze konkurencyjnej. Pojęcia te tym się głównie wyróżniają, że są wynikiem myślenia w kategoriach dynamiki, a nie statyki organizacji.

Przyjęcie paradygmatu organizacji jako systemu działania powoduje również istotne konsekwencje dla interpretacji procesu jej rozwoju [10, s. 69].

Selekcja pozwala organizacji zaistnieć oraz uzyskać autonomię i swobodę działania. **W działalności gospodarczej funkcja selekcji przejawia się poprzez przedsiębiorczość, rozumianą jako całokształt działań związanych z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia.** Aforyzm „od pomysłu do przemysłu” najlepiej oddaje istotę realizowanych tutaj działań. Funkcją przedsiębiorczości jest przekształcenie pomysłu, projektu w konkretny wyrób lub usługę, które zaspokajając określone potrzeby zdolne są generować zysk, co w konsekwencji pozwala przedsiębiorcy odtworzyć lub ewentualnie rozbudować kolejne cykle wytwórcze. Do lat sześćdziesiątych wielu ekonomistów nie doceniało znaczenia przedsiębiorczości w gospodarce, a poglądy w tym zakresie R. Cantillona, J.B. Saya czy J. Schumpetera uległy zapomnieniu. Zajmowano się głównie popytową stroną działalności gospodarczej. Dopiero lata osiemdziesiąte przyniosły tutaj istotną zmianę. Najpierw w Stanach Zjednoczonych, a później w wielu krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej zorientowano się, że liczne zjawiska kryzysowe lepiej można opanować sprzyjając

rozwojowi przedsiębiorczości, rozumianej jako organizowanie nowych zasobów dla wzrostu podaży.

Zjawisko rozwoju przedsiębiorczości nie odnosi się wyłącznie do nowo powstających małych i średnich przedsiębiorstw. Również wiele dużych, dojrzałych korporacji zrozumiało, że grozi im schyłek, jeśli 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” [4, s. 157].

W USA „czas życia” przeciętnej firmy wynosi 6-7 lat. Tylko 54% firm nowo założonych przeżywa powyżej 18 miesięcy, a tylko 25% powyżej 6 lat. W ciągu ostatnich 25 lat na słynnej liście czasopisma „Fortune” pojawiło się około tysiąca korporacji, ale do dzisiaj istnieje tylko 1/4 z tej liczby.

Selekcja i odpowiadająca jej w działalności gospodarczej przedsiębiorczość powodują więc określone konsekwencje. Są to niepewność, wynikająca głównie z powodu niedostatku informacji, zależność, związana z ograniczonością zasobów i ryzyko, powodowane możliwością wystąpienia nie tylko korzyści, ale i strat. Niepewność, zależność i ryzyko są najbardziej oczywistymi i powszechnymi cechami każdego nowego przedsięwzięcia.

Przedsiębiorstwa oczywiście starają się jakoś z tymi zjawiskami sobie radzić, czyli kompensować ich wpływ. Prowadzi to do konieczności zarządzania nimi, harmonizowania i koordynowania działań podejmowanych przez poszczególne ich części względem siebie oraz całości względem otoczenia. Działania kompensacyjne w organizacjach przejawiają się przede wszystkim w podejmowaniu różnego rodzaju czynności (takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), zmierzających do zapewnienia im przetrwania i przeżycia. Problem ten nie pojawia się jednorazowo, nie daje się go też zwykle definitywnie rozwiązać, gdyż otoczenie jest w permanentnej turbulencji. Raz znalezione metody stają się po pewnym czasie bezużyteczne i konieczne jest znalezienie nowych. Stąd m.in., jak się wydaje, wynika zmienność i nietrwałość wielu koncepcji czy teorii w zarządzaniu. **Zarządzanie jako kompensacja jest więc funkcją systemów (or-**

ganizacji) pozwalającą im przetrwać w otoczeniu, a jego istota polega na ich stabilizacji poprzez redukcję niepewności, zależności i ryzyka.

Skuteczni menedżerowie rozumieją, że miejsce, jakie zajmuje ich firma w otoczeniu nie jest dane raz na zawsze. Z jednej strony muszą pamiętać, iż działa prawo entropii, zgodnie z którym wszystkie systemy wykazują naturalną skłonność ku upadkowi („prawo powszechnego ciężenia ku dołowi”), z drugiej zaś każdy system stara się poprawić zajmowaną przez siebie pozycję względem innych. **Niezbędnym więc działaniem, które musi podjąć system (organizacja) jest zmiana, rozumiana jako funkcja systemu polegająca na walce z entropią i dążeniu do doskonalenia oraz poprawy swojej pozycji w otoczeniu.** Począwszy od lat sześćdziesiątych otoczenie organizacji gospodarczych kształtowane jest przez rozwój nauki i techniki. Rewolucja naukowo-techniczna sprawiła, że relacje między przedsiębiorstwem i otoczeniem, dotychczas w zasadzie stałe i niezmiennie, stały się zmienne i trudne do prognozowania. Wzrosła tzw. turbulencja otoczenia, którą według I. Ansoffa charakteryzują cztery następujące tendencje [1, s. 58]:

- wzrost nowości zmiany,
- wzrost intensywności otoczenia,
- wzrost szybkości zmian, i
- wzrost złożoności otoczenia.

Przedsiębiorstwa, aby przetrwać w takim otoczeniu, muszą się zmieniać. Zmiany nie tylko umożliwiają im osiągnięcie tzw. dynamicznej równowagi (homeostazy), ale przede wszystkim pozwalają nieustannie odradzać się, zdobywać umiejętności radzenia sobie z pojawiającymi się wyzwaniem. Korzystanie ze zmiany jako „narzędzia” rozwoju sprzyja uzyskiwaniu przez przedsiębiorstwo długookresowej efektywności i skuteczności.

Współcześni menedżerowie nie tylko dostrzegają konieczność zmian, ale wręcz postrzegają je jako szansę. Amerykański badacz tzw. *successful companies* T. Peters twierdzi, że sukces przychodzi do tych, którzy lubią chaos – ciągłe zmiany, a nie do tych, którzy zmierzają do ich eliminacji [6, s. 2].

Przedstawione wyżej uwagi pozwalają stwierdzić, że organizacje jako systemy działania kształtują swój byt w triadzie: zaistnienie (selekcja), przeżycie-przetrwanie (kompensacja) i doskonalenie osiągniętego stanu (zmiana). Selekcja, kompensacja i zmiana tworzą więc trzy podstawowe „filary” egzystencji organizacji jako systemu działania w turbulentnym otoczeniu, czyli inaczej mówiąc **tryptyk rozwoju organizacji**.

Jakkolwiek koncepcje organizacji jako otwartego systemu działania zaczęły rozprzestrzeniać się dopiero na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, to warto zwrócić uwagę, że są one w pewnym sensie egzemplifikacją tzw. zasady potrójnego ponaglenia, sformułowanej przez Alfreda N. White-

heada jeszcze w latach trzydziestych. Według niego bowiem „*wytłumaczeniem 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*” [1, s. 266].

W ostatnich latach obserwujemy szczególne zainteresowanie problematyką zmian, które stały się kluczowym czynnikiem skuteczności i efektywności w działalności gospodarczej. Obok przedsiębiorczości i zarządzania, zmiana stała się jednym z podstawowych składników „cyklu życia” przedsiębiorstwa [6, s. 135]. Chodzi bowiem o to, że w miarę rozwoju przedsiębiorstwa występuje zwykle tendencja do dominacji elementów biurokratycznych (zarządczych) nad innowacyjnymi (przedsiębiorczymi). Konieczność przeprowadzania zmian należy do rad najczęściej dawanych przedsiębiorstwom – tak przeżywającym kryzys, jak i planującym wzrost. Wiodące firmy konsultingowe opracowały liczne koncepcje przeprowadzania zmian przedsiębiorstwa, odwołujące się najczęściej do takich określeń, jak: odrodzenie (*rebirth*), przeprojektowanie (*reengineering*), czy przebudowa (*restructuring*). Duża ilość tych propozycji wynika głównie z wielu możliwości odpowiedzi na pytanie: czy zmiana powinna iść „w głąb”, ale dotyczyć tylko jednego lub kilku elementów organizacji (przedsiębiorstwa), czy też sięgać płycej, ale dotyczyć całości organizacji (przedsiębiorstwa). Po licznych próbach zastosowań, analizie ich efektów, wniosek aktualnie wydaje się jednoznaczny: tylko całościowe (holistyczne), symultaniczne i skoordynowane, radykalne zmiany mogą przynieść długookresowe i trwałe efekty.

Prekursorem przedstawionego wyżej „podejścia rozwojowego” do interpretacji zachowań przedsiębiorstwa był z pewnością J. Schumpeter, który wielkie znaczenie przypisywał przedsiębiorczości, czyli „procesom twórczej destrukcji”, przeciwstawiając jej proces zrutynizowanego, zbiurokratyzowanego administrowania (zarządzania). Według niego „*funkcja przedsiębiorcy polega na reformowaniu lub rewolucjonizowaniu wzorca produkcji poprzez wykorzystanie nowych pomysłów czy – ogólnie mówiąc – nie rozpoznanej dotąd technicznej możliwości produkcji nowego towaru lub wytwarzania znanego towaru za pomocą nowych metod, poprzez udostępnienie nowych źródeł podaży surowców lub nowych rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, poprzez zmiany organizacyjne w przemyśle itd. [...] Ten rodzaj działalności jest głównym czynnikiem sprawczym powtarzających się fal »prosperity«, które rewolucjonizują organizm gospodarki, i nawracających »recesji«, wywoływanych wpływem nowych produktów i metod, zakłócających dotychczasową równowagę. [...] Funkcja ta (przedsiębiorczość) zasadniczo nie sprowadza się [...] do dokonywania jakichkolwiek odkryć czy wynalazków; [...] polega na wprowadzaniu tych pomysłów w życie*” [9, s. 163].

Aktualność poglądów J. Schumpetera ujawnia się szczególnie wyraźnie dzisiaj. W gospodarce rynkowej nie wystarczy bowiem choćby najbardziej umiejętnie gospodarowanie istniejącymi zasobami przedsiębiorstwa. Na sukcesy w dłuższym przedziale czasu mogą liczyć tylko te firmy, które potrafią być przedsiębiorcze, wprowadzić zmiany, a w konsekwencji rozwijać się.

Każdy system (organizacja) rozwijając się, przechodzi od stanu początkowego przez różne stany pośrednie do stanu końcowego, znacząc tzw. drogę rozwoju. Można dyskutować nad kształtem tej drogi, przedstawiając ją na przykład w formie linii, spirali czy też koła. Budując tego typu modele rozwoju należy jednak pamiętać, że rzeczywisty rozwój przedsiębiorstwa nie przebiega według uporządkowanego, sekwencyjnego schematu: powstanie, wzrost, dojrzałość i schyłek. Na każdym etapie rozwoju mogą występować kryzysy. Przykładem takiego podejścia do interpretacji rozwoju jest m.in. model wzrostu organizacji opisany przez L. Greinera [5]. Również K. Bleicher opisując zjawisko rozwoju przedsiębiorstwa stwierdza, że każda faza rozwoju przedsiębiorstwa jest z jednej strony do dalszego rozwoju, z drugiej zaś może generować trudności, a więc zawierać w sobie tzw. potencjał kryzysu [2, s. 332]. Tylko w odpowiednim momencie przeprowadzona zmiana może zapobiec powstaniu kryzysu, a jeśli on już wystąpił, może być tylko przez zmianę pokonany. Stąd można stwierdzić, że sprawne kierowanie zmianami staje się jedną z najważniejszych umiejętności przedsiębiorców i menedżerów.

W problematyce organizacji i zarządzania „podejście rozwojowe” najpełniej znalazło swoje odzwierciedlenie w badaniach Alfreda D. Chandlera nad historią rozwoju amerykańskich przedsiębiorstw-korporacji [3]. Jako wniosek z przeprowadzonych przez siebie badań, A. Chandler przedstawił cztery fazy (dosłownie: „rodziny”) historii amerykańskich przedsiębiorstw:

- wstępna ekspansja i akumulacja zasobów,
- racjonalizacja wykorzystania zasobów,
- ekspansja na nowe rynki i nowe dziedziny działalności (dywersyfikacja),
- rozwój nowej struktury i dalsza racjonalizacja wykorzystania zasobów.

Według A. Chandlera, liczne spośród największych amerykańskich korporacji przemysłowych powstały i utrwaliły swoją pozycję w okresie od 1880 roku do pierwszej wojny światowej. W wyniku akumulacji kapitału i łączenia spółek, na początku XX wieku powstały ogromne przedsiębiorstwa wielozakładowe, zarządzane przez grupy największych udziałowców.

Osiągnięcie zadowalających rezultatów w zakresie akumulacji zasobów stworzyło problem ich wykorzystania. Starano się (etap 2) z jednej strony doskonaląc metody i techniki organizacji pracy, co miało doprowadzić do obniżki kosztów jednostkowych, z drugiej zaś usprawniać system zarządzania

korporacją jako całością. Struktury organizacyjne ukształtowane w tym okresie były rozwinięciami klasycznych struktur sztabowo-liniowych w spójne, zintegrowane pionowo funkcjonalne, podporządkowane naczelnemu kierownictwu (tzw. system pionów skalonych).

Koniec drugiego etapu rozwoju korporacji amerykańskich charakteryzował się już ograniczonymi możliwościami obniżki kosztów przez racjonalizację produkcji oraz względnym nasyceniem rynku. Przedsiębiorstwa, by zapewnić sobie dalszy rozwój, a przede wszystkim zwiększyć swój potencjał rynkowy, zaczęły poszukiwać nowych rynków i oferować nowe produkty, reprezentujące odległe i często nie powiązane branże. Na tę drogę (tj. dywersyfikacji działalności) niektóre korporacje weszły już w latach trzydziestych, ale prawdziwa eksplozja tego rodzaju praktyk nastąpiła dopiero w latach sześćdziesiątych. Strategia dywersyfikacji stworzyła konieczność przekształceń w strukturach zarządzania. W miejsce dotychczasowego, scentralizowanego „systemu U” (*unitary form structure*) zaczął rozwijać się zdecentralizowany „system M” (*multidivisional structure*). Jego istota polega na tworzeniu w ramach korporacji samodzielnych oddziałów (*divisions*), wyodrębnionych branżowo lub terytorialnie, zarządzanych przez wyodrębnione kierownictwa. Niektórzy uważają, że „system M” był największym wynalazkiem amerykańskiego biznesu XX wieku.

Chociaż „podejście rozwojowe” od dawna jest ważnym elementem światowej teorii zarządzania, to jednak wydaje się, że w okresie transformacji naszego systemu gospodarczego, a w szczególności w okresie transformacji naszych przedsiębiorstw, może być ono szczególnie inspirujące. Współczesne przedsiębiorstwa nie traktują procesów rozwoju jako zjawisk żywiołowych, na które można co najwyżej reagować. Mogą być one w większym lub mniejszym stopniu planowane i kontrolowane. Znajomość rozpoznanych i opisanych w tym zakresie reguł może więc być dobrą przesłanką procesu zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa.

Józef Machaczka

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] BLEICHER K., *Das Konzept Integriertes Management. Das St.Galler Management-Konzept*, Frankfurt-New York 1991.
- [3] CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Great American Enterprise*, Cambridge, Mass. 1962.
- [4] DRUCKER P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1988.
- [5] GREINER L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, 1972, July-August, s. 37-46.
- [6] LEIGH A., *Effective Change*, London 1991.
- [7] PÜMPIN C., PRANGE J., *Management der Unternehmensentwicklung*, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1991.
- [8] QUINN R., CAMERON K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness*, „Management Science”, vol. 29, January 1983, No 1.
- [9] SCHUMPETER J., *Kapitalizm, Socjalizm i Demokracja*, PWN, 1995.
- [10] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1986.

Autor – prof. nadzw., dr hab. jest Dziekanem Wydziału Ekonomii AE w Krakowie, kierownikiem Zakładu Podstaw Organizacji i Zarządzania w Katedrze Przedsiębiorczości i Innowacji.