

Jan Skonieczny

Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa

Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. Działania adaptacyjne polegają na ciągle dokonujących się zmianach – zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem.

W zależności od zastosowanego wzorca metodologicznego, a w jego ramach zakładanych celów, spodziewanych efektów, procedur i metod działania, wyróżnia się wiele działań adaptacyjnych przedsiębiorstwa do otoczenia. Najczęściej opisywane w literaturze działania adaptacyjne to:

- inicjowanie zmian i przystosowanie bierne [7],
- przystosowanie czynne i bierne [1],
- przystosowanie pierwotne i wyższego rzędu [4],
- przystosowanie rewolucyjne i ewolucyjne [2],
- przystosowanie radykalne i stopniowe [3, 13].

Działania te odnoszą się do zachowań pracowników, którzy pod wpływem określonej zmiany w otoczeniu podejmują działania mające na celu doprowadzenie do stanu równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Są to działania funkcjonalne, ponieważ polegają na kształtowaniu i utrwalaniu nowych wzorców zachowań pracowników, np. wywołanych zakupem nowej linii produkcyjnej. W wielu przypadkach zmieniają się nie tylko postawy i zachowania pracowników, lecz również struktura organizacyjna, np. przez stworzenie działu marketingu, zamiejscowego oddziału sprzedaży lub likwidację części już istniejącej (przez zatrzymanie produkcji o niskiej jakości). Takie działania adaptacyjne nazywane są strukturalnymi [1].

Wyróżnione działania adaptacyjne zakładają, że rozwój przedsiębiorstwa jest przede wszystkim pochodną jego możliwości wewnętrznych. Nie jest to pogląd powszechny. Wielu praktyków i teoretyków zarządzania uważa, że ciągle zmieniające się otoczenie jest podstawową determinantą zmian w przedsiębiorstwie [9]. Poszukiwanie efektywnych działań adaptacyjnych przedsiębiorstwa powinno być zatem poprzedzone badaniem i przewidywaniem zmian w otoczeniu.

Poniżej zaproponowano praktyczne ujęcie podstawowych działań adaptacyjnych przedsiębiorstwa. Za podstawę ich wyróżnienia przyjęto dwa kryteria:

- kierunek działań adaptacyjnych (do wnętrza lub na zewnątrz przedsiębiorstwa),
- cel działań adaptacyjnych (zmniejszenie wieloznaczności lub niepewności otoczenia).

Działania adaptacyjne mogą być skierowane do wnętrza lub na zewnątrz przedsiębiorstwa. Pierwsze polegają na określeniu relacji między elementami organizacji, a drugie – między nim a elementami otoczenia. Należy zaznaczyć, że te same kryteria wykorzystują A.K. Koźmiński i K. Obłój do budowy modelu równowagi organizacyjnej [5].

Przyjęcie za kryterium celu działań adaptacyjnych zmniejszenie wieloznaczności i niepewności otoczenia wymaga szerszego wyjaśnienia ze względu na nieostrość użytych pojęć.

Wyróżnienie wieloznaczności i niepewności jest wynikiem poszukiwania cech, które w najwłaściwszy sposób opisują współczesne burzliwe otoczenie przedsiębiorstwa. J. Lehner, który zajmuje się warunkami implementacji strategii przedsiębiorstwa, zaproponował, aby przy ocenie zmian w otoczeniu opisywać jego stan w określonym momencie oraz zależność między stanami, które występują w określonym przedziale czasu [6]. Tak opisane zmiany w otoczeniu umożliwiają jego zwymiarowanie przez wieloznaczność i niepewność. Wieloznaczność jest zbiorem złożonych relacji między kilkoma stanami otoczenia, które spstrzega się w określonym przedziale czasu, a niepewność opisuje stan otoczenia w określonym momencie. Ograniczenie wieloznaczności i wzrost jednoznaczności otoczenia oznacza więc zawężenie obszaru badania (decyzji, działania) przez dokonywanie określonych wyborów, np. przez jednoznaczne zdefiniowanie rynku (segmentu), będącego przedmiotem „zainteresowania” przedsiębiorstwa. Dzięki temu otoczenie staje się bardziej jednoznaczne, ale za to bardziej niepewne. Zmniejszenie niepewności otoczenia powoduje natomiast zwiększenie jego wieloznaczności [6]. Zjawisko to dobrze ilustrują zachowania przedsiębiorstwa Daimler-Benz na rynku samochodowym. Do niedawna jeszcze Daimler-Benz był producentem samochodów dla klientów zamożnych (segment samochodów klasy wyższej). W celu redukcji niepewności związanej z wytwarzaniem samochodów tej klasy, Daimler-Benz dostarcza wiele wersji tego samego modelu samochodu. Wzrost konkurencji na światowym rynku samochodowym w latach dziewięćdziesiątych, wyrażający się m.in. pojawieniem się francuskich, japońskich i koreańskich samochodów klasy wyższej, spowodował nasilenie się niepewności co do zbytu produkowanego modelu samochodu. W celu jej zmniejszenia Daimler-Benz zdecydował się na dywersyfikację

produktów, której rezultatem jest produkcja samochodu klasy „A” na zupełnie nowy segment rynku. Działanie to spowodowało wzrost wieloznaczności w postrzeganiu otoczenia (nowi klienci, nowi kooperanci, nowi konkurenci).

Zorientowanie działań do wnętrza lub na zewnątrz przedsiębiorstwa, w celu redukcji niepewności lub wieloznaczności otoczenia, umożliwia wyróżnienie czterech podstawowych działań adaptacyjnych (rys. 1.):

- kooperacji (współpracy),
- dywersyfikacji,
- integracji,
- modularyzacji.

Działania te będą omówione poniżej.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez kooperację

Działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa polegającym na redukcji wieloznaczności otoczenia jest kooperacja (współdziałanie). Pojęcie kooperacji nie jest jednoznaczne w literaturze. Zazwyczaj przyjmuje się, że kooperacja jest zorganizowanym układem powiązań między przedsiębiorstwem, dostawcami, odbiorcami i konkurentami.

Wyróżnia się trzy podstawowe formy kooperacji [10]: wspólne przedsięwzięcie (alianś strategiczny), porozumienie długookresowe i kooptacja.

Wspólne przedsięwzięcia są formą kooperacji o największym stopniu współpracy. Polegają na powołaniu przedsiębiorstwa realizującego wspólne cele. Przykładem wspólnego przedsięwzięcia jest przedsiębiorstwo *joint-ventures*.

Porozumienie długookresowe jest formą kooperacji o średnim stopniu współpracy.

Kooptacja jest formą kooperacji o najmniejszej intensywności współpracy. Polega na włączeniu członka innej organizacji (np. projektanta lub odbiorcę) do własnego procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez integrację

Integracja jest kolejnym działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa zmniejszającym wieloznaczność otoczenia. Polega ona na włączeniu do danej fazy procesu gospodarczego fazę poprzedzającą bądź następującą, bądź obie fazy jednocześnie.

Najczęściej procesy integracyjne w przedsiębiorstwie przebiegają przez:

- rozwój sieci zbytu dla produkowanych wyrobów,
- rozwój sieci zaopatrzenia w surowce i materiały dla produkowanych wyrobów,
- wykupywanie hurtowych lub detalicznych punktów sprzedaży produktów,
- wykupywanie dostawców surowców i materiałów,
- wykupywanie konkurentów,
- dokonywanie fuzji z innymi firmami.

Najważniejszym efektem integracji są oszczędności na kosztach transakcyjnych (czyli kosztach zakupu i sprzedaży), gdyż produkt przekazywany do dalszego przerobu wewnątrz przedsiębiorstwa nie wymaga nakładów m.in. na poszukiwanie przedsiębiorstw kooperujących, zawieranie umów o współpracy z innymi przedsiębiorstwami, kontrolę części i półwyrobów, przychodzących do przedsiębiorstwa w ramach kooperacji, reklamę i promocję części i półwyrobów przeznaczonych do sprzedaży.

Dokonanie integracji podmiotów wiąże się ze wzrostem niepewności w otoczeniu. Jeśli bowiem jednostka organizacyjna przedsiębiorstwa dostarczy do dalszego przetworzenia produkt o niskiej jakości, to wpłynie on na obniżenie jakości produktu końcowego. Może to spowodować utratę korzystnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, a tym samym naruszyć jego stabilność. Zapobiec temu może dywersyfikacja lub modularyzacja, które są działaniami adaptacyjnymi zorientowanymi na zmniejszenie niepewności otoczenia.

Kierunek działań adaptacyjnych	Działanie zorientowane na zewnątrz przedsiębiorstwa	Działanie zorientowane do wnętrza przedsiębiorstwa
Cel działań adaptacyjnych		
Zmniejszenie wieloznaczności otoczenia	KOOPERACJA (WSPÓŁPRACA)	INTEGRACJA
Zmniejszenie niepewności otoczenia	DYWERSYFIKACJA	MODULARYZACJA

Rys. 1. Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez dywersyfikację

Działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa zorientowanym na zmniejszanie niepewności otoczenia jest dywersyfikacja. Przez dywersyfikację należy rozumieć rozszerzenie sfery działania przedsiębiorstwa, np. poprzez wprowadzenie nowych produktów, metod, nowych dostawców i odbiorców itp. [16]. W zależności od posiadanych umiejętności przedsiębiorstwo realizuje dywersyfikację horyzontalną, koncentryczną lub konglomeratową [12].

Dywersyfikacja horyzontalna oznacza rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa na inne produkty zaliczane do sektora, w którym dotychczas działa przedsiębiorstwo. Oznacza ona zatem rozszerzenie programu produkcyjnego o nowe produkty, sprzedawane na rynkach o podobnych cechach i za pośrednictwem dotychczasowego systemu dystrybucji, których proces produkcyjny jest oparty na pokrewnej technologii.

Dywersyfikacja koncentryczna polega na wyjściu przedsiębiorstwa poza swój sektor. Oznacza ona ekspansję przedsiębiorstwa w kierunku sektorów, w których występują podobne problemy rynkowe lub technologiczne. W pierwszym przypadku dywersyfikacja oznacza rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa o wyroby, które mogą być sprzedawane dotychczasowym klientom za pomocą tych samych kanałów dystrybucji i systemów sprzedaży. W drugim przypadku dywersyfikacja koncentruje się na rozszerzaniu działalności przedsiębiorstwa na dziedziny o pokrewnych technologiach.

Dywersyfikacja konglomeratowa polega na rozszerzeniu działalności przedsiębiorstwa o odmienne od dotychczasowych rodzaje działalności. Przedsiębiorstwo oferuje produkty, które nie mają związku technologicznego ani rynkowego z dotychczasowym zakresem działalności.

Przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia przez modularyzację

Kolejnym działaniem adaptacyjnym przedsiębiorstwa zorientowanym na redukcję niepewności otoczenia jest modularyzacja. Przez modularyzację należy rozumieć restrukturyzację organizacyjną przedsiębiorstwa na podstawie zintegrowanych, zorientowanych na klienta procesów w relatywnie małe, przezroczyste jednostki (moduły). Podstawowe cechy procesu modularyzacji to: restrukturyzacja organizacyjna, orientacja procesowa, orientacja na klienta, integracja zadań, tworzenie małych jednostek, decentralizacja uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności za wyniki, nie zhierarchizowane formy koordynacji między modułami [8 i 11].

Zamiast modularyzacji niektórzy autorzy używają słowo molekularyzacja [14] lub przedsiębiorstwo fraktalne [15].

Przykładem modularyzacji przedsiębiorstwa jest działalność ABB, które wyodrębniło około 5000 centrów zysku (*profit center*) zorganizowanych w układzie regionalnym (Europa, Azja, Ameryka – łącznie 34 spółki) oraz według poszczególnych segmentów rynku (wytwarzanie i dystrybucja energii, przemysł i technologie budowlane, komunikacja – łącznie 50 obszarów biznesowych (*business area*)).

Przedstawione cztery działania adaptacyjne: kooperacja (współpraca), integracja, dywersyfikacja i modularyzacja zapewniają przedsiębiorstwu zachowanie równowagi względem otoczenia. Są one reakcją przedsiębiorstwa na zmiany, jakie obserwuje się w jego otoczeniu w ostatnich kilkudziesięciu latach. Które z wyróżnionych działań adaptacyjnych jest efektywne, zależy od stanu rozpoznawalności otoczenia oraz od zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Narzędziem pomocnym w tym wyborze jest zarządzanie strategiczne.

Jan Skonieczny

BIBLIOGRAFIA

- [1] GABARA W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969.
- [2] GRELIK M., WAWRZYŃIAK G., *Metodyka usprawnień organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- [3] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [4] KORNAI J., *Anty-equilibrium. Teoria systemów gospodarczych*, PWN, Warszawa 1973.
- [5] KOŹMIŃKI A.K., OBLÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- [6] LEHNER J., *Implementierung von Strategien – Konzeptionen unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutlichkeit*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [7] LIPÍŃSKI E., *Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznej w gospodarce socjalistycznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, PWE, Warszawa 1967.
- [8] MOSZKOWICZ M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- [10] SCHREYÖGG G., *Organisation*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [11] PICOT A., REICHWALD R., WIGAND R., *Die grenzlose Unternehmung*, 2. wydanie, Gabler, 1996.
- [12] PIERŚCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- [13] SAPIJASZKA Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1996.
- [14] TAPSCOT D., *Gospodarka cyfrowa*, Business Press, Warszawa 1998.
- [15] WARNECKE H.J., *Rewolucja kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
- [16] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K.KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, wydanie V zmienione, PWN, Warszawa 2000.