

Bogdan Klepacki

Zmiany jako element zarządzania przedsiębiorstwem

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 1, 58-67

1998

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

BOGDAN KLEPACKI

ZMIANY JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. WPROWADZENIE

Stanem naturalnym nowoczesnej gospodarki są ciągle zmiany, dostosowywanie się do otoczenia. Dotyczy to całych państw, poszczególnych sektorów gospodarki, jak też pojedynczych przedsiębiorstw. Organizacje, które nie wykazują dynamizmu innowacyjnego szybko tracą dystans do konkurentów.

Z analiz wynika, że koncepcja ukierunkowanego rozwoju ludzkości, czyli postępu, jest relatywnie młoda, w dodatku nie bezsporna.¹ Jeszcze w okresie Renesansu działalność gospodarcza i życie społeczne były dość podobne do sytuacji z okresu starożytności. Wszelkie przemiany następowały bardzo wolno. Można by stwierdzić, posługując się aparaturą pojęciową Galbraitha,² iż w szerokich kręgach społecznych istniało przystosowanie do poziomu ubóstwa, nie została obudzona społeczna wola rozwoju.

Współcześnie jednostki i przedsiębiorstwa, które chcą istnieć na rynku oraz rozwijać się, są skazane na zmiany. Sukces mogą przynieść jednak tylko zmiany właściwe co do rodzaju, czasu, rozległości (zakresu) i sekwencji przeprowadzenia. Można stwierdzić, iż istotą pracy menedżera w nowoczesnym przedsiębiorstwie jest zmienianie aktualnego stanu firmy na bardziej konkurencyjny wobec innych uczestników gry rynkowej.

Z punktu widzenia zarządzania ważne jest wyodrębnienie istniejących sił nacisku na zmiany w przedsiębiorstwach i w sektorach oraz sposobów reakcji na te naciski. Każdy przedsiębiorca musi dobrze orientować się w sytuacji i tendencjach zmian w rejonie, całej gospodarce, a nawet w świecie.

¹ Ziemiński Z.: *Wykłady socjologii dla prawników i administratywistów*; Wydawnictwo Przemiany; Warszawa 1990.

² Zob. Galbraith J.K.: *Istota masowego ubóstwa*; PWN, Warszawa 1987.

2. KATEGORYZACJA CZYNNIKÓW NACISKU NA ZMIANY W AGROBIZNESIE

Istnieje wiele płaszczyzn klasyfikacji czynników stanowiących bodźce do przeprowadzenia zmian. Najczęstsze z nich są następujące:

- umiejscowienie czynnika (wewnętrzne, zewnętrzne);
- stopień ważności (mało, średnio i bardzo ważne);
- zakres czasowy (krótko-, średnio- i długoterminowe);
- rodzaj czynnika (techniczne, ekonomiczne, polityczne, prawne, socjalne itd.);
- stopień przewidywalności (dające się przewidzieć, niemożliwe do przewidzenia);
- możliwość oddziaływania (możliwe do kontroli i przeciwdziałania, poza realnym oddziaływaniem);
- zakres terytorialny (lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe);
- stopień regularności (cykliczne, nieregularne, losowe);
- stopień potencjalnej korzystności (stwarzające szanse rozwojowe, stwarzające zagrożenia).

Nieco inaczej klasyfikuje determinanty zmian S. P. Robbins.³ Określa je jako siły inicjujące zmiany (*forces initiating change*) i wymienia następujące:

- zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa związane np. ze zmianą jego celów;
- zakup nowego wyposażenia, np. wprowadzenie robotów;
- brak siły roboczej, zwłaszcza w dramatycznych sytuacjach, takich jak wojny;
- wprowadzenie wysoko rozwiniętych systemów przetwarzania informacji;
- decyzje rządowe, zarówno o rosnącym, jak i malejącym zaangażowaniu regulacyjnym;
- zmiany o charakterze makroekonomicznym, takie jak wzrost stopy procentowej przy udzielaniu kredytów;
- zmiany znaczenia związków zawodowych i stopnia zorganizowania grup pracowników;
- wzrastający nacisk grup konsumentów;
- połączenie lub nabycie przedsiębiorstw;

³ Robbins S.P.: *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice-Hall, London 1987.

- gwałtowne zmiany cen lub dostępności surowców;
- działania konkurencji na rynku;
- spadek morale pracowników;
- wzrost obrotów przedsiębiorstwa;
- gwałtowne pogorszenie się sytuacji wewnętrznej lub międzynarodowej;
- niedobór wysokokwalifikowanych kadr do kierowania dużymi, skomplikowanymi przedsiębiorstwami;
- spadek zysków.

Brak jest ścisłych, gotowych do zastosowania w każdej sytuacji recept lub wzorców, pozwalających na przewidywanie tego, co stanie się w przyszłości. Tym ważniejsze jest więc nie tylko analizowanie czynników wpływających na gospodarkę i przedsiębiorstwo, lecz także sposobów ich reagowania w przeszłości. Jeśli zamierzamy podjąć decyzję rokującą w danej chwili bardzo wysokie zyski, należałoby dokonać analizy rezultatów tego typu decyzji w przeszłości.

Prowadząc analizę nie można także zapominać o zmienności środowiska, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Skala tej zmienności, według Ansofa, zależy od następujących.⁴

- zmienność środowiska rynkowego;
- szybkość zmian środowiska;
- intensywność działań konkurencji;
- wydajność (sprawność) stosowanych technologii produkcji;
- swoboda wyboru klientów;
- skala ingerencji rządu i grup nacisku.

W warunkach polskich, w okresie transformacji gospodarki w kierunku wolnego rynku, zmienność środowiska jest relatywnie wysoka. W wielu elementach jest wręcz trudno lub w ogóle nieprzewidywalna. Stwarza to dodatkowe trudności i zwiększa ryzyko w kreowaniu zmian gospodarczych. Należy jednak oczekiwać, iż w miarę rozszerzania zakresu prywatyzacji i doskonalenia regulacji prawnych zmienność krajowego środowiska gospodarczego będzie ulegała zmniejszeniu.

⁴ Zob. Thompson J.L.: *Strategic Management. Awareness and change*. Chapman and Hall, London 1990.

3. WZORCE ZMIAN STRATEGICZNYCH

W ujęciu teoretycznym można wyróżnić wzorce zmian oraz stagnację, a mianowicie:

- stagnację (*continuity*), czyli brak jakichkolwiek zmian;
- wzrost jednostajny (*incremental*), przy którym występują kolejne zmiany, zgodnie z ogólną, klasyczną formułą:
odmrożenie → zmiana → zamrożenie
(*unfreezing*) (*change*) (*refreezing*)
- wzrost falujący (*flux*), w którym zmiany są różnokierunkowe (postępowe i wsteczne), nieregularne, czasami wręcz przypadkowe;
- zmiany globalne (*global*), gdy w przedsiębiorstwie przeprowadza się całkowitą reorganizację.

Inny podział zmian proponuje Thompson⁵, a mianowicie:

- stopniowane (*gradual*);
- ewolucyjne (*evolutionary*);
- dramatyczne (*dramatic*);
- rewolucyjne (*revolutionary*).

Z punktu widzenia długoterminowego najbardziej pożądanym wzorcem zmian jest wzrost stopniowy, jednostajny (*incremental*). Nie każda jednak jego formuła jest dla przedsiębiorstwa korzystna. Problem polega na tym, aby zmiany w przedsiębiorstwie były kierunkowo zbieżne ze zmianami w jego środowisku. W przypadku istnienia takiego dostosowania, przedsiębiorstwo rozwija się w sposób zbliżony do optymalnego, nieznacznie tylko odbiegając od zmienności środowiska. Przy jego braku, po upływie pewnego czasu, przedsiębiorstwo znajdzie się w trudnej sytuacji ekonomicznej, ponieważ jego rozwój odbiega od uwarunkowań zewnętrznych.

Jednostajny, ukierunkowany rozwój przedsiębiorstwa stawia wysokie wymagania kadry kierowniczej. Według teorii logicznego wzrostu inkrementalnego (*logical incrementalism*) zarządzanie przedsiębiorstwem jest to proces przy którym:

- menedżer wie, w jakim kierunku zmierza przedsiębiorstwo i umie nim kierować w taki sposób, aby następowało to w sposób ewolucyjny;
- efektywny menadżer akceptuje niepewność środowiska, ma świadomość, że nie osiągnie sukcesu ekonomicznego działając przeciw niemu, szuka więc szans dostosowania się, bada w tym celu

⁵ Ibidem.

otoczenie przedsiębiorstwa, bacznie obserwuje zmiany, prowadzi testy na małą skalę przed ich wdrożeniem w całej firmie itp.;

- kierownik pobudza innych pracowników do eksperymentowania, przełamuje ich opory przeciw próbom i testom, bierze na siebie ryzyko związane ze zmianami;
- następuje ciągle testowanie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji i układania ich w logiczne sekwencje, co poprawia ich jakość; jest to także sytuacja stymulująca ludzką aktywność.⁶

4. SKŁADNIKI I TYPY ZMIAN

Siły skłaniające do zmian w przedsiębiorstwie najczęściej mogą mieć dwojaki charakter, a mianowicie⁷:

- *siły zewnętrzne*, wśród których jako najważniejsze zwykle wymienia się siły związane z:
 - rynkiem – np. pojawienie się nowych produktów, istnienie konkurencji, obniżka cen, rozwój usług, pojawienie się nowych środków produkcji, nowych źródeł energii;
 - technologią – takie jak opracowanie nowych procesów technologicznych, konstrukcja nowych generacji maszyn, zmiany w jakości produkcji, zmiana wymagań jakościowych co do kwalifikacji wykonawców;
 - środowiskiem – np. zmiany w stylu życia i potrzebach społecznych, recesja lub ekspansja gospodarcza, przekształcenia w systemie prawnym lub ekonomicznym, zdobycie lub utrata rynków zbytu, zmiana podejścia do ochrony środowiska naturalnego;
- *siły wewnętrzne*, np. zmiana strategii i planów firmy, zmiana postaw i zachowań załogi (członków rodziny), zmiana kierownictwa jednostki gospodarczej.

W przedsiębiorstwie teoretycznie może ulegać zmianie wszystko, jednakże jako kluczowe składniki zmian wymienia się następujące⁸:

⁶ Zob. Johnson G., Scholes K.: *Explosing corporate Strategy*; New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore 1988.

⁷ Zob. Bartol K.M., Martin D.C.: *Management*; McGraw-Hill, Inc., New York 1991.

⁸ Ibidem.

- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa; zmiany mogą obejmować przekształcenia we wzorcach powiązań i koordynacji, służących łączeniu celów indywidualnych oraz grupowych dla osiągnięcia celów organizacji;
- technologie, przez które rozumiemy zespół metod umożliwiających przekształcanie środków i przedmiotów pracy w produkty finalne o właściwościach zmienionych w stosunku do surowców wyjściowych⁹ zmiany dotyczą wiedzy, narzędzi, wyposażenia i metod stosowanych w przedsiębiorstwie dla wytworzenia produktów i usług;
- zasoby ludzkie; zmiany mogą dotyczyć zapotrzebowania na te zasoby od strony jakościowej (kwalifikacje, umiejętności, zdolności), jak i ilościowej (liczba pracowników);
- kultura organizacyjna, w ramach której najważniejsze są zmiany w systemie wartości, norm, ocen i wierzeń łączących członków przedsiębiorstwa lub innej organizacji.

Zmiany mogą dotyczyć jednego tylko składnika kluczowego, lecz także (i to jest sytuacja częstsza) kilku z nich jednocześnie. Między składnikami zachodzą bowiem ścisłe powiązania i interakcje. Na przykład, zmiana technologii wytwarzania może obniżyć zapotrzebowanie ilościowe, lecz jednocześnie podnieść wymogi co do jakości zasobów ludzkich, często do wdrożenia postępu technologicznego niezbędna jest zmiana kultury organizacyjnej.

Kierownicy przedsiębiorstw w różny sposób przygotowują się do zmian, jak też odmiennie reagują na naciski. Generalnie można wyróżnić dwa przeciwstawne, skrajne typy zmian – reaktywne i planowane. Zmiany reaktywne (*reactive change*) są dokonywane jako reakcja na występujące bodźce, naciski lub szanse. Wykonywane są one szybko, często w formie pojedynczych, prostych posunięć. W takich warunkach brak jest czasu na wszechstronną analizę sytuacji i dokładne przygotowanie reakcji. Decyzje kierownictwa mogą więc być zarówno trafne, jak i błędne.

Zmiany planowane (*planned change*) są to działania przygotowane, starannie zaplanowane, z uwzględnieniem zarówno szans, jaki i trudności oraz możliwych zagrożeń. Zmiany o dużym znaczeniu mogą być przygotowywane wewnętrznymi siłami przedsiębiorstwa lub z pomocą ekspertów z zewnątrz. Są one opracowywane z uwzględnieniem ram czasowych ich wprowadzenia, rozmiarów, rozległości oraz sekwencji.

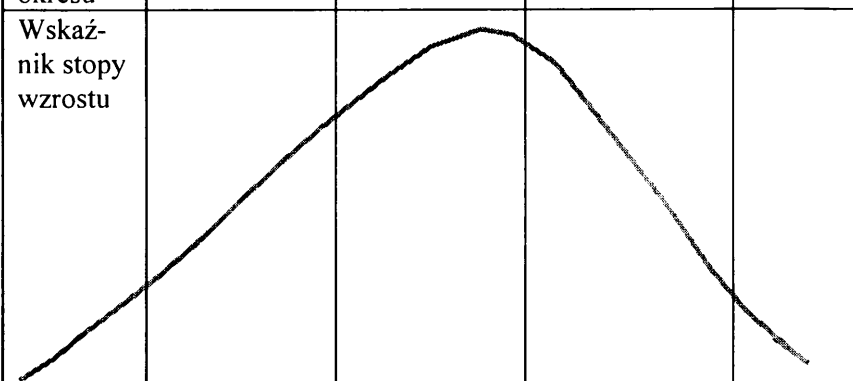
⁹ Zob. Klepacki B.: *Wybrane pojęcia z zakresu organizacji gospodarstw, produkcji i pracy w rolnictwie*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1997.

Zmiany takie są korzystniejsze od zmian reaktywnych. Umożliwiają bowiem wybór i przygotowanie najkorzystniejszego wariantu zmian, pozwalającego na maksymalizowanie korzyści lub minimalizowanie strat.

5. CYKL ŻYCIA I REWITALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwa rozwijają się według określonego schematu zwanego cyklem życia. Biorąc pod uwagę ich skłonność do ekspansji można wyróżnić okres embrionalny, wzrostu, dojrzewania oraz schyłku. Bardziej szczegółową charakterystykę podstawowych cech działalności przedsiębiorstwa w różnych okresach prezentujemy w tabeli 1.

Tabela 1. Cykl życia przedsiębiorstwa (ujęcie schematyczne).

Kategoria	Charakterystyka cyklu			
	Rynek	wysoki wzrost, mały udział	wysoki wzrost, wysoki udział	niski wzrost, mały udział
Finanse	Brak gotówki, niskie zyski, wysokie P/E, znaczne długi	Samofinansowanie, wysokie zyski i P/E, niskie zadłużenie	dużo gotówki, wysokie zyski, wysokie P/E, brak długów	dużo gotówki, niskie zyski, niskie P/E
Nazwa okresu	embrionalny	wzrostu	dojrzewanie	schyłek
Wskaźnik stopy wzrostu				

Zarządzanie	Przedsiębiorca	Wyra- chowany menedżer	krytyczny administrator	Oportu- nistyczny "dojarz"
Zakres planowania	cykl życia (10 lat)	okres spłaty inwestycji (7)	średni (3)	krótki (1)
Struktura	wolna, działanie według zadań	prawie stała, działy produkcji	dział biznesu, zadania powtarzalne	działy wykorzystujące doświadczenie
Wynagrodzenie	wysokie zmienne, niskie stałe, zależne od wyników	Zróznicowane stałe i zmienne, nagrody indywidualne i grupowe	wysokie stałe, niskie zmienne, nagrody grupowe	tylko stałe
System komunikacji	nieformalny, według potrzeb	formalny, według potrzeb	formalny, ujednolicony	system poleceń
Ocena i sprawozdawczość	ocena przez rynek, brak formalnej sprawozdawczości	jakościowa i ilościowa, wczesne ostrzeżenie	jakościowa, pisemna, zorientowana na produkcję	Numeryczna, pisemna zorientowana na bilanse

Uwaga. Relacja P/E oznacza stosunek ceny akcji do dochodu z akcji (stosowane dla spółek notowanych na giełdzie).

Źródło: Mason, Mayer 1984¹⁰.

Bardzo ważną cechą dla rozwoju przedsiębiorstw jest ich innowacyjność. Przy szybko zmieniającym się otoczeniu forma nie może zaniechać wprowadzania nowości, które umożliwiają obniżkę kosztów wytwarzania, poprawę jakości produktów, czy nawet wprowadzenie nowych technologii i działalności. Skłonności do innowacji w trakcie

¹⁰ Zob. Mason J.B., Mayer M.L.: *Modern Relailing. Theory and Practice. Business Publications; Inc. Plano, Texas 1984.*

istnienia przedsiębiorstwa ulegają zmianie. Można tu wyodrębnić cztery fazy, a mianowicie:

- *faza przedsiębiorczości*, kiedy kierownictwo tworzy jednostkę, jest bardzo aktywne, szuka szansy zaistnienia na rynku i jest chłonne na wszelkie nowości, nie obawiając się zbytnio ryzyka;
- *faza działań kolektywnych*, w której do twórców dołączają inne osoby, a innowacyjność jest jeszcze dość wysoka;
- *faza formalizacji*, w czasie której przedsiębiorstwo działa bardziej rutynowo, choć jeszcze innowacyjność występuje,
- *faza wypracowywania strategii* to okres pewnych rozstrzygnięć, które mogą następować w kilku kierunkach:
 - rewitalizacja - jeśli kierownictwo potrafi zaktywizować załogę do poszukiwania nowych rozwiązań, aktywność innowacyjna wzrośnie a szansa przedsiębiorstwa na rozwój będzie większa;
 - trwanie - to sytuacja podejmowania drobnych inicjatyw, niewielkich zmian;
 - upadek - bezruch firmy przy aktywności konkurentów na rynku musi doprowadzić do bankructwa przedsiębiorstwa.

Szczegółowiej cykl życia przedsiębiorstwa pod kątem jego innowacyjności przedstawiamy w tabeli 2.

Tabela 2. Czterofazowy cykl życia przedsiębiorstwa rozpatrywany pod kątem jego innowacyjności

Charakterystyka	Nazwa fazy			
	przedsiębiorczość	działania kolektywne	formalizacja	wypracowywanie strategii
Struktura	niewielka lub żadna	NiefORMALNA	funkcjonalna, scentralizowana	zdecentralizowana, samotworząca się

Centralne zagadnienie	Przetrwanie, poszukiwanie zasobów	wzrost	efektywność, koordynacja	restrukturyzacja
Innowacje	inwencja	wzmaganie, podtrzymywanie	Wprowadzanie	odświeżanie, wznawianie
Planowanie	niewielkie lub żadne	w wąskim zakresie	w szerokim zakresie	szeroki zakres, oportunizm
Zaangażowanie	emocjonalne	działanie grupowe	zadowolenie	brak zaangażowania
Kierownicy	Przedsiębiorcy, twórcy	przedsiębiorcy i "włączający się"	profesjonalni menadżerowie	profesjonalni menadżerowie i "członkowie orkiestry"

Źródło: Bartol, Martin 1991.

6. PODSUMOWANIE

Zmiany w przedsiębiorstwach i w ich otoczeniu są nieuchronne stanowią trwałą cechę współczesnej gospodarki. Praktycznie kierownik pojedynczego przedsiębiorstwa nie może skutecznie się tym zmianom przeciwstawiać. Oznacza to, że powinien on uznać ten fakt i nie tracić energii na walkę z nieuchronnym, lecz starać się jak najlepiej tę zmienność wykorzystać dla tworzenia przewagi własnego (kierowanego przez siebie) przedsiębiorstwa.