Beata STĘPIEŃ*
Monika SULIMOWSKA-FORMOWICZ*

Zamykanie luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie

Skuteczna likwidacja luki konkurencyjnej jest możliwa jedynie wówczas, kiedy metody naprawcze usuną przyczyny jej powstania. Precyzyjna identyfikacja źródeł luki, a następnie ocena jej rozległości i znaczenia dla przedsiębiorstwa, pozwala określić treść programu mającego na celu zamknięcie luki oraz dostępny czas, w którym ma się odbyć jej likwidacja. Artykuł przedstawia zależności pomiędzy charakterem luki konkurencyjnej a treścią programów ją niwelujących oraz opisuje koncepcje teoretyczne i metody wykorzystywane przy tego rodzaju przedsięwzięciach.

Charakter luki konkurencyjnej a zakres koniecznych zmian

Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa jest sytuacją niedopasowania do otoczenia w obrębie potencjału i/lub strategii organizacji w porównaniu z określonym punktem odniesienia[1] [Stępień, Sulimowska-Formowicz, 2003]. Skutkiem takich braków jest zajmowanie gorszej pozycji konkurencyjnej, która nie daje możliwości wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa (tymczasowo bądź długotrwale).

Treść i przebieg działań zmierzających do zamknięcia luki konkurencyjnej zależy od przyczyn powstania i zakresu występowania luki. Źródła luki leżą zarówno we wnętrzu (tj. w poszczególnych elementach potencjału[2] lub w strategii[3] przedsiębiorstwa [Otta, 1994]), jak i w otoczeniu organizacji.

Luka, której źródło tkwi we wnętrzu przedsiębiorstwa może powstać z następujących przyczyn:

---

* Autorki są pracownikami Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w sierpniu 2004 r.

1 Tym punktem odniesienia mogą być inne przedsiębiorstwa spoza branży lub układ idealny – twór teoretyczny. Porównanie może dotyczyć identyfikacji ogólnej pozycji przedsiębiorstwa w odniesieniu do wybranego obiektu, jak i kondycji jego wnętrza czy stosowanych strategii. Szerzej na temat rodzajów luki konkurencyjnej patrz [Stępień, Sulimowska-Formowicz].

2 Potencjał przedsiębiorstwa to skomplikowany system zbudowany z materialnych i niematerialnych aktywów i zasobów oraz zdolności i kompetencji zarówno przynależnych pracownikom organizacji, jak też będących w posiadaniu organizacji jako systemu/całości. Ich kształt i wewnętrzne powiązania decydują o możliwości osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku.

3 Strategia to obserwowalny schemat zachowania przedsiębiorstwa. Strategię można opisać za pomocą wektora zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz wektora rozwinięcia zasobów przedsiębiorstwa. Taką definicję zaproponował [Otta, 1994, s. 131-136].

- braku adekwatności potencjału i/lub strategii, tj. ich ilościowego i/lub jakościowego niedopasowania do wymagań otoczenia – luka objawia się wówczas np. w: przestarzałym parku maszynowym, niewydajnych, schyłkowych technologiach, niedostatecznych własnych środkach finansowych przy niskiej zdolności kredytowej, archaicznych systemach zarządzania czy ilościowych lub/i jakościowych niedostatkach kadry (luka w zdolnościach, kompetencjach);
- braku elastyczności wnętrza, tj. jego nieodpowiedniej mobilności i uniwersalności – na taki problem wskazuje np. dysponowanie aktywami dedykowanymi w branży znajdującej się w fazie schyłku, posiadanie wąsko wyspecjalizowanej kadry, której wiedza i umiejętności staną się nieadekwatne przy określonej zmianie domeny[4]; brak elastyczności utrudnia lub wręcz uniemożliwia przechodzenie do nowych obszarów działalności, która to zdolność nabiera znaczenia wraz z rosnącą burzliwością otoczenia;
- braku efektywności, tj. niewłaściwego układu wnętrza i/lub sposobu jego wykorzystania, co przejawia się w nieoptymalnej, z punktu widzenia racjonalnego wykorzystania, strukturze zasobów – marnotrawstwie posiadanych zasobów, mało wydajnych procesach pracy czy nieefektywnych ciągach komunikacyjnych i decyzyjnych.

Przyczyna niekonkurencyjności przedsiębiorstwa może także pochodzić z jego otoczenia. Luka może pojawić się wówczas, kiedy w środowisku zaistnieją zdarzenia nieprzewidywalne, wobec których organizacja jest bezsilna, pomimo posiadania potencjału i strategii zgodnej z oczekiwanymi trendami otoczenia gospodarczego oraz wytycznymi teorii ekonomicznych i zarządzania. Świadoma likwidacja luki, której źródłem jest otoczenie, jest możliwa jedynie wówczas, kiedy przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi instrumentami wpływu na środowisko, których zastosowanie co najmniej złagodzi jego destrukcyjny wpływ. Instrumenty oddziaływania na otoczenie należy zaliczyć do składników potencjału przedsiębiorstwa, zatem wszelkie działania prowadzące do likwidacji luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie sprowadzać się winny do osiągnięcia określonego kształtu potencjału i domeny oraz ich późniejszego właściwego wykorzystywania i rozwijania.

Dla zbudowania określonego programu naprawczego niezbędne jest, obok identyfikacji obszarów występowania luki konkurencyjnej i oceny jej charakteru (braku adekwatności, elastyczności lub efektywności), także określenie rozmiarów luki. Może ona mieć rozległy, kompleksowy charakter i dotykać wszystkich elementów wnętrza lub też dotyczyć tylko jego części – mówimy wówczas o luce wycinkowej. Oceny charakteru luki, stopnia jej rozległości oraz zagrożenia, jakie swoim istnieniem stwarza przedsiębiorstwu, można dokonać za

[4] Domena to pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu, określona przez zakres branżowo-asortymentowy (obsługiwane rynki i oferowane na nich produkty), zakres rynkowy (dostawcy czynników wytwórczych oraz pośrednicy i odbiorcy produktów / usług przedsiębiorstwa) oraz zasięg (miejsce w łańcuchu technologicznym, liczba kolejnych faz produkcji i dystrybucji objętych strukturą przedsiębiorstwa).

pomocą wielu metod analitycznych, głównie o charakterze jakościowym [Stępień, Sulimowska-Formowicz, 2004][5].

Między rodzajami luki konkurencyjnej (wyodrębnionymi ze względu na m.in.: miejsce występowania, przyczynę powstania i stopień rozległości) a obszarem/zakresem koniecznych zmian naprawczych w przedsiębiorstwie występują następujące ogólne zależności:

- im więcej jest miejsc występowania luki, mankamentów we wnętrzu organizacji (po stronie potencjału i strategii), tym bardziej kompleksowy jest program jej likwidacji, a jego realizacja musi nastąpić w stosunkowo krótkim czasie, co w efekcie daje mniejsze prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia programu,
- im bardziej zagrożony jest dalszy byt organizacji, tym większy nacisk kładziony jest na działania o charakterze ratunkowym w początkowym okresie wdrażania programów zamykających lukę,
- wraz z malejącą skalą luki i oddalającym się widmem upadku przedsiębiorstwa, charakter programu zmienia się z programu ratunkowego o rewolucyjnym charakterze, w kierunku działań proaktywnych mających na celu kreację przewag konkurencyjnych.

I tak przykładowo likwidacja kompleksowej luki konkurencyjnej, swoją rozległością i charakterem zagrażającej istnieniu organizacji, będzie wymagała: nakreślenia kompleksowego, acz szczegółowego planu działania, jednoczesnego zaangażowania metod i koncepcji z różnych dziedzin nauki, uruchomienia wielu zasobów, w tym znacznych pokładów energii i wysiłków ze strony załogi, oraz konsekwencji w realizacji trafnie zbudowanego programu o znamionach rewolucji. Proces zamykania luki konkurencyjnej o wycinkowym charakterze, niezagrażającej obecnemu bytowi organizacji może natomiast mieć charakter stopniowo, ewolucyjnie przebiegających działań naprawczych w obrębie poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa.

Programy zamykające lukę konkurencyjną w przedsiębiorstwie

Program likwidacji luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie ma za zadanie nie tylko zrównać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa z danym punktem odniesienia, ale zapewnić:

- przetrwanie organizacji – program naprawczy w pierwszym rzędzie powinien się skupić na odsunięciu widma upadku przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacji luki kompleksowej i krytycznej[6], zlikwidować objawy niedomagania, by w następnej kolejności zająć się likwidacją źródeł ich powstania,

---

[5] Metodom pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa poświęciły autorki [Stępień, Sulimowska-Formowicz, 2004].

[6] Przeprowadzanie działań stricte ratunkowych powinno być jednak poprzedzone kompleksową analizą kosztów i korzyści (głównie, choć nie tylko ekonomicznych) takiego przedsięwzięcia. Zawsze należy rozważyć rozwiązania alternatywne (np. upadłość, postępowanie układowe, podział itd.).

- usunięcie źródeł luki konkurencyjnej, poprzez działania zmieniające dotychczasowy kształt domeny i potencjału oraz naprawę jego układu, jakości i ilości zgodnie z odpowiednimi obecnymi i przewidywanymi trendami otoczenia – realizacji tego zadania służą zbudowane na miarę programy naprawcze, mogące przyjąć postać zwrotu strategicznego, operacyjnego, mieszanego o charakterze kompleksowym bądź programów wycinkowych;
- identyfikację źródeł potencjalnych przewag konkurencyjnych i stworzenie podstaw do ich tworzenia i rozwoju; innymi słowy – stworzenie podwalin pod budowę przyszłej przewagi konkurencyjnej.

Sposób przeprowadzenia działań zmierzających do likwidacji luki konkurencyjnej, ich zawartość, tempo i prawdopodobieństwo powodzenia będzie w dużej mierze zdeterminowane skalą i charakterem problemu. Wachlarz możliwych mankamentów, które mogą stanowić źródło luki, jest pokaźny, stąd różne będą metody likwidacji tak odmiennych problemów.

W sytuacji luki krytycznej przedsiębiorstwo niedomaga z powodu nieadekwatnego wnętrza/pozycji w otoczeniu, a niedopasowanie do otoczenia zagraża bezpośrednio jego przetrwaniu, brak adekwatności widoczny jest w źle dobranej domenie przedsiębiorstwa (np. schyłkowe rynki, branże, przestarzała oferta produktowa) i/lub zasobach nieodpowiednich do skutecznego konkurowania w otoczeniu. Przedsiębiorstwo, cierpiące z powodu tak zdiagnozowanej luki, musi dokonać poważnego, trwałego zakrętu w swoim funkcjonowaniu – zmiany strategicznej oraz powinno uruchomić program naprawczy o znamionach zwrotu strategicznego. Wdrażanie zwrotu strategicznego zaczyna się działaniami o charakterze ratunkowym, służącym likwidowaniu błędów przeszłości, które doprowadziły do kryzysu – jest to faza skracania frontu (wycofywanie się i porządkowanie). Jedynie w tych obszarach, gdzie luka nie wystąpiła, można jednocześnie z działaniami naprawczymi rozpocząć zabiegi związane z dostosowywaniem organizacji do wyzwań przyszłości – jest to faza naprawy (konsolidacja i inwestowanie) [patrz też Robbins, Pearce, 1987].

Program odpowiedni do likwidacji luki kompleksowej lub wycinkowej, ale nie krytycznej z punktu widzenia możliwości przetrwania przedsiębiorstwa w krótkim horyzoncie czasowym, to zwrot operacyjny. Celem zwrotu operacyjnego jest ogólnie podniesienie efektywności potencjału i/lub strategii, w sytuacji gdy firma dysponuje zasadniczo adekwatnym potencjałem i atrakcyjną domeną lub uelastycznienie potencjału przedsiębiorstwa działającego w niezbyt burzliwym otoczeniu. W odniesieniu do strategii zwrot operacyjny ma na celu poprawę sposobów jej opracowywania i realizacji na poziomie organizacji i jej podsystemów.

Połączeniem zwrotów strategicznego i operacyjnego jest zwrot mieszany. Dotyczy „najcięższych przypadków" z punktu widzenia rozmiarów luki i stopnia zagrożenia, jakie niesie ona dla istnienia organizacji. Będzie stosowany wówczas, kiedy przedsiębiorstwo np. dysponuje nieatrakcyjną ofertą produktów w stosunku do zajmowanej domeny, a jakość i układ jego zasobów jest nieadekwatny i nieefektywny w porównaniu, np. z konkurentami. Zawartość programów naprawczych o charakterze zwrotów przedstawia tablica 1.

Tablica 1

Charakterystyka kompleksowych programów zamykających lukę konkurencyjną

Charakterystyka programu	Opis zmian	Przykłady wykorzystywanych metod, koncepcji, teorii
	Zwrot strategiczny	
Program ma na celu likwidację luki krytycznej lub/i luki zagrożenia. Może wymagać zmiany pola gry, czyli rekompozycji domeny przedsiębiorstwa lub/i restrukturyzacji strategicznej jego zasobów. Dwie fazy: – skracania frontu – zmiany dla zapewnienia przetrwania i wygenerowania dodatkowych strumieni pieniężnych na realizację programu; – naprawy – działania stabilizujące i rozwijające nowy układ domeny oraz zapewniające adekwatność, elastyczność i wydajność potencjału. Program odpowiedni do likwidacji luki kompleksowej lub wycinkowej zagrożenia i/lub wrażliwości (nie krytycznej).	**Zmiany w domenie** • Zburzenie, wycofanie się z dotychczasowego układu produktów/ /rynków, a następnie przywrócenie stabilności w nowym układzie domeny; • Uproszczenie domeny poprzez rezygnację z peryferyjnych produktów/rynków, konsolidacja działalności na głównych produktach/rynkach;	• Analiza strategiczna • Benchmarking strategiczny, • Marketing strategiczny, • Zmiany w łańcuchu wartości (reinżynieria, outsourcing).
	Zmiany w zasobach • Radykalna zmiana ilości, charakteru i alokacji zasobów: kadrowych – np. intensywne szkolenie i rekrutacja personelu, finansowych – np. szybkie pozyskanie płynnych środków pieniężnych, materialnych – np. wymiana parku maszynowego, niematerialnych – np. szybkie wyrobienie marki; • Realokacja niektórych zasobów; • Upłynnienie niektórych zasobów zbędnych;	• Restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa, • Reinżynieria zarządzania, • HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi, • Marketing, public relations, • TQM.
	Zwrot operacyjny	
W fazie skracania frontu działania stabilizujące sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz realokacja i redukcja zasobów. Etap naprawy to stopniowe podnoszenie jakości zasobów.	**Zmiany w zasobach** • Podnoszenie elastyczności, efektywności i ogólnej jakości zasobów poprzez ich realokację, redukcję (upłynnienie) zasobów nieproduktywnych lub o niskim stopniu produktywności, stopniowe podnoszenie jakości zasobów (np. szkolenia, inwestycje modernizacyjne); • Reorganizacja polegająca na: uporządkowaniu wewnętrznych i zewnętrznych powiązań technologicznych, w tym wprowadzenie standardowych procedur działań, sprecyzowaniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek i stanowisk, w tym wprowadzeniu ośrodków odpowiedzialności, decentralizacji zarządzania (w średnich i dużych przedsiębiorstwach); • Usprawnienie komunikowania się i koordynacji;	• Restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa, • Reinżynieria zarządzania, • Organizational Development, • HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi, • Benchmarking procesów, • TQM, filozofia organizacji uczącej się.

Charakterystyka programu	Opis zmian	Przykłady wykorzystywanych metod, koncepcji, teorii
	Zmiany w instytucjach przedsiębiorstwa – wspólne obu rodzajom zwrotów • Wdrożenie systemu zarządzania strategicznego; • Kreacja silnego ośrodka władzy; • Wypracowanie jednolitej, spójnej wizji strategicznej; • Utrzymanie umiarkowanego poziomu konfliktu wewnętrznego; • Ukształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej;	• Zarządzanie zmianą, • Zarządzanie w kryzysie, • Psychologia zarządzania, • HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi, • Marketing wewnętrzny.
Zmiany ewolucyjne – ewolucyjne programy doskonalące		
Konsekwentne doskonalenie organizacji, stała koncentracja wysiłków na wewnętrznym rozwoju i uczeniu się organizacji. Koncentracja na przewidywaniu problemów, wyłapywaniu słabych sygnałów o zagrożeniach i zapobieganiu ich skutkom.	• Przyjęcie podejścia systemowego oraz orientacji na cele strategiczne, myślenia długookresowego; • Wprowadzanie ciągłych zmian i udoskonaleń prowadzących do postępu *(continuous improvement)*; • Stworzenie i ulepszanie systemu pomiaru, oceny i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, systemu wczesnego ostrzegania o zagrożeniach; • Dążenie do świadomego udziału wszystkich członków organizacji w realizacji jej misji i celów; • Doskonalenie zaangażowania kadry kierowniczej w działanie organizacji, zapewnienie właściwego przywództwa stwarzającego warunki do pracy grupowej, wspólnego rozwiązywania problemów i usprawniania procesów; • Doskonalenie kadry przez ciągłą edukację w ramach programu szkoleń i treningów;	• TQM, filozofia organizacji uczącej się, • Zarządzanie strategiczne i operacyjne, • Benchmarking strategiczny, operacyjny, procesów, wyników, • Organizational Development, • HRM – zarządzanie zasobami ludzkimi.

Źródło: opracowano na podstawie: [Stępień, 2001] oraz [Wawrzyniak, 1999]

Termin „zwrot" wskazuje na gwałtowne zmiany, często na szeroką skalę – zidentyfikowanie i ocena luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie często prowadzi do decyzji o zmianach radykalnych, jednak nie zawsze tak być musi. Zamykanie luki może, i powinno przebiegać stopniowo, zawsze kiedy przedsiębiorstwo ma na to czas, bowiem charakter luki nie grozi widmem upadku w bliskiej i dalszej przyszłości.

Pokonanie problemów o charakterze strategicznym, zagrażających trwaniu firmy powinno być początkiem działań zmierzających do doskonalenia wnętrza – budowania elastycznej, efektywnej, uczącej się – konkurencyjnej organizacji. Można w tym miejscu przyrównać proces zamykania luki konkurencyjnej – podnoszenia konkurencyjności firmy do nieustającej restrukturyzacji, której kształt, zakres, stosowane narzędzia i metody zależą od charakteru rozpoznanego problemu. Na jednym końcu kontinuum rodzajów zmian znajdzie się zwrot strategiczny i operacyjny, na drugim drobne ewolucyjne zmiany dostosowawcze, przybierające postać wycinkowych programów skoncentrowanych na określonym obszarze przedsiębiorstwa.

Metody i koncepcje pomocne w likwidacji luki konkurencyjnej

Zawartość programów naprawczych jest bogata i dotyczy bardzo różnych obszarów przedsiębiorstwa. Nie można więc mówić o jednej metodzie przydatnej do ich skutecznego wdrożenia i realizacji.

Prezentowane w artykule koncepcje teoretyczne i metody pomocne w likwidacji luki konkurencyjnej są zbiorem reguł, zasad czy podejść do organizacji różniących się między sobą w następujących kwestiach:

- wymienione wyżej i opisane niżej koncepcje/metody są albo ogólną nazwą dla bardzo wielu działań o charakterze naprawczym lub rozwojowym (np. restrukturyzacja) bądź też charakteryzują określone, wycinkowe zagadnienie związane z działalnością przedsiębiorstwa (np. outplacement, czyli derekrutacja),
- dotyczą regulacji/zasad związanych z samym procesem przeobrażeń (np. zarządzanie w kryzysie, zarządzanie zmianą) lub skupiają się na przedstawieniu filozofii funkcjonowania/zmian i rozwoju organizacji (TQM, filozofia organizacji uczącej się),
- są wobec siebie opozycyjne np. w odniesieniu do tempa zmian (np. restrukturyzacja tradycyjna vs reinżynieria) lub uzupełniające (np. filozofia organizacji uczącej się jest zbieżna z podejściem TQM do rozwoju potencjału przedsiębiorstwa, Lean Management ma zbiór zasad wspólny z TQM).

Omówienie metod i koncepcji teoretycznych rozpocznie skrótowe przedstawienie treści **restrukturyzacji**. Termin ten obejmuje wszelkie metody mające na celu poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, stąd też jawi się w literaturze w wielu odmianach [patrz m.in. Sapijaszka, 1996], [Grudzewski, Hejduk, 1999], [Chomątowski, 1996, 1998], [Kowalczuk-Jakubowska, Malewicz, 1997, nr 9], [Jagoda, Lichtarski, 1994], [Nalepka, 1999], [Gabrusewicz, 1999], [Bandrowski, 1991, vol. 24], [Bowman, Singh, 1993]. Zawartość i możliwe efekty procesów restrukturyzacyjnych przedstawione zostały w tablicy 2.

Tablica 2

Zawartość i możliwe efekty procesów restrukturyzacyjnych

Zakres zmian	Opis	Możliwe efekty
Zmiana stosunków własnościowych, formy organizacyjnoprawnej	• zmiany w obrębie prawnej formy działalności • zmiany właściciela; w tym komercjalizacja, prywatyzacja • podział spółki na mniejsze jednostki powiązane organizacyjnie	• przejrzyste stosunki własnościowe – cele i interesy właścicieli • pozyskanie inwestora strategicznego • możliwość lepszej alokacji zasobów
Restrukturyzacja finansowa	• zmiany w strukturze kapitałów przedsiębiorstwa (np. zmiany udziału finansowania kapitałem obcym, zmiany struktury własności w przedsiębiorstwie) • zmiany w strukturze majątku (dywestycje, inwestycje w nowoczesne linie produkcyjne)	• dokapitalizowanie, zmiana sposobów i źródeł finansowania – dostęp do kapitałów zewnętrznych • restrukturyzacja zadłużenia, oddłużenie • poprawa płynności finansowej • poprawa efektywności ekonomicznej (obniżka kosztów wytwarzania, finansowych, stałych) • unowocześnienie technologii produkcji
Restrukturyzacja zatrudnienia	• ogólne zmniejszenie zatrudnienia • zmiana struktury zatrudnienia • zmiana systemów wynagradzania i motywacji	• racjonalizacja stanu zatrudnienia • obniżka kosztów pracy • wzrost wydajności pracy • poprawa wykorzystania potencjału kadrowego
Restrukturyzacja domeny	• restrukturyzacja zasięgu działania – zmiany stopnia i formy zaangażowania organizacji w realizację poszczególnych etapów łańcucha wartości, pozyskiwanie i/lub pozbywanie się obszarów działania (internalizacja, outsourcing, subcontracting, franchising) • restrukturyzacja zakresu działania – działania optymalizujące portfel prowadzonych działalności (produktów/rynków)	• poprawa struktury asortymentu • rozwój rynków • rozwój produktów • rozwój sieci dystrybucji • racjonalizacja wewnętrznego i zewnętrznego łańcucha wartości firmy • lepsze wykorzystanie potencjału firmy • poprawa jakości oferty • dywersyfikacja lub specjalizacja, (rozszerzenie – zawężanie pola działania organizacji)
Restrukturyzacja organizacyjna	• racjonalizacja formy organizacyjnej – tworzenie centrów kosztów/zysków, tworzenie strategicznych jednostek biznesu, podział przedsiębiorstwa na samodzielne podmioty gospodarcze • doskonalenie struktury organizacyjnej – wprowadzenie nowych rozwiązań strukturalnych adekwatnych do zmian w innych obszarach, doskonalenie, usprawnienia istniejących struktur • usprawnianie zasad i metod funkcjonowania • rozwijanie kultury organizacyjnej adekwatnej do zmian	• uproszczenie i uelastycznienie struktury organizacyjnej • poprawa komunikacji i obiegu informacji wewnątrz firmy • usprawnienie działania organizacji • poprawa poziomu zarządzania strategicznego • poprawa poziomu zarządzania operacyjnego • wzrost innowacyjności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Borowiecki, 2001], [Wawak (red.), 2001, s. 360], [Pasieczny, 1997, nr 9], [Sapijaszka, 1996, s. 57-69], [Bowman, Singh, 1993, vol. 14], [Nalepka, 1999, s. 38], [Gabrusewicz, 1999, nr 3].

Ze względu na charakter sytuacji powodującej konieczność wprowadzania zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z restrukturyzacją naprawczą lub restrukturyzacją rozwojową [Borowiecki, 1994, s. 354--357, Pasieczny, 1997]. Zakres restrukturyzacji naprawczej jest w dużej mierze zbieżny z treścią zwrotów strategicznych i operacyjnych, choć nie dotyczy sfery transformacji instytucjonalnej, związanej z szeroko pojętą kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa (co powinno być elementem programów naprawczych o charakterze zwrotów).

Restrukturyzacja rozwojowa, zwana też ofensywną, dotyczy przedsiębiorstw w dobrej sytuacji konkurencyjnej, dążących do ponadprzeciętnej sprawności i efektywności oraz stałego podnoszenia własnej atrakcyjności. Może przybierać formę restrukturyzacji kreatywnej, antycypacyjnej i/lub dostosowawczej (adaptacyjnej) [Jagoda, Lichtarski, 1994, s. 158]. Restrukturyzacja kreatywna polega na samodzielnym podejmowaniu przez firmę działań zmierzających do ukształtowania najkorzystniejszych dla siebie warunków działania, m.in. poprzez wywieranie wpływu na pojawianie się określonych zmian w otoczeniu (lobbing gospodarczy, kształtowanie struktury rynku, opanowanie sieci dystrybucji, standaryzacja własnych rozwiązań technicznych). Restrukturyzacja antycypacyjna jest efektem trafnych przewidywań wystąpienia istotnych zmian otoczenia. Prowadzi ona do przewagi konkurencyjnej opartej na czasie – wyprzedzające zmiany otoczenia działania dostosowawcze w przedsiębiorstwie (zmiany asortymentu, sposobu działania, struktury organizacyjnej, dostępu do zasobów) dają mu „korzyści pierwszego ruchu".

Ze względu na tempo zmian restrukturyzację można podzielić na zasadniczo dwie grupy: metody restrukturyzacji tradycyjnej, dzięki którym dokonywane są zmiany o charakterze dyskretnym, (stopniowym, inkrementalnym) pozwalające osiągać postęp techniczny i organizacyjny dzięki sukcesywnej przebudowie struktur organizacyjnych i doskonaleniu zarządzania oraz restrukturyzacji radykalnej (reinżynierii zarządzania) [Durlik, 1998, s. 47-48]. Cechy charakterystyczne tych dwóch odmiennych podejść do restrukturyzacji – tradycyjnego i procesowego zawiera tablica 3.

Reengineering (reinżynieria zarządzania) polega na fundamentalnym przemyśleniu i radykalnym przeprojektowaniu procesów w firmie, prowadzącym do dramatycznej, przełomowej poprawy osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)[7]. Podstawowymi desygnatami tej koncepcji są tzw. 3C: nastawienie na konkurencję (competition), nastawienie na klienta (client), nastawienie na zmianę (change) wraz z kolejnymi czterema kluczowymi składowymi procesów projektowania i wdrażania programu zmian w przedsiębiorstwie:

- identyfikacją i oceną głównych procesów w organizacji (ze względu na ich wartość konkurencyjną),
- fundamentalnym przemyśleniem charakteru/układu/efektywności istniejących procesów pod kątem możliwości ich modyfikacji,

[7] Koncepcja reinżynierii została po raz pierwszy zaprezentowana w pracy: [Hammer, Champy, 1993], zob. także: [Hamer, Champy, 1996].

- radykalnym przeprojektowaniem istniejących procesów (np. w oparciu o benchmarking procesów),
- wdrożeniem nowych procesów i osiągnięciem radykalnej poprawy.

Organizacja działalności firmy wokół megaprocesów odpowiada idei budowania konkurencyjności na bazie kluczowych kompetencji (core competences). Procesy przedsiębiorstwa mogą być podstawą pięciu bazowych strategii konkurencji: intensyfikacji, rozszerzenia, powiększenia, konwersji, innowacji, dywersyfikacji [Hammer, 1999, s. 149-152].

Przeprowadzenie radykalnych zmian w oparciu o redefinicję i przebudowę głównych procesów w firmie jest jednak bardzo kosztochłonne, wymaga precyzyjnego i konsekwentnie realizowanego planu działania oraz zaangażowania załogi, która musi ponadto wykazywać skłonność do zmian i elastyczność zawodową.

Tablica 3

Cechy zarządzania tradycyjnego i procesowego

Wymiar	Zarządzanie tradycyjne	Zarządzanie procesowe
Struktura organizacyjna	• hierarchiczna • zorientowana funkcjonalnie	• płaska • zorientowanie na proces
Działalność operacyjna	• podzielona na poszczególne działy/funkcje • przebieg informacji zniekształcony przez bariery/podziały pomiędzy działami • operacje zaprojektowane suboptymalnie	• operacje pogrupowane w procesy • zorientowanie na klienta od początku do końca procesu • uproszczone ciągi komunikacyjne • działalność zoptymalizowana z punktu widzenia obsługi klienta, kosztów i ogólnej efektywności działania
Ludzie	• ludźmi trzeba zarządzać • przynależność do działów funkcji • ograniczony kontakt z klientem • szczegółowy podział zadań i obowiązków, wąska specjalizacja • zorientowanie na działania indywidualne	• trzeba zarządzać procesami, w których uczestniczą ludzie • przynależność do procesu • zorientowanie na klienta • zintegrowanie wielu czynności w ramach procesu, kompleksowe wykonywanie zadań • zorientowanie na pracę w grupie
Technologia	• dyskretna, przyporządkowana funkcjom, działom • planowanie, pomiar i kontrola wykonania zadań przez wydziały	• zintegrowana w procesie • mierzenie realizacji całego procesu • planowanie i kontrola procesu
Przepływ informacji	• pionowy	• poziom
Kultura	• podział na biura i wydziały	• zorientowanie na klienta w całym procesie

Źródło: [Hammer, 1999], [Stępień, 2001, s. 41]

Odmienne, bo ewolucyjne podejście do zmian widoczne jest w japońskiej koncepcji zarządzania – *Total Quality Management* (TQM)[8]. TQM zakłada doskonalenie organizacji poprzez koncentrację wysiłków na jej wewnętrznym rozwoju i uczeniu się w duchu współpracy. Celem jest osiągnięcie długotrwa-

[8] Twórcy i propagatorzy tej metody to m.in. W.E. Deming, J.M. Juran, P.B. Crosby, W.A. Shewart, G. Taguchi i K. Ishikawa.

łego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. TQM jest sposobem zarządzania opartym przede wszystkim na kulcie jakości, założeniu udziału wszystkich pracowników w zaspokajaniu potrzeb klientów oraz na ustawicznym planowaniu i wprowadzaniu zmian, pomiarach ich efektów oraz wdrażaniu udoskonaleń tych zmian w całej organizacji (continuous improvement)[9].

Wdrożenie TQM pozwala na likwidację luk konkurencyjnych w wielu obszarach przedsiębiorstwa, gdyż jest to podejście kompleksowe, zakładające spokojne, stopniowe i przemyślane uporządkowanie i doskonalenie organizacji. Koncepcja ta świadomie abstrahuje od otoczenia, gdyż zdaniem jej twórców dążenie do doskonałości nie powinno być wynikiem pogoni za konkurencją, ale wewnętrznym imperatywem organizacji, dzięki któremu buduje ona swą przewagę. W TQM wyraźnie obecna jest japońska koncepcja *kaizen*, oznaczająca „powolne, niekończące się usprawnianie wszelkich aspektów życia". Niestety, TQM, głównie ze względu na ewolucyjność działań, nie jest koncepcją przydatną do likwidacji kompleksowej, krytycznej luki konkurencyjnej. Szanse na skuteczne wdrożenie TQM (zasadne przy np. luce wrażliwości) w znacznym stopniu zmniejsza również całkowitą odmienność kultury japońskiej i polskiej. Ponadto koncepcji tej zarzuca się nadmierną orientację na proces, a nie na rezultat, zbyt duży zakres i rozproszenie działań, usprawiedliwianie złych wyników w imię ochrony wiary w powodzenie całości procesu i podtrzymania morale pracowników, iluzoryczne mierniki sukcesu, zbyt duże zaangażowanie załogi i konsultantów w sam proces zmieniania (a mniejszy w efekty i ich standaryzację) oraz brak elastyczności we wdrażaniu zasad TQM [Schaffer, Thompson, 1992].

Koncepcja „zarządzania wyszczuplającego" (**Lean Management** – LM) wywodzi się, podobnie jak TQM, z praktyk stosowanych w przemyśle japońskim i polega na wprowadzeniu znacznych ograniczeń zasobów niezbędnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu itd. Istotą tej koncepcji jest połączenie wysokiej wydajności i jakości produkcji, a jej podstawowym celem zdejmowanie z przedsiębiorstwa nadmiernego balastu, zapobieganie marnotrawstwu i dążenie do racjonalności we wszystkich obszarach organizacji i w gospodarowaniu wszelkimi jej zasobami oraz stopniowe, konsekwentne doskonalenie organizacji. Lean Management postuluje uproszczenie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, zastąpienie tradycyjnego (taylorowskiego) podziału pracy integracją zadań i funkcji i w wielu postulatach jest zbieżny z filozofią TQM. Na potrzeby likwidacji luki konkurencyjnej można potraktować LM jako metodę skracania frontu – skupienie działań firmy na procesach kluczowych, na tym, co potrafi robić najlepiej i pozbycie się wszelkich dziedzin peryferyjnych czy niedodających wartości na pożądanym poziomie. Szczupła organizacja to organizacja wyspecjalizowana, korzystają-

[9] To oczywiście nie wszystkie cechy wyróżniające filozofię TQM. Są nimi również: koncentracja na celach długookresowych, zacieśnianiu pozytywnych związków pomiędzy dostawcami i klientami.

ca z usług zewnętrznych innych specjalistycznych organizacji – dobrodziejstw outsourcingu.

Outsourcing jest zmianą funkcji zaopatrzenia i działalności usługowej prowadzonej wewnątrz przedsiębiorstwa, polegającej na nawiązaniu trwałej współpracy między przedsiębiorstwami, opartej na zobowiązaniu się jednej ze stron do zakupu od partnera produktów i usług, które wcześniej były wytwarzane we własnym zakresie. Outsourcing jako metoda likwidacji luki konkurencyjnej, konsekwencja skracania frontu, pozwala firmie na oszczędności i obniżkę kosztów ogólnych, dzięki zewnętrznemu zakupowi funkcji i procesów prowadzonych w przedsiębiorstwie nie dość wydajnie.

Na potrzeby likwidacji luki konkurencyjnej przydatny jest także **benchmarking** – ustrukturalizowany zestaw działań[10] mających pomóc w procesie realizacji uprzednio przyjętej strategii, dzięki wykorzystaniu skutecznych gdzie indziej sposobów, w myśl zasady „adopt, adapt and improve" (przejmij, dostosuj i ulepszaj)[11]. Benchmarking procesów jest wykorzystywany do porównywania i naprawy poszczególnych operacji, procesów i praktyk biznesowych w oparciu o doświadczenia innych części tej samej organizacji oraz podmiotów z tej samej i innych branż. Benchmarking produktów i usług może pomóc w podniesieniu konkurencyjności własnej oferty. Benchmarking strategiczny może okazać się cennym narzędziem naprawy i doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza sposobu podejmowania decyzji strategicznych i zawartości strategii korporacji i/lub strategii funkcjonalnych. Korzystanie z cudzych doświadczeń może dostarczyć firmie wielu korzyści. Najczęściej podkreślaną jest unikanie zbędnych nakładów na „wyważanie otwartych drzwi" i możliwość względnie szybkiego zamknięcia luki dzielącej od przyzwoitej pozycji w branży, dzięki imitacji cudzych rozwiązań. Benchmarking daje szansę czerpania korzyści z późnego wejścia – uniknięcia nakładów wstępnych, wdrażanie gotowych skutecznych rozwiązań. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że benchmarking, jako narzędzie przydatne w zamykaniu luki, stanowi jedynie „bazę danych" dla strategii imitacji, a nie innowacji.

Każdy proces naprawczy prowadzący do likwidacji luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie wywołuje w efekcie zmianę układu instytucjonalnego, stąd szczególne znaczenie ma znajomość teorii dotyczących **zarządzania zmianą**. Kluczową kwestią, warunkiem koniecznym (acz niewystarczającym) warunkującym powodzenie przeobrażeń, jest właściwe zrozumienie kontekstu

---

[10] Na proces benchmarkingu składają się następujące etapy: identyfikacja przedmiotu benchmarkingu (obszarów, w których występuje luka konkurencyjna), stworzenie zespołu benchmarkingowego spośród wewnętrznych i zewnętrznych specjalistów w badanych dziedzinach, identyfikacja i wybór partnera – benchmarka, zbieranie i analiza informacji od partnera, transfer najlepszych praktyk do organizacji oraz ich instytucjonalizacja.

[11] Fakt ten podkreślają zarówno admiratorzy szerokiego stosowania benchmarkingu, jak i jej krytycy, pierwsi dodają, że dostarczenie firmie indywidualnej strategii działania nie jest zasadniczym celem stosowania tej metody, drudzy często skłaniają się ku opinii, że jest to jedna z poważniejszych jej wad. Argumentów na rzecz nie utożsamiania najlepszych praktyk z najlepszą strategią dostarcza na przykład: [Nattermann, 2000, No 2].

i przedmiotu wprowadzanych zmian oraz zawartości towarzyszących im procesów [zob. Nadler, 1994, s. 85-97]. Główne problemy, na jakie napotykają menedżerowie podczas wdrażania nowych rozwiązań, to przede wszystkim opór ludzi przed zmianą postrzeganą jako źródło potencjalnego chaosu i koniec dotychczasowego stanu stabilizacji utożsamianego z bezpieczeństwem oraz strach przed utratą władzy i kontroli nad zmieniającą się organizacją[12].

Opór ludzi niwelują odpowiednie działania mające na celu pobudzenie inicjatywy i aktywności w kierunku pożądanych zmian. Według J.P. Kottera, transformując organizację należy ściśle przestrzegać ośmiu kluczowych kroków [Kotter, 1995, s. 59-67]. Niezwykle istotne jest stworzenie odpowiedniego klimatu wokół planowanych przedsięwzięć. Pierwszym zadaniem jest zatem wzbudzenie poczucia pilności wprowadzanych zmian *(establishing a sense of urgency)*. Choć ten zabieg wydaje się dosyć prosty to jednak, zdaniem autora, około 50% przedsiębiorstw podejmujących się transformacji ponosi w tym miejscu porażkę ze względu na niewystarczające rozpropagowanie wśród pracowników konieczności podjęcia działań naprawczych. Celem pierwszej fazy jest bowiem wywołanie zaangażowania, „zarażenie bakcylem zmian" jak najszerszego gremium, kreacja i podtrzymywanie tego klimatu przez cały czas trwania przeobrażeń w organizacji dzięki odpowiedniej motywacji. Wszelkim zmianom sprzyja uświadomienie pracownikom dramatyzmu obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo bądź też w jakiej niewątpliwie się znajdzie utrzymując dotychczasowy schemat działania. Kolejny etap to budowa koalicji liderów posiadających wystarczającą władzę, determinację i wiedzę do wdrażania zmian *(forming a powerful guiding coalition)*. Aktywne wspieranie zachodzących w organizacji przeobrażeń powinno być silne i trwałe, dlatego bardzo istotne jest włączenie do grupy liderów, oprócz naczelnego kierownictwa, także zwykłych kierowników liniowych oraz np. liderów związkowych. Trzeci krok to stworzenie wizji *(creating the vision)*. Wizja to jasny obraz przyszłości łatwy do zakomunikowania szerokiemu gremium. Nie jest przy tym wizją zestaw planów i dyrektyw lub mglisty zarys przyszłości, tkwiący w głowie prezesa czy dyrektora naczelnego. Dobrze przemyślana i jasno sprecyzowana wizja powinna być następnie skutecznie zakomunikowana. Częstym błędem popełnianym przez właściwych twórców wizji jest poświęcenie niemalże całkowitej uwagi kreacji planu zmian przy jednoczesnym ignorowaniu konieczności jego wytłumaczenia jak największej liczbie pracowników. Nie wystarczy przy tym samo zakomunikowanie wizji – niezbędne jest potwierdzanie słuszności wytyczonego kierunku działań adekwatną postawą naczelnego kierow-

[12] Chociaż zarządzanie zmianą jest dziedziną stosunkowo młodą wagę problemów, z jakimi będą borykać się liderzy próbujący transformować organizację, docenił już 400 lat temu N. Machiavelli stwierdzając, że: „Nie ma bardziej delikatnej materii w ręku, bardziej niebezpiecznej do prowadzenia, mniej prawdopodobnej, jeśli chodzi o odniesienie sukcesu, niż bycie liderem wdrażającym zmiany. Będzie on miał przeciwko sobie tych wszystkich, którym się dotychczas powodziło, a za fałszywych popleczników tych, którzy mogą z nowej sytuacji skorzystać". Tłumaczenie własne z [Machiavelli, 1996, s. 72].

nictwa. Krok dalszy to operacjonalizacja wizji poprzez określanie zadań do wykonania przy jednoczesnym uruchomieniu systemu motywacyjnego wspomagającego skuteczność i tempo działań. Ustalanie krótkich terminów realizacji dla zadań cząstkowych ma na celu pokazanie pracownikom szybkiego efektu podejmowanych przez nich wysiłków. Trzeba pamiętać o tym, że nawet najbardziej obiecująca nagroda za podejmowany wysiłek traci na znaczeniu, jeżeli moment jej otrzymania wydaje się bardzo odległy. Niebezpieczne jest również zbyt szybkie ogłaszanie ostatecznego zwycięstwa, gdyż może spowodować to zniweczenie dotychczasowych osiągnięć i powrót do punktu wyjścia. Etap końcowy to instytucjonalizacja zmian m.in. poprzez zakorzenienie ich w kulturze organizacyjnej.

Przed liderami zmian stoją zatem następujące zadania: zbudowanie podstaw koncepcyjnych przeprowadzanych zmian (celów, strategii, metod), ich wdrożenie przy jednoczesnym stworzeniu klimatu sprzyjającego zmianom poprzez: łagodzenie konfliktów, redukowanie skutków inercji organizacyjnej i oporu wobec zmian oraz budowanie atmosfery współdziałania wszystkich członków organizacji w podejmowanych działaniach. W naprawczej fazie zwrotów konieczne jest budowanie w organizacji trwałego poparcia dla zmian (bieżących i możliwych w przyszłości).

Przeprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie, nie tylko likwidujących lukę konkurencyjną, ma tym większy sens, im bardziej przedsiębiorstwo będzie skłonne do wyznawania **filozofii organizacji uczącej się**. Organizacje uczące się to takie, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które umieją uczyć się na własnych błędach. Zdolność organizacji do uczenia się uważa się obecnie za podstawę przewagi konkurencyjnej. Podkreśla się szczególnie wagę umiejętności wykorzystania wiedzy i kompetencji wszystkich zatrudnionych w organizacji jednostek, pobudzanie ich do zaangażowania oraz stworzenie możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach organizacji. Teorie organizacji uczącej się podkreślają, że dopasowanie do otoczenia nie jest podstawowym wyzwaniem, jest ono konieczne dla przetrwania, ale nauka technik adaptacji (adaptative learning) musi być powiązana z odnajdywaniem twórczych rozwiązań (generative learning), które poszerzą pole manewru organizacji poza zwykłe dostosowanie się[13].

Natura uczenia się i sposób, w jaki ono przebiega w organizacji, wynika z jej kultury oraz subkultur wewnętrznych. Każda z tych subkultur może, zgodnie z wyznawanymi wartościami i prezentowanym podejściem, wykształcić swój odrębny wzorzec uczenia się, które z kolei składają się na ogólny system uczenia się organizacji. Jednak nie każdy ze stosowanych wzorców prowadzi do efektywnego uczenia się. E.C. Nevis, A.J. DiBella, J.M. Gould na bazie przeprowadzonych badań wyodrębnili dziesięć czynników, które indukują i/lub wspierają organizacyjne uczenie się, są to [Nevis, DiBella, Gould, 1997, s. 42-47]:

[13] W koncepcji tej pobrzmiewają echa wizji twórczej destrukcji J.A. Schumpetera, ucząca się organizacja jest w stanie takiej destrukcji dokonać.

- imperatyw stałej obserwacji otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa oraz ich wzajemnych interakcji;
- dostrzeganie luki pomiędzy zamierzeniami a efektami, porażki są też źródłem uczenia się;
- duże znaczenie przypisywane pomiarowi zjawisk;
- otwartość wobec eksperymentowania;
- klimat otwartości wewnątrz organizacji, swoboda przepływu dobrych i złych informacji jest źródłem wiedzy;
- ciągły proces edukacji organizacyjnej;
- zróżnicowanie stosowanych metod, procedur i systemów operacyjnych;
- wspieranie nowych idei i metod na wszystkich szczeblach organizacji;
- zaangażowane przywództwo – liderzy nie tylko artykułują wizję, ale także aktywnie uczestniczą w jej wprowadzaniu i programach edukacyjnych;
- perspektywa systemowa.

Budowanie konkurencyjności pojmowanej jako proces (i efekt) uczenia się winno zatem podlegać następującym zasadom [por. Carnall, 1995, s. 126], [Morgan, 1997, s. 96-107]:

- system, jakim jest przedsiębiorstwo musi mieć zdolność odczuwania, dokładnego bieżącego śledzenia i badania istotnych aspektów swojego otoczenia i wnętrza – powinno dbać o posiadanie i rozwijanie własnego systemu pomiaru konkurencyjności (w tym luki konkurencyjnej);
- przedsiębiorstwo musi być zdolne do powiązania uzyskiwanych informacji z normami operacyjnymi, które kierują zachowaniem systemu – musi umieć właściwie zidentyfikować i ocenić lukę konkurencyjną oraz jej potencjalny wpływ na organizację,
- musi mieć zdolność wykrywania istotnych odchyleń od wyżej wspomnianych norm – obszarów luki o kluczowym znaczeniu i ich przyczyn oraz
- musi umieć zainicjować działanie korygujące wobec zidentyfikowanych odchyleń – podjąć działania zmierzające do skutecznej likwidacji luki konkurencyjnej, kluczowym aspektem tej zdolności jest umiejętność podważenia zasadności i skuteczności funkcjonowania norm operacyjnych systemu – czyli dotychczas funkcjonujących zasad prowadzenia działalności w przedsiębiorstwie – i ich zmiany (podwójna pętla uczenia się).

Bibliografia

Bandrowski J.F., [1991], *Restructuring is a Continuous Process*, „Long Range Planning", vol. 24.

Borowiecki R., [1994], *Metodyczno-praktyczne problemy zarządzania restrukturyzacją przedsiębiorstw*, w: *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie. Tom 4. Zarządzanie zmianami*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bowman E.H., Singh H., [1993], *Corporate Restructuring: Reconfiguring The Firm*, „Strategic Management Journal", vol. 14.

Carnall C., [1995], *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International.

Chomątowski S., [1996], *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 12.

Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne, [1994], W.J. Otta (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Durlik I., [1998], *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reingeneering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Gabrusewicz W., [1999], *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów*, „Przegląd Organizacji", nr 3.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., [1999], *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, w: *Zarządzanie wartością firmy*, A. Herman, A. Szablewski (red.), Poltext, Warszawa.

Hammer M., Champy J., [1993], *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins Publishers, New York.

Hammer M., Champy J., [1996], *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.

Hammer M., [1999], *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.

Jagoda H., Lichtarski J., [1994], *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, R. Borowiecki (red.), AE –TNOiK, Kraków.

Kotter J.P., [1995], *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review", March-April.

Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., [1997], *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa.

Mabey Ch., Mayon-White B. (eds.), [1994], Paul Chapman Publishing Ltd. London.

Machiavelli N., [1996], *The Prince*, Bantam Books, New York.

Morgan G., [1997], *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

Nadler D.A., [1997], *Concepts for the Management of Organizational Change*, w: *Managing Change*.

Nalepka A., [1999], *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa-Kraków.

Nattermann P.M., [2000], *Best practice ≠ Best strategy*, „The McKinsey Quarterly", No 2.

Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., [1997], *Understanding Organizations as Learning Systems*, w: *Core Competency-Based Strategy*, A. Campbell, K.S. Luchs (eds.), International Thompson Business Press.

Pasieczny J., [1997], *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji", nr 9.

Robbins D.K., Pearce II J.A., [1987], *Turnaround: Retrenchment and Recovery*, „Strategic Management Journal", vol. 8, nr 2.

Sapijaszka Z., [1996], *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa.

Schaffer R., Thompson H., [1992], *Successful Change Programs Begin with Results*, „Harvard Business Review", January-February.

Stępień B., [2001], *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., [2003], *Rodzaje luki konkurencyjnej i przyczyny jej powstania w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Narodowa" nr 11-12.

Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., [2004], *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" nr 5-6.

Wawrzyniak B., [1999], *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa.

CLOSING THE COMPETITION GAP IN ENTERPRISE

Summary

The article presents relationships between the nature of competition gap in enterprise and the contents of programmes devised to bridge that gap, and describes concepts and methods used in such endeavours.

Closing the competition gap starts with its identification, measurement, analysis and evaluation from the point of view of its source, its scope and the nature of threat posed to the existence of an organisation. The next stage involves drawing up a remedial programme. Depending on the kind and scale of deficiencies in the enterprise potential or strategy, such a programme may assume a form of a strategic, operational or mixed turn, or a form of step-by-step evolutional and partial adjustments.

The process of elimination of the competition gap, especially a complex and critical one, consists of two stages: a rescue stage (shortening of the front, potential decomposition) and a repair stage (stabilisation within the new domain and potential, build-up and consolidation of competitive advantages. At the rescue stage, the concepts of traditional restructuring and reengineering, lean management and outsourcing may prove useful. At the repair stage, the proposals presented by Total Quality Management proponents or by theoreticians describing the rules and functioning of learning organisations may be of practical relevance. In the process of drawing up programmes to bridge the competition gap the concept of benchmarking may be used, and implementation of those programmes should comply with the change management principles and theories.