

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 29.12.2014

Data recenzji/Accepted: 7.06.2015/2.10.2015

Data publikacji/Published: 2.12.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1186404

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Aneta Pachura^{EF}

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

**WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM
W KONTEKŚCIE REORIENTACJI
KULTURY ORGANIZACYJNEJ**

**CHELENGES FOR ENTERPRISES MANAGEMENT
IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE
REORIENTATION**

Streszczenie: Rozwój zjawiska globalizacji i innowacji sieciowej stanowił podstawę podjętych w opracowaniu rozważań teoriopoznawczych nad istotą problematyki zarządzania przedsiębiorstwem. W kontekście opisu modelu biznesowego, zorientowanego na doskonalenie kluczowych atrybutów przedsiębiorstwa, wskazano na dynamikę zmian w kulturze organizacyjnej. Celem prowadzonych dociekań naukowych jest próba zwrócenia uwagi na potrzebę reorientacji kultury organizacyjnej z perspektywy tworzenia modelu biznesowego i zapewnienia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu biznesowym.

Słowa kluczowe: globalizacja, innowacja sieciowa, model biznesowy, rozwój organizacji, kultura organizacyjna, reorientacja kultury organizacyjnej

Abstract: The development of globalization and network's innovation phenomenon formed this basis for an epistemological reflections on shaping an enterprises management. As referred to herein business model, oriented towards improving the key attributes of a company - a dynamics of change in organizational culture was indicated. The aim of this paper is an attempt to draw a necessity for organizational culture reorientation from the perspective of a business model creation and provide opportunities for companies in turbulent business environment.

Keywords: globalization, network's innovation, business model, organizational culture, reorientation of organizational culture

Wprowadzenie

Istota problematyki zarządzania w środowisku współczesnych organizacji wpisuje się w potrzebę kształtowania czynników sukcesu, umożliwiających konkurowanie na coraz bardziej nasyconym i wymagającym rynku globalnym. Zjawisko globalizacji, w konsekwencji którego następuje zmiana perspektywy patrzenia na organizację, wymaga podejmowania coraz trudniejszych i bardziej ryzykownych decyzji menedżerskich. Jednym z kluczowych obszarów realizacji procesów decyzyjnych z perspektywy rozwoju i konkurowania organizacji jest niewątpliwie innowacja.

Literatura przedmiotu szeroko opisuje znaczenie innowacji z punktu widzenia ewolucji systemów techniczno-organizacyjnych i społecznych w odniesieniu do:

- rozwoju organizacji,
- rozwoju regionu,
- rozwoju na poziomie globalnym.

Jednakże z punktu widzenia podjętych w niniejszym opracowaniu rozważań uwzględnianie działalności innowacyjnej w orientacji strategicznej przedsiębiorstwa coraz częściej implikuje konieczność gruntownych zmian w dotychczasowym modelu biznesowym. Ponadto potrzeba kształtowania kompetencji unikatowych i nowej wiedzy wiąże się z koniecznością tworzenia sprzyjających warunków dla rozwoju potencjału kreatywności. To z kolei odpowiada takim atrybutom współczesnego środowiska zarządzania organizacjami, jak:

- turbulentność i nieprzewidywalność otoczenia biznesowego, w tym globalnego,
- podejście systemowe, otwartość i dynamika systemów,
- współdziałanie międzyorganizacyjne i kooperacja,
- sieciowość relacji biznesowych itd.

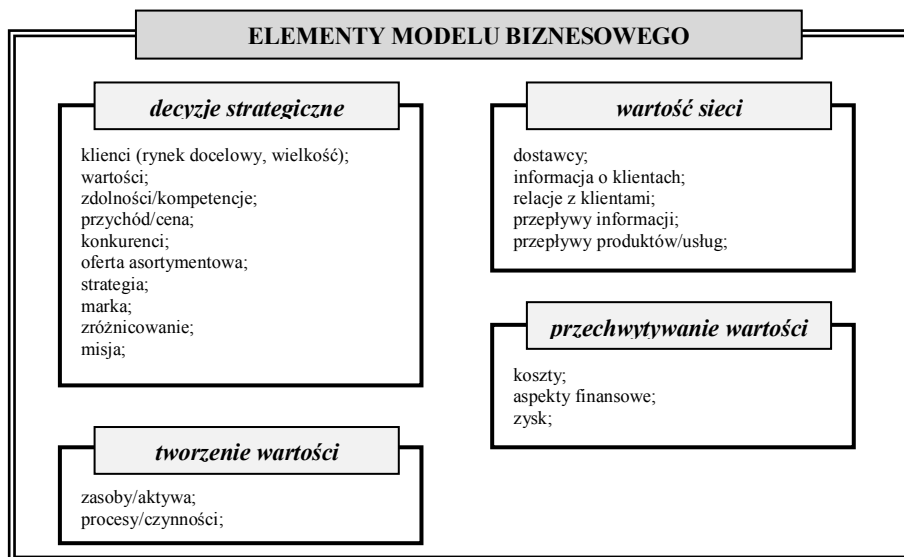
Uznać więc można, że perspektywa kształtowania atutów środowiska współczesnej organizacji dotyczy przyjęcia takiego modelu biznesowego, w którym architektura techniczno-organizacyjna i społeczna umożliwiać będzie tworzenie wartości.

1. Perspektywa zmian w modelu biznesowym współczesnej organizacji

Model biznesowy stanowi odzwierciedlenie pewnej przyjętej i praktykowanej podstawowej logiki działalności przedsiębiorstwa i podejmowanych przez niego decyzji strategicznych dla tworzenia i przechwytywania wartości wraz z uwzględnieniem wartości sieci¹. W tym względzie wartość stanowi fundament modelu biznesowego współczesnych organizacji. Z kolei umiejętność tworzenia i przechwytywania wartości z jednej strony determinowana jest przez decyzje strategiczne, podejmowane przez przedsiębiorstwo, z drugiej jednak strony stanowi o zaangażowaniu i korzystaniu z atrybutów międzyorganizacyjnych powiązań sieciowych, coraz częściej na poziomie globalnym. Elementy modelu biznesowego w układzie graficznym przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Elementy modelu biznesowego

Figure 1. Elements of business model



Źródło: S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The Power of Business Models*, "Business Horizons" 2005, Vol. 48, s. 202.

Wśród podstawowych elementów modelu biznesowego można wyróżnić (rysunek 1):

- decyzje strategiczne, wpisujące się w podstawową charakterystykę biznesu i stanowiące o podstawowej logice działalności przedsiębiorstwa,
- wartość sieci jako odzwierciedlenie sieciowych relacji przyczynowo-skutkowych wraz z potencjałem sieci,
- tworzenie wartości wskutek racjonalnego gospodarowania zasobami i procesami biznesowymi,

¹ S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The Power of Business Models*, "Business Horizons" 2005, Vol. 48, s. 202.

– przechwytywanie wartości poprzez osiągnięcie efektywności ekonomicznej wskutek zaangażowania potencjału.

Odnosząc się do struktury modelu biznesowego, można wskazać na takie właściwości, jak:

- definiowanie wartości,
- identyfikacja segmentu rynku,
- tworzenie architektury łańcucha wartości,
- identyfikacja miejsca przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- konstruowanie struktury kosztowej,
- szacowanie efektywności ekonomicznej,
- opracowanie strategii konkurowania².

W tym względzie program potencjalnych zmian w przyjętym modelu biznesowym dotyczyć może transformacji na poziomie identyfikowanych elementów strukturalnych. Wówczas zmiany obejmować będą zarówno hierarchię, strukturę, jak i konfigurację na poziomie opisu elementów strukturalnych. Zatem można sądzić, że inicjatywy w postaci m.in.:

- intensyfikacji funkcjonalności, użyteczności i innowacyjności oferty asortymentowej,
- poszukiwanie nisz rynkowych,
- identyfikacji potrzeb klientów i możliwości ich zaspokojenia,
- kreowania nowych potrzeb klientów,
- analizy relacji przyczynowo-skutkowych w kontekście rozwijania współpracy międzyorganizacyjnej,
- poszukiwanie nowych form współdziałania międzyorganizacyjnego w otoczeniu biznesowym przyczyniać się będą do umacniania wartości w skonstruowanym modelu biznesowym.

Warto jednak podkreślić znaczenie podejścia dynamicznego do planowanych zmian w modelu biznesowym. Otóż dynamika otoczenia biznesowego wraz z takimi atrybutami, jak: nieprzewidywalność, przypadkowość oraz szybkość zmian techniczno-organizacyjnych i zmian społecznych sprzyjać będzie podejmowaniu aktywności biznesowych dla uzyskania większej sprawności w obszarze adaptacji organizacji do nowych wyzwań. Znajdzie to odzwierciedlenie m.in. w postrzeganiu rozwoju organizacji w kategorii progresywnych i dynamicznych zmian systemowych. Ponadto wzrost efektywności gospodarowania coraz częściej przybierać będzie charakter nieliniowy.

Można sądzić, że u podstaw zmiany modelu biznesowego znajduje się paradygmat zarządzania oparty na podejściu holistycznym. Powszechnie przyjmuje się założenie o złożoności przedsiębiorstwa postrzeganego jako system otwarty i dynamiczny. Nie bez znaczenia pozostaje wzajemne oddziaływanie elementów strukturalnych systemu oraz zjawisko samoorganizacji systemu poprzez pomnażanie relacji przyczynowo-skutkowych na poziomie relacji wewnątrzorganizacyjnych i powiązań sieciowych. Ponadto zmienność

² H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, "Industrial and Corporate Change" 2002, vol. 11, No 3, s. 533-534 za: A. Jabłoński, *Kapitał społeczny w kreacji wartości przedsiębiorstwa a jego model biznesu i strategia*, [w:] A. Jabłoński (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012, s. 33.

i różnorodność wymagań rynku globalnego, jego dynamika i złożoność często prowadzą do funkcjonowania organizacji w środowisku kilku modeli biznesowych.

Poddając dalszej charakterystyce istotę rekonfiguracji modelu biznesowego, zmiany na poziomie hierarchii, struktury i konfiguracji można traktować zarówno w kategorii „odpowiedzi” przedsiębiorstwa na zidentyfikowane nowe wyzwania globalne, jak i próbę przygotowania się do ewentualnych zagrożeń zewnętrznych. Wydaje się, że proces przygotowawczy przedsiębiorstwa jako perspektywa ochrony przed negatywnym oddziaływaniem czynników zewnętrznych otoczenia biznesowego stanowić może próbę utrzymania równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Zwłaszcza w kontekście szczegółowego opisu zakresu i skali podejmowanych zmian w modelu biznesowym można dostrzec ideę poszukiwania koncepcji przetrwania w otoczeniu biznesowym i/lub zapewnienia dalszego rozwoju.

Niewątpliwie jednak każda zmiana, prowadzona w kierunku poprawy efektywności ogólnego gospodarowania, niezależnie od przyczyny jej podjęcia, stanowić może impuls do kolejnych zmian progresywnych. W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna, stanowiąc o zdolnościach, kompetencjach i założeniach w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, to coraz częściej kluczowy punkt odniesienia dla transformacji modelu biznesowego. Transformacja modelu biznesowego wskutek wzrostu turbulencji i złożoności otoczenia globalnego wymaga bowiem wypracowania skutecznej filozofii prowadzenia biznesu. To z kolei coraz częściej implikuje konieczność dalszej dynamicznej reorientacji na poziomie wypracowanej filozofii i przyjętych założeń biznesowych, tym bardziej że „kultura organizacyjna stanowi uznawane wartości i przekonania członków danej organizacji i jest specyficzna dla każdej organizacji”³.

2. Rozwój organizacji a przesłanki reorientacji kultury organizacyjnej

Poszukiwanie możliwości rozwoju i osiągnięcia skuteczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wobec turbulencji i nieprzewidywalności otoczenia globalnego staje się obecnie jednym z podstawowych problemów menedżerskich. Powszechnie obserwuje się podejmowane próby w kierunku:

- zwiększania poziomu jakości i nowoczesności w odniesieniu do systemu organizacyjnego, procesów, struktury asortymentowej itd.,
- poprawy ogólnej efektywności z gospodarowania potencjałem i realizacji przedsięwzięć biznesowych.

To niewątpliwie generuje potrzebę ukierunkowania systemów zarządzania na praktyczną implementację zmian techniczno-organizacyjnych i w konsekwencji ciągłe doskonalenie.

Niezwykle istotna w tym względzie wydaje się ewolucja w postrzeganiu płaszczyzny odniesienia dla projektowanych zmian w modelu biznesowym. Perspektywa krajowa czy re-

³ M. Smolarek, *Wybrane aspekty motywowania pracowników w małych przedsiębiorstwach*, [w:] K. Wolniakowska (red.), *Zarządzanie podmiotami gospodarczymi w turbulentnym otoczeniu. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 127.

gionalna ustępuje miejsca perspektywie globalnej. Nie oznacza to jednak tylko rozszerzenie zakresu prowadzonych analiz biznesowych, gdzie poszukiwanie efektywności i możliwości rozwoju odąd oznaczać będzie badanie otoczenia globalnego w kontekście identyfikowanych dotychczas mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Takie podejście determinuje konieczność zmiany filozofii prowadzenia biznesu. W pewnym sensie niezwykle potrzebne wydaje się tworzenie wewnątrz organizacji pewnej „orientacji” na otoczenie globalne wobec:

- możliwości korzystania z atrybutów gospodarki globalnej,
- akceptacji niestabilności i turbulentności zmian globalnych,
- potrzeby ciągłego doskonalenia modelu biznesowego.

To w konsekwencji pociąga za sobą destabilizację dotychczas obowiązującego schematu prowadzenia biznesu w kierunku systemu chaotycznego. W takim systemie to, co wydaje się w pewnym sensie „stabilne”:

- stanowi często efekt iluzoryczny,
- odnosi się tylko do danego momentu czasowego, w dalszej perspektywie podlega samoorganizowaniu i w konsekwencji dalszej ewolucji.

Niewątpliwie w tym względzie naturalna potrzeba krystalizacji i normalizacji zostaje poddana konfrontacji wobec nieuporządkowania i niestałości. Zatem „... przedsiębiorstwo musi nauczyć się funkcjonować w czasie, gdy nieskuteczna jest jednocześnie ekstrapolacja doświadczeń z przeszłości na teraźniejszość i przyszłość, jak i antycypacja, a więc trafne przewidywanie przyszłości”⁴. W tym kontekście poszukiwanie możliwości rozwoju przedsiębiorstwa wiąże się więc z:

- koniecznością elastycznego dostosowywania założeń przyjętych w dotychczasowym modelu biznesowym do warunków globalnego otoczenia biznesowego,
- wypracowaniem pewnych dynamicznych konfiguracji relacji biznesowych,
- modyfikacją modelu realizacji działań biznesowych w kierunku większej elastyczności i nieciągłości,
- odejściem od tego, co w modelu biznesowym schematyczne i przewidywalne na rzecz działań niekonwencjonalnych i dynamicznych.

Literatura przedmiotu podkreśla, że „organizacje coraz częściej muszą weryfikować swój nierzadko archaiczny, nieprzystający do aktualnych warunków sposób zorganizowania i zarządzania przedsiębiorstwem”⁵. To wymaga niejako przejścia na „wyższy” poziom opracowywania filozofii prowadzenia biznesu oraz bezpośrednio wiąże się z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna stanowi odzwierciedlenie pewnych fundamentalnych założeń, wypracowanych poprzez realizację działań organizatorskich i nabywanych doświadczeń w wyniku rozwiązywania problemów oraz kształtowania i wykorzystania interakcji z otoczeniem zewnętrznym⁶. Zatem podczas tworzenia nowej filozofii prowadzenia biznesu z perspektywy dynamicznego i niestabilnego otocze-

⁴ W. Szymański, *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. Tom XIV, Zeszyt 8, Część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013, s. 463.

⁵ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010, s. 7.

⁶ E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Wyd. Jossey-Bass, San Francisco 1982, s. 12.

nia biznesowego niezwykle ważna wydaje się koncentracja na możliwości generowania „nowych” zdolności i umiejętności, czyli takich atrybutów, które będą w stanie zapewnić sukces przedsiębiorstwu w konfrontacji z coraz bardziej złożoną i trudną globalną przestrzenią gospodarczą.

Można sądzić, że kultura organizacyjna tworzy wsparcie dla kształtowania zdolności i umiejętności przedsiębiorstwa, jak również determinuje możliwości jego rozwoju. Jeśli przyjmiemy założenie o potrzebie ewoluowania przyjętych w przedsiębiorstwie założeń biznesowych, stanowiących o charakterze kultury organizacyjnej, jakoś współdziałania z otoczeniem globalnym stanowić będzie o jego istnieniu i rozwoju. Obecnie trudno wyobrazić sobie sytuację, w której przedsiębiorstwo jako system zamknięty i statyczny osiąga skuteczność i efektywność gospodarowania w świetle powielanych standardowych procedur i schematów organizacyjnych. Zatem otwarcie i dynamika środowiska organizacji wymagać będą transformacji kultury organizacyjnej, nastawionej na takie współdziałanie z otoczeniem globalnym, wskutek którego pozyskiwane doświadczenie ze współpracy i rozwiązywania problemów biznesowych przełoży się na wzrost kompetencji i umiejętności.

W kontekście zapewnienia możliwości rozwoju, gdzie podkreśla się szczególne znaczenie zasobów nowej wiedzy, innowacyjność, kreatywność, intuicyjność, otwartość i dynamiczność, kultura organizacyjna odzwierciedla ogólny klimat organizacyjny i środowisko zarządzania przedsiębiorstwem. Przyjmuje się przecież, że „wiedza, doświadczenie, umiejętności i inne składniki kapitału ludzkiego są źródłem konkurencyjności nie tylko przedsiębiorstw, regionów, gospodarki jako całości, ale także poszczególnych osób na rynku pracy”⁷. Opisując więc otoczenie społeczne w postaci m.in. norm społecznych czy systemu wartości, należy uznać, że kultura organizacyjna kształtuje w pewnym sensie charakter podejmowanych inicjatyw biznesowych. Dotyczy to zwłaszcza kontekstu relacji przyczynowo-skutkowych z otoczeniem globalnym, w tym procesów:

- uczenia się,
- gospodarowania zasobami,
- generowania nowej wiedzy itd.

„Zdolność do rozwoju oznacza również posiadanie i umiejętność tworzenia wyróżniających umiejętności, w tym generowania wiedzy, kreowania i wprowadzania innowacji, zapewnienia odpowiedniej konfiguracji działań wewnątrz organizacji, reagowanie na zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu”⁸. Z tej perspektywy kultura organizacyjna stanowi nie tylko istotny czynnik rozwoju, lecz wymaga również reorientacji, tak aby sprostać wymaganiom współczesnego środowiska organizacji.

⁷ M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Potrzeby rynku pracy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników MŚP w obszarze zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2014, Zeszyt 1, s. 79.

⁸ J. Beliczyński, *Kategoria „zdolność rozwojowa organizacji” w zarządzaniu strategicznym*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 261.

Podsumowanie

Literatura przedmiotu wskazuje, że „aby stać się liderem rynku, trzeba poszukiwać możliwości ciągłych usprawnień i nowych pomysłów na zewnątrz i wewnątrz firmy”⁹. Poszukiwanie możliwości doskonalenia czynników sukcesu odpowiada kształtowaniu zdolności do rozwoju organizacji. Takie podejście do prowadzenia biznesu, w którym dynamika, innowacyjność i sieciowość odgrywają istotną rolę, wymaga nowej filozofii prowadzenia biznesu i reorientacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Podsumowując podjęte rozważania teoriopoznawcze w zakresie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, z perspektywy globalizacji i innowacji sieciowej można wskazać:

- potrzebę przejścia od tradycyjnego modelu biznesowego do statusu nowoczesnej filozofii prowadzenia biznesu w kierunku otwartości, dynamiczności, kreatywności itd.,
- kulturę organizacyjną jako czynnik kształtowania zdolności rozwojowych organizacji,
- potrzebę reorientacji kultury organizacyjnej z perspektywy tworzenia klimatu przyjaznego dla rozwijania sieciowego współdziałania i korzystania z atrybutów globalnego otoczenia biznesowego.

Wskazane powyżej sugestie mają charakter dyskusyjny, wymagają rozszerzenia w oparciu o pogłębioną analizę empiryczną. Stanowią one jednakże przesłankę dla prowadzenia dalszych szczegółowych badań nad kulturą organizacyjną w kontekście:

- wyróżnienia właściwości reorientacji kultury organizacyjnej w zakresie poszukiwania dominant globalnego otoczenia biznesowego,
- opisu podstaw modelowania potencjału kreatywności w warunkach globalizacji i innowacji sieciowej.

Bibliografia

- Beliczyński J., *Kategoria „zdolność rozwojowa organizacji” w zarządzaniu strategicznym*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Jabłoński A. (red.), *Strategiczny wymiar funkcjonowania współczesnych organizacji. Strategie, modele biznesu, finanse, zasoby ludzkie, relacje*, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2012.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa 2010.
- Schein E., *Organisational Culture and Leadership*, Wyd. Jossey-Bass, San Francisco 1982.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C., *The Power of Business Models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48.
- Smolarek M., Dzieńdziora J., *Potrzeby rynku pracy w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników MŚP w obszarze zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 2014, Zeszyt 1.

⁹ Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 21.

Szymański W., *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. Tom XIV, Zeszyt 8, Część II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.

Smolarek M., *Wybrane aspekty motywowania pracowników w małych przedsiębiorstwach*, [w:] K. Wolniakowska (red.), *Zarządzanie podmiotami gospodarczymi w turbulentnym otoczeniu. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

Nota o Autorze:

dr inż. Aneta Pachura – adiunkt w Instytucie Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

Author's resume:

Aneta Pachura, PhD – Assistant professor, Institut of Logistics and International Management, Management Faculty, Czestochowa University of Technology.

Kontakt/Contact:

*dr inż. Aneta Pachura
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
ul. Armii Krajowej 19 B 42-200
Częstochowa
e-mail: aneta@zim.pcz.czest.pl; anetapachura@o2.pl*