

Sylwia Wiśniewska

Odnowa strategiczna jako proces doskonalenia przedsiębiorstwa

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 381-389

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Sylwia Wiśniewska¹

ODNOWA STRATEGICZNA JAKO PROCES DOSKONALENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Nasilająca się konkurencja oraz coraz mniejsza stabilność warunków działania współczesnego przedsiębiorstwa wymusza poszukiwanie różnych modyfikacji i usprawnień jego działalności oraz szybkiego reagowania na dynamikę zewnętrzną. Musi ono stawać się organizacją zdolną do zmian, ciągłego rozwoju, generowania innowacji procesowych i produktowych, nowych koncepcji zarządzania i strategii marketingowych, a także organizowania całego łańcucha tworzenia wartości, w tym również w skali międzynarodowej². Peter F. Drucker przestrzega, że organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną, co więcej nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka³.

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu zmusza współczesne przedsiębiorstwa do szybkiej adaptacji. Zmiany występujące w organizacji, będące najczęściej odpowiedzią na złożoność otoczenia, mogą dotyczyć wielu obszarów, przede wszystkim: struktury, strategii, poszukiwania nowych rynków, poszerzania ofert produktów, unowocześniania infrastruktury lub technologii czy przejęć innych organizacji.

Pojęcie zmiany nie jest terminem nowym w literaturze ekonomicznej, jednak rosnąca konkurencja spowodowała, że zmianę zaczęto postrzegać nie jako przejście organizacji z jednego stanu do drugiego, lecz jako ciągły proces, który w odniesieniu do zmiany strategicznej nazywać można odnową strategiczną (organizacyjną). Proces ten wymaga wiedzy, kreatywności, krytycznej analizy, odpowiedniej komunikacji i przywództwa oraz umiejętności dokonywania właściwej oceny potencjalnych alternatyw⁴.

¹ Mgr, Instytut Ekonomii i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego.

² J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

³ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 71.

⁴ K. Małewska, *Kolejność zmian zachodzących w procesie odnowy strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, Wrocław 2005, s. 432-433.

Odnowa strategiczna przedsiębiorstwa – problemy terminologiczne

Łaciński termin *innovatis* – odnowa, w języku polskim rozumiany jest jako innowacja⁵. Odnowa strategiczna (organizacyjna) jest rozumiana zamiennie jako rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa, kreatywna „rekonstrukcja strategii”, regeneracja czy reorientacja albo restrukturyzacja strategiczna⁶ i wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy⁷. W niniejszym opracowaniu terminy odnowa i rewitalizacja będą stosowane zamiennie.

W literaturze przedmiotu rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa jest definiowana różnorodnie. Henk W. Volberda, Charles Baden-Fuller, Frans A.J. Bosch rewitalizację strategiczną określają jako czynności podejmowane przez organizację w celu zmiany jej „ścieżki” zależności, co przyczynia się do modyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych wymiarów organizacji oraz wymaga odpowiedniego dostosowania dotychczasowej strategii. Jest to zmiana modelu biznesu prowadząca do przeprojektowania dotychczasowej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa⁸.

Szymon Cyfert strategiczną odnowę przedsiębiorstwa określa jako dynamiczny proces, w którym istniejąca względnie antycypowana rozbieżność pomiędzy posiadanymi przez organizację zasobami i kluczowymi kompetencjami a potrzebami otoczenia skutkuje koniecznością realizacji zmian o charakterze skokowym. Zmiany te, realizowane w procesie uczenia się, oduczania i akumulowania wiedzy w organizacji, prowadzą do wykształcenia się nowego modelu biznesu, w którym dotychczasowe kluczowe kompetencje organizacji zostają zastąpione nowymi⁹.

Według B. Wawrzyniaka odnowa strategiczna oznacza tworzenie nowego, robienie czegoś od nowa, czyli przyjęcie odmiennej od opartej na przeszłości orientacji w planowaniu i wdrażaniu zmian. Cechą charakterystyczną tej orientacji jest „zawarcie przymierza z przyszłością”. To ono, a nie przeszłość ma być podstawą odnawiania przedsiębiorstwa¹⁰.

Punktem wyjścia odnawiania przedsiębiorstwa w oparciu o „przymierze z przyszłością” jest przyjęcie przez kierownictwo nowej koncepcji organizacji. Interesujące opracowanie „starych” i „nowych” koncepcji organizacji sporządzone zostało przez Y. Doza i H. Thanheisera. Opracowanie to przedstawione zostało w tabeli 1.

⁵ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 126.

⁶ J. Walas-Trębacz, *Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* nr 772, Kraków 2008, s. 96.

⁷ Model biznesu jest opisem, jak przedsiębiorstwo zamierza kreować wartość na rynku. Zawiera unikatową kombinację wyobrażeń o produktach, usługach i sposobach dystrybucji, które rozwijają przedsiębiorstwo oraz idee wymaganych do tego organizacji zespołów ludzkich i infrastruktury operacyjnej.

⁸ H.W. Volberda, C. Baden-Fuller, F.A.J. Bosch, *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multunit Firms*, „Long Range Planning” 2001, nr 2, s. 160.

⁹ S. Cyfert, *Strategiczna odnowa organizacji – proces wymuszonego doskonalenia organizacji*, [w:] A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 175.

¹⁰ B. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa....*, op. cit., s. 126.

Tabela 1. Koncepcja organizacji według naczelnego kierownictwa.

„Stara”	„Nowa”
I koncepcja struktury	
Jasność, porządek, systemy	Inteligentne sieci
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchiczna sprawozdawczość w zdefiniowanej strukturze ▪ „Rozkazowo-kontrolny” system ▪ Funkcjonalna specjalizacja ▪ Linia i sztab 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wielowymiarowe interakcje, wymiana poglądów, mobilizacja i uczenie się ▪ Rozpoznawanie „otoczenia” problemów zanim zostaną one rozwiązane ▪ Zróżnicowanie kwalifikacji, elastyczna integracja elementów struktury
II koncepcja podejmowania decyzji	
Zawartość i kryteria	Uzgodnienia dotyczące wyborów
<ul style="list-style-type: none"> • Kryteria finansowe • Analityczna, „betonowa” strategia • Specyficzne techniki i narzędzia decyzyjne • Nacisk na planowanie i istotne decyzje • Wybory oparte na logice działania 	<ul style="list-style-type: none"> • Model uzgadniania decyzji, grupy decyzyjne z oznaczonymi celami • Naczelné kierownictwo jako przewodnik, projektant i zespół wspomagający proces • Nacisk na adaptacyjność, elastyczność, uczenie się, decydowanie w czasie rzeczywistym, upoważnianie (delegacja uprawnień decyzyjnych) • Wybory na zasadzie sprzężenia zwrotnego
III koncepcja efektywności działania	
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwiązywanie problemów, przywiązywanie wagi do każdej ze spraw • Zgodność z polityką firmy i procedurami • Eliminowanie, rozwiązywanie napięć i konfliktów 	<ul style="list-style-type: none"> • Integralność procesu, jakość działania • Zgodność ze strategiczną intencją • Różnorodność i presja wewnętrzna jako źródła rozwoju i lepszych decyzji

Źródło: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 127.

Według Y. Doza i H. Thanheisera szefowie firm stoją wobec konieczności zmiany poglądów na zarządzanie, zmiany wykształconej przez praktykę „starej” koncepcji zarządzania. Wyzwanie to formułuje szybko zmieniający się świat organizacji – świat dużych i złożonych struktur gospodarczych, szybko dezaktualizującej się wiedzy, rozwoju przemysłów opartych na wiedzy itp. Nie jest to zadanie łatwe, dlatego Y. Doz

i H. Thanheiser proponują wykreowanie trzech procesów umożliwiających zmianę poglądów kierowników organizacji, tj.¹¹:

1. determinację w zmianie oglądu świata, co oznacza zmiany w postrzeganiu otoczenia, posiadanie tzw. emocjonalnych filtrów (np. to „dobre”, a to „złe”) oraz wykorzystywanie informacji;
2. wykształcenie strategicznej postawy – taka postawa jest niezbędna, aby skutecznie prowadzić procesy związane z odnową organizacji. „Kotwicami” tych procesów są kluczowe, strategiczne założenia dotyczące organizacji i zarządzania oraz wypracowany konsensus wokół strategicznych priorytetów;
3. uczenie się i wpływanie na zmianę organizacyjnego kontekstu zarządzania, gdyż każdy menedżer działa w określonym kontekście, a jego znajomość jest najpoważniejszym z zadań. Kontekst można zmieniać, co przyczynia się do pożądanых zmian koncepcji zarządzania menedżerów.

Czynniki wpływające na odnowę strategiczną przedsiębiorstwa

Na proces rewitalizacji strategicznej mają wpływ następujące czynniki¹²:

- wielkość organizacji oraz faza cyklu życia organizacji,
- stopień decentralizacji władzy,
- zakres i liczba podejmowanych decyzji,
- proces wymiany informacji oraz zastosowane rodzaje systemów informacyjnych,
- zaangażowanie menedżerów na poszczególnych poziomach zarządzania (zarządzający korporacją jako całością organizacji, kierownicy średniego szczebla oraz kierownicy liniowi),
- sposób podchodzenia do wyboru pomiędzy dzisiejszymi wynikami, a wynikami w przyszłości,
- umiejętność uczenia się organizacji.

Czynniki warunkujące zdolność organizacji do odnowy strategicznej można przedstawić w postaci czterech grup jako¹³:

- uwarunkowania obiektywne, czyli uświadomione przez kierownictwo i uczestników organizacji warunki konieczne do podjęcia odnowy strategicznej (zapewniające firmie pokonanie kryzysu lub rozwój);
- uwarunkowania sytuacyjne, czyli pojawiające się w krótszych okresach szanse i zagrożenia, np. niezaspokojony popyt w określonym obszarze może stworzyć szansę uruchomienia lub stworzenia dodatkowych zdolności produkcyjnych, zmieniając w ten sposób aktualną pozycję na dotychczasowym rynku;
- uwarunkowania związane ze świadomością ludzi w organizacji (filozofia zarządzania). Ta grupa czynników określa dynamikę zmian dotyczących stanu świadomości uczestników, a przede wszystkim ekipy kierowniczej.

¹¹ Y. Doz, H. Thanheiser, *Regaining Competitiveness. A Process of Organizational Renewal*, [w:] J. Henry, G. Johnson, J. Newton (red.), *Strategic Thinking*, John Wiley, New York 1993, s. 297-298, za: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 128.

¹² K. Malewska, *Kolejność zmian...*, op. cit., s. 436-437; S. Cyfert, *Strategiczna odnowa...*, op. cit., s. 173-174.

¹³ J. Walas-Trębacz, *Uwarunkowania powodzenia...*, op. cit., s. 106.

Chodzi o stosowaną w organizacji filozofię zarządzania i wynikające z niej logiczne możliwości zmiany. Jest rzeczą oczywistą, że im bardziej otwarta, różnorodna i proinnowacyjna jest filozofia zarządzania, tym większe szanse mają zmiany radykalne warunkujące poprawę działania organizacji;

- uwarunkowania związane z posiadaną władzą, tzn. prawo dysponowania zasobami materialnymi, ludzkimi, finansowymi oraz informacjami. Z jednej strony warunkują ją wymienione wyżej czynniki, a z drugiej gra o władzę również na nie oddziałuje. Prowadzi to w gruncie rzeczy do wyłonienia się pewnej elity władzy.

Według J. Rokity wśród wielu czynników mających istotne znaczenie w procesie implementacji projektów zmian, najważniejsze to: kultura organizacji, struktura władzy oraz system kontroli, gdyż są silnie ze sobą powiązane. Kultura wiąże się z paradygmatem, który ma wpływ na strukturę i systemy, a w szczególności na sposób zbierania, przechowywania i wykorzystywania informacji, procesy podejmowania decyzji, struktury organizacyjne i operacyjne¹⁴.

Sily wpływające na gotowość organizacji do dokonywania rewitalizacji strategicznej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Sily wpływające na gotowość organizacji do strategicznej rewitalizacji.

Sily pozytywne	Sily negatywne
Nowe kierownictwo	Kultura organizacyjna
Pogarszające się wyniki organizacji	Umiejętności
Legislacja	Krótkowzroczność
Zmiany społeczne	Struktura władzy
Ekonomia	Samozadowolenie
Konkurencja	Strach przed nowym
Groźba przejścia	Kłopoty związane ze zmianami
Zmiany rynkowe	Beznadziejność sytuacji
Obawa o przyszłość	Obawa przed niekompetencją

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 340.

¹⁴ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 337.

Etapy procesu odnowy strategicznej przedsiębiorstwa

Proces rewitalizacji strategicznej polega na umiejętności dostosowania przedsiębiorstwa do zmiennego otoczenia. Przebiega on zazwyczaj przez trzy etapy¹⁵:

1. przedsiębiorstwo napotyka na sytuację wymagającą odnowy strategicznej z powodu znaczącego przekształcenia otoczenia lub dramatycznego spadku swej efektywności ekonomicznej, ewentualnie z powodu obydwu ich jednocześnie;
2. naczelné kierownictwo rozpoczyna prace nad reakcją strategiczną na sytuację operacyjnej „katastrofy” (etap inicjacji odpowiedzi oraz transformacji, czyli etap realizacji odnowy strategicznej);
3. rozpoczynają się interwencje naprawcze, które prowadzą do usprawnienia działalności przedsiębiorstwa (np. wyższa efektywność) bądź nie (np. rezygnacja z działalności w wybranym sektorze).

Z kolei według S.D. Chowdhury’ego każda odnowa strategiczna jest procesem przebiegającym czteroetapowo, mianowicie¹⁶:

1. etap spadku, który jest nieunikniony dla każdej organizacji – każda firma jest nierozłącznie warunkowana swym otoczeniem, a czynniki postępu z czasem przeradzają się w czynniki regresu (występowanie kryzysu);
2. etap inicjacji odpowiedzi, który wymaga skierowania wysiłków naprawczych na obszar strategiczny, na którym kierownictwo firmy wybiera metodę ucieczki od problemów, np. poprzez dywersyfikację biznesów, integrację organizacyjną, ekspansję na nowe rynki itp. lub na obszar operacyjny, gdzie dąży się do zmiany taktyki działania poprzez usprawnienie rutynowych czynności;
3. etap transformacji to okres wyłaniania się rezultatów forsowanych przedsięwzięć odnowy strategicznej. Pomysły muszą być zaakceptowane przez większość pracowników różnych szczebli kierowniczych i wykonawczych, ich wysiłki muszą wkomponować się w dotychczasową działalność przedsiębiorstwa. Czas trwania tego etapu jest trudny do oszacowania, gdyż zmiany operacyjne przynoszą rezultaty szybko, natomiast zmiany strategiczne manifestują się w znacznie dłuższym okresie;
4. etap rezultatów wiąże się z obserwacją wskaźników, które pozwoliły odkryć spadek w pierwszym etapie, natomiast w kolejnych stadiach, jeśli zmienią się na lepsze oznaczać to będzie sukces, jeśli pogorszą się oznaczać będą porażkę odnowy strategicznej.

Opisany proces odnowy strategicznej ma modelowe cechy. Jednak odbywa się on w realiach społeczno-gospodarczych, w których może dochodzić do różnorodnych sprzężeń, subiektywnie stymulowanych działań różnych grup ludzi i obiektywnego kształtowania się uwarunkowań zewnętrznych. Na każdym etapie dochodzić może do

¹⁵ F.T. Lohrke, A.G. Bedecian, T.B. Palmer, *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2004, nr 5 6, s. 65, za: P. Banaszyk, *Zakres i metodyka odnowy strategii biznesowej w przedsiębiorstwie*, [w:] P. Banaszyk, S. Cyfert, *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007, s. 37-38.

¹⁶ S.D. Chowdhury, *Turnarounds: A Stage Theory Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2002, nr 19(3), s. 253-256, za: J. Walas-Trębacz, *Uwarunkowania powodzenia...*, s. 107.

konkurencji koncepcji i interferencji działań, co może skomplikować rzeczywisty przebieg procesu odnowy strategicznej¹⁷.

Kilkuletnie badania prowadzone w firmach nad innowacjami i odnową pozwalają stwierdzić, że pomyślna przyszłość firmy zależy od stopnia opanowania trzech podstawowych form innowacji strategicznej¹⁸:

- rewolucji – w minionej dekadzie największy udział w tworzeniu nowej wartości i zysków w przeważającej liczbie branż mieli rewolucjoniści: Amgen (pionier biotechnologii), eBay (operator aukcji internetowych), Dell (dostawca komputerów składanych na zamówienie). Aby osiągnąć ponadprzeciętne zyski finansowe potrzeba niekonwencjonalnej strategii, bez względu na to, czy firma jest na rynku od dawna, czy jest nowicjuszem. Rewolucja w danym sektorze gospodarki to innowacja dotycząca podstawowych reguł gry i sposobów działania;
- odnowy – w porównaniu z firmami funkcjonującymi na rynku od dawna nowicjusze mają jedną istotną zaletę – brak obciążeń wynikających z poprzednich działań i strategii. Strategiczna odnowa wymaga innowacji w obszarze modelu biznesowego firmy;
- regeneracji – katalizatorem odnowy jest zazwyczaj drastyczny spadek wyników. Zdolność do regeneracji należy rozumieć jako umiejętność nieustannej rekonstrukcji i odnowy w wymiarze strategii i modelu biznesowego. Nie zaistnieje ona w firmie, jeśli jej kultura organizacyjna, wartości i procesy służą podtrzymywaniu status quo, a nie innowacji.

Zakończenie

Każda organizacja, jeśli chce egzystować i rozwijać się w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, musi wprowadzać różnorodne zmiany w celach, do których zmierza, strukturach oraz procesach. Zmiany muszą wprowadzać nie tylko firmy słabe, deficytowe, które mają skostniałą strukturę i słabą pozycję na rynku, lecz także firmy prężne, dobrze prosperujące, którym mogą grozić perturbacje, a nawet załamanie z powodu burzliwości otoczenia, tj. jednoczesnej jego niepewności i złożoności. Powodem tego może być przypadkowe zdarzenie, które może przyczynić się do powstania nowego ładu, wymagającego innej formy równowagi, innego układu priorytetów i kierunków działania¹⁹.

Zmiany zachodzące w otoczeniu są dzisiaj wielostronne i oddziałują na wszystkie sfery i poziomy funkcjonowania firmy, wymuszają określoną jej transformację i dopasowanie się do struktury i potencjału tego otoczenia. Powodują one, że firma musi często odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a nawet „wymyślać” przyszłość, przekształcać się i tworzyć siebie od nowa, aby móc urzeczywistnić swoje zamierzenia i lepiej służyć swemu otoczeniu, a zarazem sobie²⁰.

Proces odnowy (rewitalizacji) strategicznej wymusza na organizacjach konieczność doskonalenia. Owo doskonalenie realizowane jest w sposób skokowy w formule strategicznego zwrotu albo strategicznej rewitalizacji, co wiąże się z koniecznością

¹⁷ J. Wałas-Trębacz, *Uwarunkowania powodzenia...*, op. cit., s. 108.

¹⁸ Ibidem, s. 111–112.

¹⁹ J. Penc, *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2007, s. 37–38.

²⁰ Ibidem, s. 40.

ścią zmiany modelu biznesu²¹. Sprawnie przeprowadzona rewitalizacja strategiczna przedsiębiorstwa powinna przynieść mu nie tylko poprawę efektywności, ale także pozycję konkurencyjną na rynku, nawiązanie ściślejszych i silniejszych związków między firmą, a jej klientami oraz rozwój nowych umiejętności i kluczowych kompetencji²².

Literatura

1. Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
2. Chowdhury S.D., *Turnarounds: A Stage Theory Perspective*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2002, nr 19(3).
3. Doz Y., Thanheiser H., *Regaining Competitiveness. A Process of Organizational Renewal*, [w:] J. Henry, G. Johnson, J. Newton (red.), *Strategic Thinking*, John Wiley, New York 1993.
4. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
5. Lohrke F.T., Bedeian A.G., Palmer T.B., *The Role of Top Management Team in Formulating and Implementing Turnaround Strategies: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2004, nr 5–6.
6. Penc J., *Zarządzanie innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2007.
7. Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
8. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
9. Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1092, Wrocław 2005.
10. Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
11. Stabryła A. (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 772*, Kraków 2008.
12. Volberda H.W., Baden-Fuller C., Bosch F.A.J., *Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms*, „Long Range Planning” 2001, nr 2.
13. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

²¹ S. Cyfert, *Strategiczna odnowa...*, op. cit., s. 176.

²² J. Walas-Trębacz, *Uwarunkowania powodzenia...*, op. cit., s. 113.

Summary

STRATEGIC RENEWAL AS A PROCESS OF IMPROVEMENT OF AN ENTERPRISE

Changes occurring within an organisation, being most frequently a response to the complexity its environment, can relate to many areas, but above all they relate to: structure, strategy, seeking new markets, broadening the product range (diversification), modernising infrastructure or technology, and take-overs of other organisations. An organisation that wishes to meet the challenges posed by these new conditions may choose a path of gradual or radical change. This article explains the nature of the strategic renewal as a process of improvement of an enterprise requiring knowledge, creativity, critical analysis, appropriate communication and leadership, as well as an ability to evaluate potential alternatives properly.