

Beata Ujda-Dyńska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu

PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA PODATNOŚCI NA ZMIANY MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW POWIATU TARNOBRZESKIEGO

1. Wstęp

Zmiany są nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Umożliwiają im ciągły rozwój i wspomagają budowę przewag konkurencyjnych. Dążąc do zapewnienia sobie warunków egzystencji i rozwoju, współczesne przedsiębiorstwo musi być tworem elastycznym, który potrafi odnaleźć się w dynamicznym otoczeniu i oddziaływać na zachodzące w nim procesy [Krzakiewicz 2006, s. 11; Ścibiorek 2007, s. 112].

Każda firma musi być świadoma tego, że funkcjonuje w niepewnym otoczeniu i w ciągłej konfrontacji z intensywną konkurencją. W związku z tym powinna spełniać oczekiwania klientów, podejmując zmiany z wyprzedzeniem, zanim uczyni to konkurencja. Z tych powodów M. Bratnicki uważa, że zarządzanie zmianą jest kluczową kompetencją przedsiębiorstw w szybko zmieniającym się otoczeniu [Bratnicki 1997, s. 56]. Z kolei A. Zarębska stwierdza, że organizacje dostrzegają potrzebę zmian w związku ze zmianą otoczenia, w którym funkcjonują, lub przewidywaniem, że takie zmiany nastąpią [Zarębska 2002, s. 31].

O sposobie zachowania się małych i średnich przedsiębiorstw na rynku decyduje w głównej mierze przedsiębiorca [Nogalski i in. 2006, s. 44]. To od jego wiedzy i doświadczenia zależy jakość realizowanych przez niego działań. Przedsiębiorca, kierując się własną wizją otaczających go zjawisk, może podejmować autonomiczne decyzje zgodne z jego własnymi wyborami. To od nastawienia właściciela oraz dokonywanej przez niego kategoryzacji zmian rynkowych uzależnione są określone reakcje przedsiębiorstwa, w tym także ewentualny ich brak. Przedsiębiorcy negatywnie nastawieni do zmian, a konieczność dostosowania się do nich uważający za przymus, mogą częściej wybierać defensywny sposób działania. Ci zaś spośród nich, którzy zaakceptują ich nieuchronność i pod tym kątem ukształtują kierowane przez

siebie organizacje, zwiększą możliwości ofensywnego funkcjonowania na rynku. Według J. Wasilczuka cechy osobowości mogą wpływać na stosunek do zmian poprzez strukturę motywacji właściciela. Stwierdzono pozytywne oddziaływanie motywacji osobistych, takich jak potrzeba samospełnienia, niezależności i skłonności do ryzyka na rozwój firm [Wasilczuk 2004, s. 25-27]. Warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest konieczność przeprowadzania zmian.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „otoczenie i zachodzące w nim zmiany inicjują pewną aktywność, lecz same w sobie nie gwarantują jej uruchomienia, jeżeli nie napłyną one do przedsiębiorcy o odpowiedniej względem nich świadomości” [Nogalski i in. 2007, s. 202]. Kluczową rolę przedsiębiorcy w procesie kreowania zmian i usprawnień w przedsiębiorstwie oraz wdrażania innowacji podkreślają również F.J.H.M. Verhees i M.T.G. Menlenberg. Traktują oni innowacyjność małych firm jako cechę właściciela – jego otwartość na nowe idee, gotowość do uczenia się i adaptacji innowacji. Uważają, że innowacyjność właściciela małej firmy wpływa wprost proporcjonalnie na sytuację firmy i jej orientację rynkową [Verhees, Menlenberg 2004, s. 134-154].

Z analizy literatury wynika, że zarówno poziom świadomości, jak i zbudowana na jego bazie aktywna działalność są warunkowane przez odpowiednią konfigurację cech osobowości przedsiębiorcy. Owe cechy determinują poziom jego otwartości (a więc i reakcji) na zachodzące lub przewidywane w otoczeniu zmiany. Wśród czynników osobowościowych determinujących powodzenie zmian w przedsiębiorstwach A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka i J. Apanowicz wymieniają oprócz osobowości i nastawienia do zmian również: wiek, umiejscowienie kontroli, tolerowanie niepewności, samoocenę, kwalifikacje oraz dotychczasowe doświadczenia w stosunku do skuteczności zmian [Czermiński i in. 2001, s. 516].

W opracowaniu podjęto próbę identyfikacji i określenia roli, jaką odgrywają czynniki osobowościowe w kreowaniu świadomości i aktywnym podejściu do zmian przedsiębiorców prowadzących małe i średnie przedsiębiorstwa w powiecie tarnobrzeskim. Badania empiryczne zrealizowano techniką wywiadu z kwestionariuszem ankiety, wśród 100 losowo wybranych małych i średnich przedsiębiorstw w powiecie tarnobrzeskim (woj. podkarpackie)¹. Badania miały charakter sondażowy; zostały przeprowadzone w listopadzie 2008 r. przez Instytut Przedsiębiorczości i Zarządzania PWSZ w Tarnobrzegu.

¹ Charakterystyka respondentów przedstawia się następująco: mężczyźni są właścicielami 62% podmiotów; w strukturze wieku udział osób w przedziale 21-35 lat wynosi 26%, 36-45 lat – 27%, 46-55 lat – 30%, 56 lat i powyżej – 19%. Ze względu na wykształcenie przeważają osoby z wykształceniem średnim i średnim pomaturalnym – 53%, osoby legitymujące się wykształceniem wyższym stanowią 41%, a zawodowym – 6%. Dla 66% ankietowanych jest to pierwsza działalność. Udział mikroprzedsiębiorstw w badanej próbie stanowi 63%, małych – 22%, średnich – 15%. Ze względu na formę prawnoorganizacyjną są to głównie przedsiębiorstwa osób fizycznych (63%). Przeważa handlowy oraz wielobranżowy profil działalności (po 32%). Działalność usługową prowadzi 28% podmiotów, a produkcyjną 8%.

2. Wyniki badań

Z badań przedsiębiorców powiatu tarnobrzeskiego wynika, że 78% badanych przedsiębiorstw wprowadziło w ciągu ostatnich 3 lat zmiany. Przy tym każda modyfikacja działalności podejmowana przez przedsiębiorstwo w istocie była traktowana jako zmiana.

Przedsiębiorstwa mogą wprowadzać zmiany dobrowolnie i z rozmysłem lub też mogą zostać zmuszone do ich wprowadzenia przez otoczenie, w którym funkcjonują [Ścibiorek 2007, s. 60]. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców (76%) wprowadziła zmiany mające na celu podniesienie sprawności w wyniku wykorzystania szans dostrzeżonych w otoczeniu, co jest bardzo pozytywnym działaniem. Zmiany zamierzone są obciążone mniejszym ryzykiem niepowodzenia i z reguły przynoszą lepsze rezultaty niż zmiany realizowane pod presją i narzucone bez przygotowania.



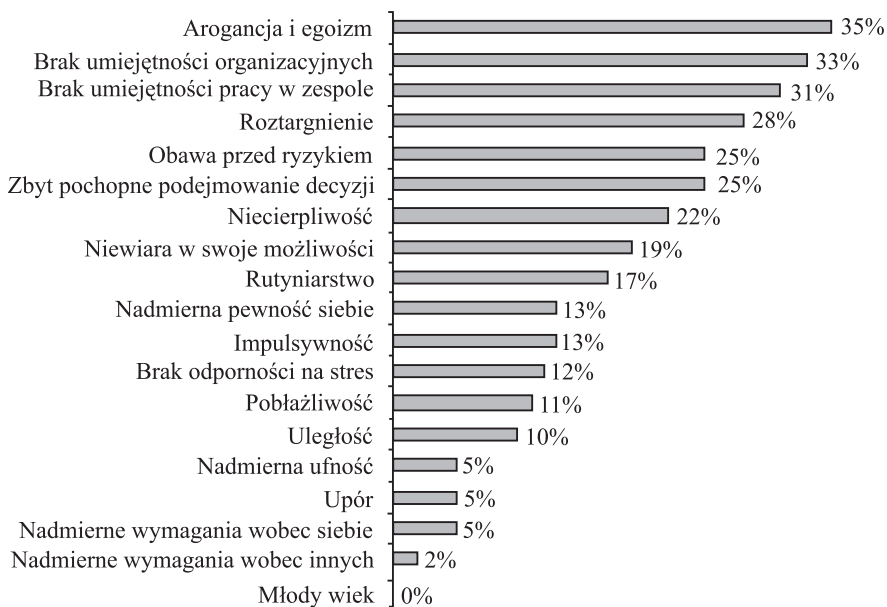
Rys. 1. Ranking wskazań cech osobowości ułatwiających skuteczne wdrażanie zmian według badanych przedsiębiorców (możliwość trzech wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując skuteczność wprowadzania zmian, badani spośród różnych czynników za najważniejszy uznali bycie twórczym (posiadanie wielu pomysłów i umiejętność ich poszukiwania na rozwiązanie problemu) – 61% wskazań. W dalszej kolejności wymieniali konsekwencję w osiąganiu celów i otwartość na nowe rozwiązania. Czynniki powyższe zalicza się do cech osobowościowych.

Na pytania wprost o cechy osobowości ułatwiające skuteczne wprowadzanie zmian najczęściej padały odpowiedzi: pomysłowość i kreatywność (58% wskazań), pracowitość (41%), doświadczenie (32%). Co ciekawe, takie cechy jak: odwaga, stanowczość, inteligencja, a nawet potrzeba osiągnięć były wskazywane wyraźnie rzadziej (poniżej 5% wskazań). Ranking wskazań wszystkich badanych cech przedstawia rys. 1.

Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw odgrywają w nich najczęściej rolę inicjatorów zmiany, którzy powinni cechować się m.in. zdolnością do identyfikacji potrzeby zmian oraz sformułowania strategii i wizji przedsiębiorstwa. Niestety aż 12% badanych nie ma wcale strategii działania, a 29% ma niezbyt dobrze sprecyzowaną wizję przedsiębiorstwa. Wydaje się, że prawie 30% respondentów ma problemy z identyfikacją potrzeby zmian, skoro rynek, na którym funkcjonuje, ocenia jako stabilny. Ankietowani określili również swoje nastawienie do zmian obejmujące ich emocjonalny wewnętrzny stosunek względem zmian zachodzących w otocze-



Rys. 2. Ranking wskazań cech osobowości utrudniających skuteczne wdrażanie zmian według badanych przedsiębiorców (możliwość trzech wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

niu. Prawie 70% z nich odpowiada aktywnym działaniem, 24% powierzchownym optymizmem, sądząc, że sytuacja ulegnie poprawie, a 9% obawą, która prowadzi do rezygnacji z walki o rentowność i przyszłość.

Bariery psychiczne odgrywają często niedostrzegalną, ale paralizującą rolę w działalności człowieka. Z ich powodu człowiek wykorzystuje tylko znikomą część swoich możliwości działania, takich jak: posiadana wiedzę, potencjalne zdolności, dotychczasowe doświadczenia zawodowe, istniejący stan nauki i techniki czy możliwości ekonomiczne [Dobrołowicz 1995, s. 69.]. Zdaniem badanych przedsiębiorców następujące cechy osobowości w sposób istotny utrudniają skuteczne wprowadzanie zmian: arogancja i egoizm, brak umiejętności organizacyjnych i pracy zespołowej, a także obawa przed ryzykiem. Wszystkie te odpowiedzi uzyskały powyżej 25% wskazań (rys. 2).

W mniejszym stopniu wymieniano takie czynniki, jak: nadmierne wymagania wobec siebie i innych, upór czy nadmierna ufność.

3. Zakończenie

W świetle dotychczasowych ustaleń można stwierdzić, że świadomość i aktywne podejście do zmian nie stanowią immanentnej cechy każdego przedsiębiorcy. Jest ona jedynie przypisana tym spośród nich, którzy działają w określony sposób. Warunkiem niezbędnym takiego podejścia jest jednak rozwinięta świadomość zmian – otwartość na potrzeby zgłaszane przez podmioty funkcjonujące w różnych sferach otoczenia. Wyraża się ona w tym, że przedsiębiorca potrafi i chce odpowiednio diagnozować otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne swojego przedsiębiorstwa w poszukiwaniu zmian, a następnie odpowiedzieć na nie adaptacją zmiany i innowacją. Niestety tego rodzaju postawa nie należy do zbyt rozpowszechnionych. Wiadomo, że znaczna część małych przedsiębiorstw wykazuje dużą zachowawczość w podejmowanych działaniach, a tylko nieliczni to w pełnym tego słowa znaczeniu przedsiębiorcy chętnie zmierzający ku „nieznanej przyszłości”.

Literatura

- Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1997.
- Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Dobrołowicz W., *Bariery psychiczne w uprawianiu biznesu*, [w:] W. Pomykało (red.), *Encyklopedia biznesu*, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1995.
- Krzakiewicz K. (red.), *Zmiany we współczesnych organizacjach*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 76, AE, Poznań 2006.
- Nogalski B., Szpitter A., Karpacz J., *Stymulatory i bariery aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Kształtowanie konkurencyjności*

- małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Uwarunkowania podatności małych przedsiębiorstw na zmiany*, „Współczesne Zarządzanie” 2006 nr 2.
- Ścibiorek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Verhees F.J.H.M., Menlenberg M.T.G., *Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms*, „Journal of Small Business Management” 2004 Vol. 42 No. 2.
- Wasilczuk J., *Czynniki związane z osobą właściciela – menedżera*, [w:] F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich firm*, SPG, Gdańsk 2004.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2002.

SUBJECTIVE CONDITIONALITY OF CHANGE SUSCEPTIBILITY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF THE TARNOBRZEG REGION

Summary

The aim of this analysis is to try to define the role of personality factors' influence in creating the awareness and active approach to changes of the owners running small and medium enterprises.

Theoretical aspects of this analysis are based on the results of practical surveys made among entrepreneurs of the Tarnobrzeg region.