

# Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny

<https://doi.org/10.33141/po.2011.03.04>

*Maria Romanowska*

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (854), 2011, ss. 16-20  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

W języku polskim słowo „przełom” jest synonimem gwałtownej zmiany, zawrócenia z obranej drogi, całkowitej odmiany. Przełom może dotyczyć sytuacji zewnętrznej lub reakcji na zmiany zewnętrzne. Na potrzeby rozważań zaprezentowanych w niniejszym artykule pojęcie „przełom” będzie związane z zachowaniem organizacji, jej reakcją na rewolucyjne zmiany zachodzące w otoczeniu. Pojęcia turbulencji i zmian nieciągłych odnoszone są w teorii zarządzania do sytuacji zewnętrznych wymagających reakcji organizacji dostosowanej do siły i nowości zmian w otoczeniu.

Przekonanie, że źródłem największych turbulencji jest otoczenie przedsiębiorstwa, jest powszechne, chociaż nie do końca da się wykluczyć czynniki wewnętrzne jako generatora przełomów strategicznych. Przykładem mogą być daleko idące restrukturyzacje i reorganizacje wywołane nie przez zmiany zewnętrzne, np. przez powołanie nowego zarządu firmy lub trudności w zarządzaniu wywołane szybkim wzrostem rozmiarów i złożoności firmy. Również błędy w decyzjach inwestycyjnych i zagrożenie upadłością bywają często przyczyną przełomów w organizacji. Jednak nawet gwałtowne zmiany wewnętrzne polegające np. na zmianie właściciela, konflikcie wewnątrzorganizacyjnym czy kryzysie przywództwa są zawsze w pewnym zakresie pod kontrolą członków organizacji i mogą być opanowane, zanim ujawni się ich niszcząca siła. Inaczej jest w przypadku zmian zewnętrznych. Organizacja nie tylko nie ma nad nimi kontroli, ale nie jest w stanie przewidzieć momentu pojawienia się zmian i ich charakteru.

W niniejszym artykule uwaga będzie skupiona na czynnikach zewnętrznych. Celem artykułu jest wskazanie najważniejszych źródeł turbulencji w otoczeniu przedsiębiorstwa i ich wpływu na przełomy w działalności przedsiębiorstw.

## Definicja przełomu

Problematykę przełomu najczęściej można spotkać w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego; odnajdujemy ją w pracach pionierów teorii zarządzania strategicznego. Peter Drucker wprowadził do języka zarządzania pojęcie turbulencji<sup>1</sup>. Zwracał uwagę, że ciągłość i nieciągłość, zmiana i kontynuacja nie są przeciwieństwami, a raczej przyciągającymi się biegunami.

Potrzebie gwałtownych zmian towarzyszy nacisk na utrzymanie niezbędnej kontynuacji umożliwiającej np. współdziałanie z dostawcami czy utrzymanie tożsamości produktu i firmy<sup>2</sup>.

H. Igor Ansoff w swoich wczesnych pracach koncentrował uwagę na sposobie reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu i przygotowanie menedżerów do podejmowania decyzji w warunkach zaskakujących zmian<sup>3</sup>. Wprowadzone przez Ansoffa pojęcie zaskoczenia strategicznego może być definiowane jako sytuacja spowodowana niemożliwymi do przewidzenia zmianami, wymagająca przełomowych decyzji. Racjonalne podejście do planowania strategicznego zakłada, że strategia organizacji powinna być dostosowana do stopnia niepewności związanej z określoną decyzją. H. Igor Ansoff określił trzy podstawowe wzorce działania strategicznego<sup>4</sup>:

- strategię budżetowania niezmienną ani struktur ani procesów – odpowiednią do rozwoju organizacji w otoczeniu stabilnym;
- strategię adaptacji, która pozwala zachować ciągłość procesów i struktur, ale wymaga istotnych zmian przystosowawczych – odpowiednią do zarządzania w otoczeniu dynamicznym, ale przewidywalnym;
- strategiczną nieciągłość, czyli działania nowatorskie polegające na radykalnych zmianach, zarówno w strukturach, jak i w procesach.

Wykorzystując definicję strategicznej nieciągłości Ansoffa, strategię adekwatnej reakcji otoczenia na duże zmiany o charakterze nieciągłym można określić mianem przełomu strategicznego. Ponieważ wszystkie przełomy mają, ze względu na wagę przełomowych decyzji i długi horyzont skutków, charakter strategiczny, można zamiennie używać pojęć „przełom” i „przełom strategiczny”.

Dobrym punktem wyjścia do zdefiniowania przełomu jest model sytuacji strategicznych przedsiębiorstwa opracowany przez B. Wawrzyniaka<sup>5</sup>. Model sytuacji wyznaczają, zdaniem tego autora, dwa czynniki: siła zagrożenia związanego z oddziaływaniem kryzysowym otoczenia oraz istnienie lub nie wizji przedsiębiorstwa. Ten model pokazano na rysunku 1.

W koncepcji B. Wawrzyniaka otoczenie zagrażające organizacji jest czynnikiem wywołującym potrzebę reakcji organizacji. Z czterech typowych sytuacji wyłaniają się dwa rodzaje zachowań: brak reakcji i silna reakcja, które można nazwać przełomem. Pierwsza reakcja przełomowa to zachowanie nazwane „zwrot przez rufę”. Jest ona charakterystyczna dla przedsiębiorstwa, które znajduje się w stanie silnego zagrożenia

Zagrożenie Istnienia	Jest	KRYZYS I CO DALEJ? Jak dopłynąć do brzegu?	ZWROT PRZEZ RUFĘ Jak wykorzystać szansę, jaką daje kryzys?
	Nie ma	PŁYWANIE Z PRĄDEM Co robić dalej?	BYĆ NAJLEPSZYM Jak zawojować świat?
		Nie ma	Wizja przyszłości

Rys. 1. Modelowe rodzaje sytuacji strategicznych przedsiębiorstwa

Źródło: B. WAWRZYŃIAK, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 75.

Zmiany wyprzedzające	Doskonalenie organizacji	Strategiczny zwrot
Zmiany dostosowawcze	Dopasowanie organizacji	Strategiczna rewitalizacja
		Zmiany ciągłe

Rys. 2. Typologia działań w organizacji ze względu na charakter zmian

Źródło: P. BANASZYK, SZ. CYFERT, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 14.

		Charakter otoczenia	
Zmiany nieciągłe	Ignorowanie nieciągłości	Przełomy strategiczne	
	Permanentne dopasowywanie	Skokowe usprawnianie organizacji	
		Zmiany adaptacyjne	Zmiany transformacyjne

Rys. 3. Sposoby dostosowywania się organizacji do zmian otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

zewnętrznego, ale ma wizję przyszłości, na której opierając się tworzy przełomową strategię. Druga sytuacja przełomowa nazwana w modelu „być najlepszym” jest stworzona w komfortowych warunkach braku zagrożenia kryzysem i jest związana ze zrozumieniem nowych wyzwań, stojących przed przedsiębiorstwem i potrzebą zmian. Z modelu B. Wawrzyniaka wynika, że przełomy są nie tylko reakcją na kryzys niesiony przez otoczenie, ale mogą być działaniem antycypującym innego rodzaju zmiany, procesem świadomego przekształcania, odnowy przedsiębiorstwa.

Pojęciu przełomu strategicznego bliskie jest pojęcie odnowy strategicznej. Ciekawą klasyfikację modeli zachowania się przedsiębiorstwa w sytuacji zmiennego

otoczenia opracowali P. Banaszyk i Sz. Cyfert. Autorzy zwracają uwagę, że proces odnowy strategicznej jest realizowany zarówno w przypadku dostosowywania się organizacji do zmian *ex post*, jak i *ex ante*, zarówno w postaci dostosowań ciągłych, jak i skokowych<sup>6</sup>. Ilustruje to rysunek 2.

Wszystkie opisane na rysunku 2 modele działania przedsiębiorstwa mogą prowadzić do jego odnowy, jednak do kategorii zmian prowadzących do strategicznego przełomu można zaliczyć jedynie kategorię nazwaną przez autorów strategicznym zwrotem. Z kolei de Wit i Meyer określają odnowę strategiczną jako zmianę strategiczną dalekosiężną i kompleksową, zachodzącą równocześnie w systemie biznesowym i organizacyjnym, strukturze i kulturze organizacyjnej<sup>7</sup>. Proponują równocześnie wprowadzenie następujących mierników pozwalających ocenić skalę zmian związanych z odnową strategiczną: ● zakres zmian ● amplitudę zmian ● rozłożenie zmian w czasie ● szybkość zmian. Posługując się miernikami skali zmian de Wita i Meyera, przełom strategiczny można określić jako reakcję przedsiębiorstwa na zmiany nieciągłe w otoczeniu charakteryzującą się:

- szerokim (kompleksowym) zakresem zmian,
- dużą amplitudą zmian,
- skokowym rozłożeniem zmian w czasie,
- dużą szybkością zmian.

Na rysunku 3 zaprezentowano nawiązującą do modelu Cyferta i Banaszyka własną klasyfikację strategii reagowania na zmiany otoczenia, uwzględniającą podział na zmiany otoczenia o charakterze ciągłym i nieciągłym oraz różny sposób reagowania przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia.

Racjonalny charakter mają dwie z czterech strategii przedstawionych na rysunku 3 – strategia permanentnego dostosowywania w warunkach zmian ciągłych i strategia przełomów strategicznych w warunkach zmian nieciągłych. Pozostałe sposoby reagowania to przykłady niedostosowania

strategicznego, czyli nieadekwatnej reakcji na sytuacje zewnętrzne. Zgodnie z rysunkiem przełom można zdefiniować jako zmianę transformacyjną będącą reakcją na zmiany nieciągłe w otoczeniu.

**Przesłanki i przyczyny przełomów w przedsiębiorstwie**

**A**naliza strategiczna oferuje wiele metod umożliwiających systematyczne badanie otoczenia przedsiębiorstwa w poszukiwaniu źródeł turbulencji (analiza PEST, analiza pięciu sił konkurencji, analiza cyklu życia sektora i inne). Potrzeba czujności i wyłapywania słabych sygnałów

każe jednak menedżerom koncentrować uwagę na tych obszarach otoczenia, które w największym stopniu generują zmiany o charakterze nieciągłym i zmuszają przedsiębiorstwa do przełomowych reakcji.

W literaturze wymienia się wiele czynników wywołujących turbulencję w otoczeniu przedsiębiorstwa. Ph. Kotler i J.A. Caslione do czynników wywołujących chaos w gospodarce i podniesienie poziomu ryzyka działalności przedsiębiorstw zaliczają następujące: ● postęp techniczny i rewolucję informatyczną ● przełomowe technologie i innowacje ● wschodzące gospodarki ● hiperkonkurencję ● środowisko ● wzrost siły klienta<sup>8)</sup>. Najczęściej są wymieniane w literaturze dwa źródła niepewności w otoczeniu organizacji, wymagające trudnych i głębokich przystosowań: kryzysy ekonomiczne i innowacje technologiczne. Do tych dwóch źródeł, wywołujących potrzebę dużych zmian, należałoby dodać następujące: szybkie zmiany popytu niezwiązane z kryzysami ekonomicznymi i nowe, atrakcyjne koncepcje zarządzania oferowane przedsiębiorstwom.

### Kryzys ekonomiczny

Gospodarka od dziesiątków lat działa w warunkach nieregularnych zmian koniunktury. Każde z przedsiębiorstw ma świadomość istnienia wahań koniunkturalnych w swojej branży i potrafi osłabiać negatywny wpływ dekonunktury, stosując odpowiednie strategie rozwoju. Badania przeprowadzone w czasie recesji z roku 2002 pokazały, że kryzysy doprowadzają do istotnych zmian w strukturach branż. Jeden na trzech liderów w badanych branżach stracił swoją pozycję, ponieważ jego rywale wykorzystali recesję na swoją korzyść<sup>9)</sup>. Kryzys w sektorze firm internetowych w końcu poprzedniej dekady otworzył drogę do sukcesu obecnym liderom tej branży – firmom takim, jak eBay, Amazon czy Google. W okresie kryzysu następuje weryfikacja strategii przedsiębiorstw i kompromitacja określonych modeli biznesowych.

Ze wstępnych badań nad sposobami obrony przed obecnym kryzysem światowym wynika, że przedsiębiorstwa, które stosowały strategię o dużym ryzyku, zwróciły się ku strategiom bezpiecznym. Potwierdzeniem tego jest znaczący spadek fuzji i przejęć w okresie kryzysu, spadek wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w wielu regionach świata, a także zmniejszenie nasilenia procesów outsourcingowych. W przemyśle motoryzacyjnym, silnie dotkniętym kryzysem, realizowane są projekty zmierzające do konsolidacji. Już w listopadzie roku 2008 „Economist” stwierdził powszechny odwrót od ryzykownych strategii i narzędzi finansowych i powrót do konserwatywnych sposobów rozwoju i zarządzania finansami<sup>10)</sup>. Badania „Harvard Business Review” nad sposobem reakcji na kryzys potwierdziły, że „w czasie obecnego kryzysu wiele firm spogląda zarówno w górę, jak i w dół łańcucha wartości”, co oznacza odwrót od niebezpiecznej wirtualizacji w kierunku zwiększenia kontroli nad działalnością firmy<sup>11)</sup>.

Badania zespołu profesorów z Harvardu nad sposobami reakcji przedsiębiorstw na kryzysy gospodarcze, przeprowadzone na zbiorze 4700 amerykańskich spółek publicznych w trzech okresach silnej dekonunktury, przyniosły bardzo ciekawe wyniki<sup>12)</sup>. Wyróżniono cztery typy przedsiębiorstw w zależności od ich reakcji na kryzys:

- przedsiębiorstwa o orientacji prewencyjnej, o charakterze defensywnym, nastawione na unikanie ryzyka i ograniczanie strat;
- przedsiębiorstwa o orientacji prorozwojowej, polegającej na wzmożonym inwestowaniu z myślą o przyszłej pozycji strategicznej;
- firmy pragmatyczne, które w zależności od sytuacji decydowały się albo na kroki ofensywne, albo defensywne;
- firmy progresywne, które stosowały optymalną kombinację posunięć defensywnych i ofensywnych.

Badanie wyników ekonomicznych przedsiębiorstw pokazało, że najlepsze wyniki przyniosła strategia progresywna – wyniki firm progresywnych dwukrotnie przekroczyły średnią dla całej populacji spółek. Najgorsze wyniki przyniosła strategia prewencyjna<sup>13)</sup>. Z badań tych wynika, że najlepszym sposobem reagowania na sytuację kryzysową jest stosowanie przełomów, czyli kreowanie nowych rynków, przejmowanie tanich w kryzysie aktywów, zwiększanie wydatków na prace rozwojowe, a równocześnie silny nacisk na wydajność i obniżanie kosztów.

Kryzysy uświadamiają przedsiębiorstwom rzeczywiste ryzyko i koszt przyspieszonego rozwoju za pomocą nowoczesnych instrumentów finansowych i ekspansywnych strategii. Kryzys staje się dla lepiej zarządzanych firm okazją do nabycia cennych aktywów poniżej ich wartości i doścignięcia liderów w branży. Pozwala poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw z krajów o niższych kosztach wytwarzania w okresie, kiedy przewaga niskich kosztów jest szczególnie ważna.

### Innowacje technologiczne

Przełomowe innowacje technologiczne nie zdarzają się często, ale doprowadzają do przewartościowania wszystkich dziedzin gospodarki i wymagają ogromnych kosztów ich wdrożenia. Nie wiadomo, ile kosztowało gospodarkę światową przejście z technologii analogowej na technologię cyfrową we wszystkich branżach, czy wdrożenie technologii internetowej w wymiarze globalnym. Najsilniej wpływ zmian technologicznych odczuwają przemysły wysokich technologii. Przykład branży telekomunikacyjnej jest znamieny – digitalizacja, a potem zastosowanie internetu w komunikowaniu się odmieniły oblicze telekomunikacji na całym świecie. Przestały istnieć małe przedsiębiorstwa, które nie mogły udźwignąć kosztów dostosowania się do zmian technologicznych; powstały duże grupy kapitałowe, najczęściej międzynarodowe, które stać było na przełomy strategiczne w zakresie innowacji technologicznych.

W przeciwieństwie do perturbacji wywołanych kryzysem ekonomicznym, wyzwania związane z nowymi rozwiązaniami technologicznymi nie ustają, ale się spiętrzają, gdyż nakładają się na siebie kolejne generacje technologii i nowe wynalazki. Przedsiębiorstwa, działające w branżach narażonych na częste zmiany technologii, muszą mieć obok zaplecza kapitałowego specjalne umiejętności pozyskiwania lub tworzenia innowacji.

Odpowiedzią przedsiębiorstwa na wyzwania technologiczne może być wewnętrzny potencjał tworzenia innowacji i wprowadzania ich jako standardu w branży. Przedsiębiorstwa będące liderami technologicznymi same tworzą nowe technologie i zaskakują nimi

innych uczestników gospodarki. Przełom strategiczny w tym przypadku polega na antycypowaniu potrzeby nowej technologii przez jej wytworzenie. Bycie liderem technologicznym wymaga zgromadzenia cennych zasobów strategicznych w postaci kapitału intelektualnego i odpowiedniego zarządzania nim.

Alternatywą tworzenia przełomów strategicznych przez wytwarzanie własnych innowacji może być kupowanie innowacji na rynku poprzez przejmowanie przedsiębiorstw, które takie innowacje wytworzyły. Steve Wozniak, twórca komputera osobistego, uważa, że nie można osiągnąć trwałej przewagi innowacyjnej, nie inwestując we własne zaplecze naukowo-badawcze. Zapytany, co firma może zrobić, aby wyhodować przełomowe innowacje, odpowiedział: „Nawet, jeśli firma dojrzeje, rozrośnie się i znajdzie dostępne zasoby zewnętrzne, wewnątrz niej powinna zawsze istnieć mała grupa innowatorów pracujących nad następną rewolucją”<sup>14</sup>.

Zalecana przez Wozniaka strategia stałego inwestowania w innowacje sprawdza się szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego. Sukcesy firm indyjskich i chińskich, również na wymagających rynkach motoryzacyjnym i informatycznym, świadczą o tym, że kryzys pozwala docenić innowacje realizowane przez przedsiębiorstwa, niebędące liderami technologicznymi. Przykładem może być wyprzedzenie we wprowadzeniu na rynek samochodów z napędem hybrydowym gigantów motoryzacyjnych GM i Toyoty przez nie tak dobrze znany chiński koncern BYD.

Z postępowaniem technicznym wiąże się zagrożenie katastrofami o podłożu technologicznym. Przyczynami tych katastrof są awarie systemów informatycznych oraz celowe działania hakerów, często inspirowanych przez terrorystów. Praktycznie nie ma możliwości przeciwdziałania takim zagrożeniom na poziomie przedsiębiorstwa, można mówić jedynie o zachowaniu minimalizującym koszty katastrof. Reagowanie na zagrożenia o charakterze katastroficznym staje się wielkim wyzwaniem nie tylko dla przedsiębiorstw, ale dla władz i nauki. Do kategorii katastrof informatycznych można zakwalifikować skandal spowodowany ujawnieniem w końcu roku 2010 tajemnic politycznych i biznesowych przez portal WikiLeaks. Wydarzenie to zmusi administrację i przedsiębiorstwa do zmian w sposobie ochrony informacji.

### **Szybkie zmiany popytu niezwiązane z kryzysami ekonomicznymi**

Nie tylko zła koniunktura gospodarcza stawia przed przedsiębiorstwami trudne wyzwania. Również niespodziewane polepszenie perspektyw rozwojowych wynikające z eksplozji popytu może być postrzegane przez uczestników gospodarki jako turbulencja. Takie niespodziewane ożywienie wiąże się najczęściej ze zmianami politycznymi. W latach 80. ub. w. przedsiębiorstwa zobaczyły wielkie możliwości sprzedaży na rynkach zagranicznych, związane z upadkiem muru berlińskiego i otwarciem się rynków Europy Środkowo-Wschodniej, potem Rosji i Chin. To był silny impuls rozwojowy dla przedsiębiorstw na całym świecie. Wiele z nich dokonało całkowitej przebudowy swoich biznesów, dostosowując je do nowych warunków działania.

Szybkie zmiany popytu wiążą się też z szybkimi zmianami mody. Gwałtownie rosnący popyt na modne produkty i usługi zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania

trudnych decyzji. Ocena, na ile trwały jest obecny trend w konsumpcji, jest trudna, a zła ocena spowoduje albo brak reakcji i rezygnację z sukcesu w młodym sektorze, albo porzucenie dotychczasowych domen na rzecz nowej dziedziny, co, jeśli moda okaże się krótkotrwała, może się okazać tragiczną pomyłką.

### **Nowe atrakcyjne koncepcje zarządzania**

Wśród wielu przedstawicieli ekonomii, a także nauk o zarządzaniu, panuje przekonanie, że rola nauk o zarządzaniu polega na opisywaniu dokonań praktyki gospodarczej i analizowaniu pewnych prawidłowości w zachowaniach przedsiębiorstw. Historia nauk o zarządzaniu nie potwierdza tej opinii. Obie role tej nauki są równie ważne: opisywanie i modelowanie praktyki oraz stymulowanie przekształceń praktyki przez tworzenie oryginalnych, innowacyjnych koncepcji zarządzania. Wiele przełomów w zarządzaniu przedsiębiorstwami zostało zainspirowanych nowymi i atrakcyjnymi dla praktyki koncepcjami teoretycznymi. Począwszy od wspomnianych już koncepcji naukowego zarządzania Taylora i stosunków międzyludzkich Mayo do późniejszych teoretycznych koncepcji *reengineeringu*, *Total Quality Management*, *lean managementu*, *time based managementu* czy planowania scenariuszowego. W ostatnich latach duży wpływ na przekształcenia przedsiębiorstw miały koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, koncepcja kluczowych kompetencji, koncepcja klastrów i wiele innych. Warto tu też wspomnieć o wielkich zasługach twórców narzędzi analizy i planowania, dzięki którym proces zarządzania przedsiębiorstwem stał się bardziej profesjonalny, a ryzyko związane z przełomami stało się łatwiejsze do ustalenia.

Kazimierz Zimniewicz twierdzi, że „nowe koncepcje zarządzania mają dużą siłę przyciągania, ponieważ radykalnie upraszczają rzeczywistość, a tego właśnie oczekują menedżerowie”, chociaż badania pokazują, że zmiany wprowadzane pod wpływem mody na określone koncepcje teoretyczne przyniosły wątpliwe rezultaty<sup>15</sup>.

### **Wielkie i małe przełomy w przedsiębiorstwie**

**K**ażdy z nas na pytanie, co uważamy za największy przełom w zarządzaniu przedsiębiorstwem, prawdopodobnie dałby inną odpowiedź. Na potrzeby tego artykułu autorka ustaliła własny ranking największych przełomów w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Oto propozycje:

- Przełom nr 1 – wprowadzenie taylorowskich metod naukowego zarządzania.
- Przełom nr 2 – wprowadzenie pod wpływem kierunku *human relations* nowych metod zarządzania przedsiębiorstwem.
- Przełom nr 3 – budowa konglomeratów i metod zarządzania nimi.
- Przełom nr 4 – internacjonalizacja przedsiębiorstw.
- Przełom nr 5 – *outsourcing* i przekształcanie przedsiębiorstw w sieci.
- Przełom nr 6 – wykorzystanie internetu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Te historyczne przełomy łatwo jest powiązać z listą wcześniej omówionych źródeł przełomów. Nowe zasady zarządzania przemysłem to reakcja na oddziaływanie

dwóch czynników – przełomu technologicznego, który doprowadził do nowoczesnego procesu wytwarzania na wielką skalę i naukowej koncepcji, której opłacalność została udokumentowana przez Taylora i jego naśladowców. Wprowadzenie systemu opieki socjalnej i współzarządzania przez pracowników narodziło się pod wpływem badań naukowych zespołu Mayo, a także pod presją lęku przed rosnącym niezadowolaniem. Budowa konglomeratów w masowej skali po II wojnie światowej była reakcją na kryzysy ekonomiczne i zawirowania spowodowane wojną. Motywem ich powstawania było dążenie do zmniejszenia ryzyka działalności gospodarczej. Strategie internacjonalizacji w postaci zaawansowanych struktur i systemów działalności międzynarodowej powstały pod wpływem szybko poszerzających się rynków i liberalizacji gospodarki światowej. Duże znaczenie miał rozwój infrastruktury, w tym internetu i telekomunikacji. *Outsourcing* i rezygnacja z dużego zakresu integracji pionowej to przełom wywołany wzrostem popytu i koniecznością zwiększenia skali działania. Do rozwoju na wielką skalę procesów outsourcingowych i offshoringowych przyczyniły się w dużej mierze rozwój internetu i procesy globalizacji gospodarki. Wykorzystanie internetu w działalności przedsiębiorstw to przede wszystkim wynik innowacji technologicznych i rozwoju infrastruktury informatycznej.

Poza wielkimi przełomami, które dotyczą w pewnym okresie większość przedsiębiorstw, każde przedsiębiorstwo ma własną historię i własny sposób zmagania się ze zmiennością świata, w którym funkcjonuje. Część przedsiębiorstw, działających w tym samym czasie, pod presją tych samych zmian zewnętrznych, podejmuje podobne działania, co doprowadza do masowej realizacji podobnych przekształceń i tworzy wrażenie, że przedsiębiorstwa kierują się modą, podczas gdy w rzeczywistości reagują podobnie na podobne sytuacje zewnętrzne. Jednak badania rzeczywistych zachowań przedsiębiorstw pokazują istotne różnice w ich reakcjach, wynikające z różnic związanych z potencjałem ekonomicznym, dotychczas realizowaną strategią, kulturą organizacyjną i motywacją i aspiracjami menedżerów.

### Podsumowanie

**B**adania prowadzone nad procesami przystosowywania się przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu pokazują, że więcej wiadomo o źródłach i przyczynach wywołujących przełomy niż o samych przełomach. Wprawdzie różni badacze formułują nieco odmienne listy kluczowych czynników turbulencji, to istnieje zgoda, że kilka z nich bez wątpienia odgrywa kluczową rolę – są to innowacje technologiczne i kryzysy gospodarcze. Pozostałe czynniki nie mają aż tak wielkiego znaczenia.

Nie ma takiej jednomyślności w przypadku typowych przełomów i ocen ich skuteczności czy też adekwatności do sytuacji zewnętrznych. Badania zachowań przedsiębiorstw pod wpływem silnych turbulencji pokazują, że w przypadku bardzo silnych, nieodwracalnych zmian zewnętrznych przedsiębiorstwa podlegają masowym przełomom o podobnym charakterze (wielkie przełomy), w przypadku turbulencji przejściowych sposób reagowania jest bardziej zróżnicowany i dostosowany do sytuacji przedsiębiorstwa (małe przełomy). W takich sytuacjach można powiedzieć,

że nie ma jednego dobrego wzorca przełomu dla dwóch przedsiębiorstw, działających w podobnych warunkach zewnętrznych. Za każdym razem, kiedy zmiana otoczenia zagraża istnieniu firmy, musi ona samodzielnie podejmować decyzje o sposobie reakcji.

Prezentowane tu wyniki badań pokazują, że żaden sposób reakcji nie daje pewności odniesienia sukcesu, są tylko sposoby bardziej lub mniej obiecujące. Można z tego wysnuć wniosek, że badania naukowe z zakresu zarządzania w turbulentnych czasach nie mają wielkiej wartości aplikacyjnej, ale mają dużą wartość poznawczą, gdyż zmniejszają dotkliwy deficyt wiedzy w tym zakresie. Mogą stanowić też podstawę informacyjną do podejmowania decyzji i inspirować menedżerów do niebanalnych i odważnych przełomów, choć nie dostarczą im jednoznacznych dyrektyw sprawnego zarządzania.

prof. zw. dr hab. Maria Romanowska  
Katedra Zarządzania w Gospodarce  
Szkoły Głównej Handlowej

W artykule wykorzystano fragmenty opracowania M. ROMANOWSKIEJ, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 98, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> P.F. DRUCKER, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa 1995.
- <sup>2)</sup> P.F. DRUCKER, *Zarządzanie XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- <sup>3)</sup> H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- <sup>4)</sup> *Ibidem*.
- <sup>5)</sup> B. WAWRZYŃIAK, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, rozdział III.
- <sup>6)</sup> P. BANASZYK, SZ. CYFERT, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 11 i nast.
- <sup>7)</sup> B. de WIT, R. MEYER, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, rozdz. 4.
- <sup>8)</sup> P. KOTLER, J.A. CASLIONE, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s.33.
- <sup>9)</sup> E. BEINHOCKER, I. DAVIS, L. MENDONCA, *10 trendów, które trzeba obserwować*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009–styczeń 2010.
- <sup>10)</sup> *Management and Cash*, „Economist” 2008, November 20.
- <sup>11)</sup> A.P. RAMAN, *Nowe pogranicza wzrostu*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009–styczeń 2010.
- <sup>12)</sup> R. GULATI, N. NOHRIA, F. WOHLGEZOGEN, *Kto i jak wygrywa w trudnych czasach*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010.
- <sup>13)</sup> *Ibidem*.
- <sup>14)</sup> *Maby garaż na uboczu korporacji*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009–styczeń 2010.
- <sup>15)</sup> K. ZIMNIEWICZ, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 211 i nast.

### Summary

Environment of an organisation is a source of permanent and temporary changes. Temporary changes result in turbulence, intensified uncertainty and they make enterprises take adaptation decisions, which are referred to as „breakthroughs” in the article. The most significant causes of turbulence are: economic crisis, technological innovation, rapid changes of demand unrelated to crisis and emergence of new, attractive concepts of management. Analysis of the enterprises’ conduct under the influence of intense turbulence indicates that in the case of big, irreversible external changes enterprises are subject to mass breakthroughs of similar nature (big breakthroughs), and in the case of temporary turbulence their response is more diversified and adapted to the enterprise situation (small breakthroughs).