

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

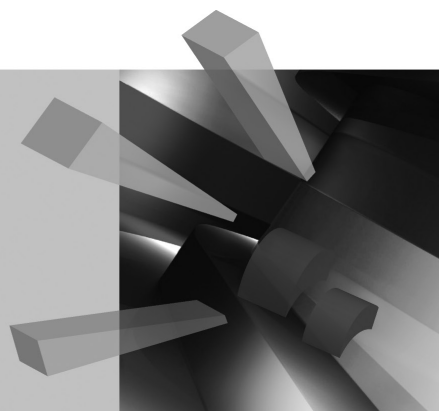
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczyłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness measurement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Jarosław Ropęga

Uniwersytet Łódzki

ZAGROŻENIE NIEPOWODZENIEM W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN W MAŁYCH FIRMACH

Streszczenie: W procesie wprowadzania zmian w małych firmach w naturalny sposób rośnie zagrożenie popełnieniem błędów mogących w konsekwencji doprowadzić do pogorszenia kondycji ekonomicznej organizacji. Wielu przedsiębiorców unika wprowadzania zmian w obawie przed konsekwencjami zmiany istniejących rozwiązań występujących w organizacji. Przedsiębiorcy powinni mieć zdolność do przeprowadzania zmian w swoich firmach. Wymaga to między innymi uwzględnienia omówionych poniżej składowych mogących mieć wpływ na niepowodzenie gospodarcze małej firmy. Zdaniem autora szczególnie istotnym elementem tego procesu są symptomy niepowodzeń gospodarczych i zdolność przedsiębiorców do ich identyfikacji i przeciwdziałania negatywnym wydarzeniom mogącym mieć znaczenie w procesie wprowadzania zmiany.

Słowa kluczowe: bankructwo małych firm, zmiany w organizacji, symptomy bankructwa.

1. Wstęp

Istnieje wiele pojęć odnoszących się do zarządzania zmianami, tworzenia korzystnych warunków do wprowadzania zmian, traktowania zmian jako procesu w ujęciu zarówno makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Zmiany w naturalny sposób towarzyszą funkcjonowaniu współczesnych firm, stanowiąc zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny obszar oddziaływania na podmioty gospodarcze. Oddziaływanie to jest niezbędne do rozwoju firm i gospodarek, ale często wywołuje także negatywny wpływ na dotychczasowe funkcjonowanie firm. W szczególności małe firmy są narażone na możliwość popełnienia błędów podczas procesu przygotowywania się do zmian oraz ich bezpośredniego wdrażania. Celem analizy jest wskazanie wzajemnych relacji pomiędzy zmianą, symptomami pogorszenia się sytuacji małej firmy a strategią w zakresie zmiany. Autor podejmuje w artykule próbę wskazania głównych założeń, pozwalających w przyszłości wspierać proces zmian w małych firmach i w efekcie redukować niepowodzenia gospodarcze małych firm wywołane zmianą.

2. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania zmiany

Zmiana trwale została wpisana w politykę Komisji Europejskiej w obszarze dążenia do innowacyjności i innowacji przedsiębiorstw w powiązaniu z działaniami w obszarze społecznym. Uczenie się zarządzania zmianami i wspierania aktywnych polityk zatrudnienia wymaga działań na wielu poziomach [Internet 1].

- Przedsiębiorstwa i poszczególne sektory narażone na wzmożoną konkurencję muszą przechodzić restrukturyzację, by skutecznie konkurować. Muszą także nauczyć się żyć w zmiennym środowisku, które wymaga nowych i innowacyjnych metod pracy.
- Branże przemysłowe muszą zrozumieć i przewidzieć wyzwania, przed którymi stają dziś i które napotkają w przyszłości, oraz odkryć innowacyjne sposoby zmierzenia się z nimi.
- Regiony i miasta muszą przewidywać zmiany gospodarcze oraz, poprzez innowacyjne inicjatywy w dziedzinie zatrudnienia, zapewnić jednoczesną obecność pracowników i odpowiednich umiejętności w danym miejscu, by wspierać wzrost gospodarczy.
- Uczelnie i instytucje szkoleniowe powinny przewidzieć potrzeby gospodarki opartej na wiedzy i pomóc w wytworzeniu wiedzy oraz umiejętności, których w przyszłości przedsiębiorstwa i pracownicy będą potrzebować.
- Rządy powinny zadbać, by strategie inwestycyjne oraz działania w dziedzinie zatrudnienia były dostosowane do przyszłych potrzeb i zgodne ze strategią lizbońską oraz by systemy ochrony socjalnej były przygotowane na stawienie czoła nowym wyzwaniom.
- Pracownicy powinni nauczyć się elastyczności potrzebnej do przystosowywania się do zmian i aktywnie sterować swoimi karierami, przewidując przyszłe potrzeby i podnosząc swoje kwalifikacje, by sprostać zapotrzebowaniu.

Zestawienie to wskazuje na wielość obszarów, które wywołują zmiany i mają na nie wpływ, jednak i tak na końcu głównym podmiotem tej zmiany jest firma. W publikacji autor świadomie koncentruje się na zmianie w obszarze firmy, zwracając jednocześnie uwagę na oddziaływanie ze strony otoczenia. Jest to wynikiem samej specyfiki wybranych firm, które zostały zawężone do grupy małych w rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z 2 lipca 2004...]. Firmy te, stanowiąc istotny zasób polskiej gospodarki, są jednak narażone częściej niż duże i średnie na niepowodzenia gospodarcze. Główną przyczyną niepowodzeń gospodarczych w małych firmach są błędy w procesach związanych z postrzeganiem, rozumieniem istotności zmiany, a także w ewentualnej realizacji procesu samej zmiany przez właściciela-menedżera. W większości małych firm nie ma zawodowej kadry menedżerskiej, a jej rolę przejął właściciel.

Pomimo istnienia wielu opracowań dotyczących zmiany oraz wspólnych założeń odnoszących się do podejścia procesowego, obszarów oddziaływania, a także specyficznych jej składowych, ich niepowtarzalność powoduje, że za każdym razem

zdobywamy nowe informacje pozwalające lepiej opisywać zmiany w organizacjach, lepiej je planować, wdrażać i lepiej z nich korzystać.

Z punktu widzenia zarządzania lepsza diagnostyka w zakresie samych firm, ich potrzeb oraz warunków funkcjonowania, daje większe szanse na przeprowadzenie tego procesu zgodnie z wyznaczonym planem i na realizację przyjętego celu i zadań zarządzających firmą.

Biorąc pod uwagę złożoność tego procesu, jego indywidualny charakter i wspomnianą wcześniej wielowymiarowość, sama zmiana – mimo często jej niezbędności – staje się przyczyną wielu szeroko rozumianych turbulencji, zaczynających się od słabych sygnałów wskazujących na pogorszenie procesu funkcjonowania firmy, poprzez kryzysy, a skończywszy na niemożliwej do powstrzymania „spirali śmierci”, czyli okresie, w którym ze względów między innymi finansowych nie ma szansy na uratowanie firmy przed upadkiem.

3. Wyzwanie i ryzyko w procesie zmian w małej firmie

Dla małych firm zmiana stanowi często ogromne wyzwanie, z którym trudno jest sobie poradzić. Oczekując od zarządzających cech przypisanych przedsiębiorcom i rozumienia ich przedsiębiorczości, jesteśmy skłonni oczekiwać od zarządzających zachowań nacechowanych elastycznością, wysokim stopniem percepcji szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, innowacyjności, akceptacji i podejmowania skalkulowanego ryzyka w zarządzaniu firmą, poczucia silnego związku z zarządzaną organizacją w powiązaniu z odpowiedzialnością za jej losy. Praktycznie do tego zestawienia cech przedsiębiorcy nawiązuje większość podręczników akademickich i opracowań z tej tematyki. Niestety, często małe firmy są tworzone i zarządzane przez osoby, o których w kontekście teorii przedsiębiorczości łatwiej powiedzieć właściciel-menedżer niż przedsiębiorca. To właśnie w małych firmach zarządzanych przez takie osoby zmiana na poziomie proakcji czy kontrolowanej interakcji jest jedynie poglądem, opinią, a nie faktyczną deklaracją działania czy wręcz postawą. Jak wskazują analizy barier funkcjonowania firm sektora MSP, małe firmy nie mają często wystarczających informacji, które mogłyby im pomóc przeprowadzić zmianę, a także brakuje im kompetencji do takich zmian. Na podstawie literatury można wyróżnić następujące źródła barier podejmowania zmian przez małe firmy w ramach wprowadzanych zmian [Lisowska, w druku]:

- Brak cech przedsiębiorczych:
 - brak innowacyjności i innowacji,
 - brak skłonności do ryzyka,
 - brak elastyczności we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy.
- Brak wiedzy z zakresu zarządzania:
 - brak jasnego celu opartego na misji i wizji,
 - nieumiejętność tworzenia planów oraz ich realizacji,
 - niedopasowanie narzędzi i technik zarządzania do potrzeb organizacji,

- brak zrównoważonego wzrostu podsystemu technicznego z rozwojem podsystemu społecznego.
- Słabości po stronie firmy:
 - krótki okres działalności firmy na rynku,
 - niewielka skala działalności – według klasyfikacji przyjętych w Ustawie – kategoria małego przedsiębiorcy,
 - niewłaściwy sektor.
- Zagrożenia po stronie otoczenia:
 - obecne spowolnienie gospodarcze w Polsce, Europie i na świecie,
 - wzrost kosztów funkcjonowania firm,
 - wzrost konkurencji,
 - nowe, zintegrowane formy prowadzenia działalności gospodarczej (duże sieci handlowe, duże platformy produkcyjno-handlowe, konsolidacje firm oparte na internalizacji itp.).

Pomimo możliwości dostrzeżenia w takiej sytuacji wyraźnych korzyści wiele małych firm nie jest w stanie zareagować na te bariery, koncentrując się głównie na łagodzeniu ich negatywnych skutków, często *ad hoc*, po nasileniu się oddziaływania danej bariery na firmę. To właśnie brak zmian w organizacji w turbulentnym otoczeniu stanowi często problem z przetrwaniem i rozwojem małych firm. W szczególności chodzi o istotne spowolnienie w światowej gospodarce. Wymienione źródła barier podejmowania zmian przez małe firmy wpisują się w to ograniczenie, tworząc zbiór wzajemnie przenikających się zależności. Praktycznie wszystkie wymienione zagrożenia po stronie otoczenia wzajemnie na siebie oddziałują, często potęgując negatywne następstwa dla małych firm. W szczególności chodzi tu o odchodzącą w przeszłość wiarę przedsiębiorcy w możliwość samodzielnej reakcji na zmiany w otoczeniu. Procesy konsolidacyjne we współczesnej gospodarce wskazują na rosnącą tendencję do konsolidacji firm w ramach sieci współpracy zarówno na poziomie *know-how*, wydobywania i dostarczania surowców, realizacji szeregu usług doradczych, transportowych, spedycyjnych, jak i na poziomie procesów produkcyjnych, magazynowych, dystrybucji, sprzedaży czy usług posprzedażowych. Coraz częściej nowe, zintegrowane formy prowadzenia działalności gospodarczej pozycjonują małe firmy jako należące do składowych i/lub uzupełnienie realizowanych procesów. Ekspozycja przez dziesięciolecia odrębność niszowa małych firm staje się obecnie coraz mniej znacząca i aktualna. To dywizje dużych firm lub rozwiązania sieciowe przejmują miejsca dotychczas zajmowane przez małe firmy na rynku. Pomimo powszechnej aprobaty opinii J. Schumpetera na temat wpływu kreatywnej destrukcji na jakość gospodarki, trudno jest obojętnie spoglądać na to, jak w okresie spowolnienia gospodarczego małe firmy obniżyły tempo wzrostu, popadły w stagnację, ale – co częste – zaczęły dokonywać zaplanowanych, jak również niezaplanowanych zmian, których efektem jest kryzys przechodzący także w niepowodzenie gospodarcze.

4. Przedsiębiorca w procesie wprowadzania zmian

Przyczyn braku lub niewłaściwej reakcji na zmiany ze strony otoczenia można poszukiwać zarówno w cechach samego przedsiębiorcy, jak i w wynikających z nich błędnych decyzjach podjętych w zarządzaniu tymi firmami. Powszechnie przyjmuje się w literaturze tematu, że postawy przedsiębiorcze stanowią jeden z czynników odpowiedzialnych za funkcjonowanie firm sektora MSP. Wymieniane cechy i zachowania przedsiębiorcze pomagają stworzyć, budować i rozwijać małą firmę. Co jednak, gdy ktoś pozbawiony wielu z tych cech prowadzi działalność gospodarczą? Najczęstszym efektem braku tych cech jest odrzucenie zmian. Stan wcześniej osiągnięty lub zastany jest zwykle docelowym dla takiej osoby. Można przyjąć, że prawdopodobieństwo przetrwania firmy zarządzanej przez taką osobę jest małe, gdyż opiera się ona na założeniu braku zmian w otoczeniu firmy i niewystępowaniu nieprzewidzianych zmian w jej wnętrzu (np. fluktuacja pracowników, nagłe konflikty itp.). Współcześnie zmiana jest wpisana w proces zarządzania firmą. Zarządzanie małą firmą wymaga analizy tematyki zmiany i traktowania jej w kontekście procesu powiązanego z cyklem życia firmy [Machaczka, Machaczka 2011]. Tu także sytuacja małej firmy jest często trudniejsza niż średnich i dużych firm. Wynika to ze wskazanych wcześniej ograniczeń po stronie wiedzy z zakresu zarządzania. W efekcie mała firma nie ma jasnego celu opartego na misji i wizji, co wiąże się z brakiem umiejętności przeprowadzenia procesu planowania, nieumiejętnym doбором metod i technik zarządzania, niestworzeniem narzędzi zarządzania, takich jak struktura, kompetencje pracowników itp. To stanowi w efekcie czynnik ograniczający sam potencjał firmy. Ograniczenia zasobowe nie są redukowane za pomocą innych rozwiązań w postaci wynajmu, leasingu, sieci współpracy, elastycznego zatrudniania pracowników itp. Ograniczenia zasobowe hamują i ograniczają zmianę, odwołując ją w czasie i wskazując na „zatrzymanie się przed progiem rozwojowym”. Małe firmy często nie podejmują zmiany mimo dostrzeżenia prognozy rozwojowej. Stan, w którym nie są dokonywane niezbędne zmiany w firmie, identyfikuje stwierdzenie M. Raynora: porażką firmy jest jej przeciętność [Raynor 2007]. Niestety, analiza wielu doświadczeń małych firm w Polsce wskazuje, że samo podjęcie zmian także nie oznacza uniknięcia niepowodzenia. Najlepszym przykładem jest częsta sytuacja wprowadzania zmian w sposób gwałtowny i niekontrolowany, pod wpływem sytuacji kryzysowych w gospodarce, w samej firmie i w jej bliższym otoczeniu. To na styku tych trzech obszarów dochodzi do sekwencji zdarzeń, które można nazwać „potknięciem się o próg rozwojowy”, czyli wystąpieniem sytuacji zagrażającej dalszemu funkcjonowaniu firmy (np. długotrwałe pogorszenie się wyników finansowych) lub prowadzącej bezpośrednio do niepowodzenia gospodarczego. Zmianie zarówno zaplanowanej, jak i nieplanowanej towarzyszy ryzyko niepowodzenia gospodarczego. Mimo że wystąpienie negatywnych wydarzeń i następstw zmian w przypadku zmiany nieplanowanej jest znacznie większe, to sam efekt, czyli upadek firmy, jest ten sam. Podobnie kształtuje się sekwencja wydarzeń towarzy-

szących temu zjawisku. W publikacjach zajmujących się szeroko rozumianymi niepowodzeniami gospodarczymi istnieje duża różnorodność w zakresie stosowanych pojęć¹, często utrudnia to interpretację takiego wydarzenia samemu przedsiębiorcy. Autor założył, że niepowodzenie gospodarcze jest to konieczność lub chęć likwidacji lub sprzedaży firmy w celu uniknięcia strat czy też spłaty wierzycieli, lub ogólna niezdolność stworzenia biznesu przynoszącego korzyści przedsiębiorcy. Sytuacja ta dla właściciela-menedżera małej firmy ma negatywne następstwa i nie była jego indywidualnym celem, ale może stanowić niezamierzone następstwo podejmowanych działań. Opierając się na badaniach różnych autorów [Sharma, Mahajan 1980; Hambrick, D'Aveni 1992; Koksai, Arditi 2004; Sheppard, Chowdhury 2005; Ooghe, Prijcker 2006; Crutzen, Van Caillie 2007], można wyróżnić ogólne etapy prowadzące do niepowodzenia gospodarczego: (i) pojawienie się źródeł niepowodzenia, które powodują zachwianie równowagi wewnątrz firmy i pozycji strategicznej; następnie pojawiają się (ii) symptomy pogarszającej się kondycji firmy; w wyniku braku reakcji na nie lub błędnych działań naprawczych następuje (iii) pogłębienie nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy i pojawienie się kolejnych negatywnych symptomów, zwłaszcza w sferze finansowej przedsiębiorstwa. Ostatnią fazą jest (iv) niepowodzenie/likwidacja firmy. We wszystkich tych etapach pojawia się potrzeba zmiany, stanowiącej efekt reakcji ze strony zarządzających. Autor zdaje sobie sprawę, że omówienie związków między zmianą a każdym wymienionym etapem wymaga znacznie bardziej pogłębionej analizy, stąd na potrzeby tej publikacji przyjął założenie, że dokona powiązania wprowadzenia zmiany w małej firmie z symptomami pogarszającej się kondycji firmy. Jest to typowy przykład sytuacji występującej w małych firmach, które często decydują się na zmianę pod wpływem takich właśnie wydarzeń. W literaturze wyróżnia się dwie główne grupy oznak pogorszenia sytuacji firmy, tj. symptomy finansowe i symptomy pozafinansowe.

Jeżeli chodzi o pierwszą grupę, to nie tylko udaje się wyodrębnić kategorię symptomu, odróżniając ją na przykład od przyczyny niepowodzenia gospodarczego, ale także można zauważyć pewną chronologię pojawiania się symptomów finansowych. Sekwencję ich występowania można przedstawić następująco [Bednarski 2001; Zelek 2003; Korol, Prusak 2005; Crutzen, Van Caillie 2007]:

- Zła pozycja strategiczna firmy lub osłabienie tej pozycji prowadzi do spadku sprzedaży lub niewystarczającej sprzedaży w porównaniu z wysokością kosztów.
- Następnie pojawia się brak lub spadek zyskowności firmy oraz jej konkurencyjności. Jest to obserwowane poprzez słabe lub spadające wskaźniki zyskowności oraz słabnący udział w rynku. Po zauważeniu pierwszych sygnałów niepowodzenia partnerzy zewnętrzni mogą podejmować pewne kroki wynikające z obaw o relacje z firmą. Na przykład banki żądają dodatkowych gwarancji,

¹ Istnieje wiele pojęć występujących w tym kontekście w literaturze, takich jak: bankructwo, niewypłacalność, likwidacja, wyrejestrowanie, zaprzestanie, upadłość, śmierć (por. [Ropega 2005]).

zanim udzielił pożyczki, a dostawcy żądają szybszej zapłaty za towar lub zapłaty zaliczek.

- Niewystarczająca lub spadająca zyskowość firmy prowadzi do pogorszenia przepływów pieniężnych (brak gotówki).
- Złe przepływy pieniężne, ewentualnie powiązane ze zbyt dużymi inwestycjami, prowadzą do utraty płynności oraz pogorszenia zasobów firmy (np. zasoby techniczne nie są odnawiane).
- Następuje konieczność pozyskania kapitału z zewnątrz. Wzrasta poziom zadłużenia, a wypłacalność firmy spada.
- Większe pożyczki i kredyty wywołują większe koszty finansowe.
- Zmniejsza to jeszcze bardziej zyskowość i konkurencyjność firmy. Wzrastające koszty obsługi kredytu lub brak możliwości jego pozyskania prowadzą do coraz większych problemów z płynnością.

W przypadku drugiej grupy wyróżnia się takie symptomy pozafinansowe, jak:

Symptomy związane: (i) z osobą przedsiębiorcy – w trakcie zarządzania nieprzyjmowanie porad od wyspecjalizowanych i wykwalifikowanych doradców [Larson, Clute 1979; Lussier, Pfeifer 2001], upatrywanie przyczyn wszelkich problemów w otoczeniu firmy [Larson, Clute 1979], nierealizowanie strategii i misji przedsiębiorstwa [Bednarski 2001], niestosowanie kontroli wewnętrznej firmy w powiązaniu z kontrolą realizacji biznesplanu [Bednarski 2001; Larson, Clute 1979; Lussier, Pfeifer 2001]; (ii) z obszarem zasobów ludzkich – częste zmiany na stanowiskach kierowniczych [Bednarski 2001], zaniedbanie szkoleń [Zelek, Gwarek 2000], konflikty personalne w organizacji [Zelek 2003], obniżenie wydajności pracy [Zelek 2003], wzrost znaczenia grup nieformalnych [Zelek, Gwarek 2000], spadek morale pracowników [Zelek 2003]; (iii) z obszarem relacji dostawca/ odbiorca – utrata najważniejszych odbiorców [Bednarski 2001], utrata pozytywnego wizerunku firmy (utrudnienia w kooperacji, utrata zaufania ze strony kontrahentów) [Zelek 2003; Nogalski, Marcinkiewicz 2004], brak konkurencyjności [Koksal, Arditi 2004], złe warunki ofert dostawców, naleganie na płatność zaliczkową, spadek udziału w rynku [Internet 1]; (iv) z obszarem relacji z innymi firmami i instytucjami – pogorszenie oferowanych warunków, wymóg częstszego składania sprawozdań z rozwoju przedsiębiorstwa, żądanie większych zabezpieczeń, zmniejszony kredyt [Internet 1].

5. Strategia redukcji niepowodzenia gospodarczego

Wymienione symptomy wyraźnie wskazują, że niepowodzenie firm, w szczególności małych, często przebiega w sposób objawowy, ale nieidentyfikowany przez zarządzającego firmą właściciela-menedżera. Duże firmy często znacznie wcześniej identyfikują nawet słabe sygnały ostrzegające przed ewentualnym niepowodzeniem gospodarczym, gdyż zespół specjalistów łatwiej zidentyfikuje niepokojące sygnały i wcześniej podejmie kroki naprawcze. Dokonując przeglądu nielicznych publikacji wskazujących działania, jakie można zalecić małym firmom w celu zapobieżenia

niepowodzeniom gospodarczym, warto zwrócić uwagę na strategię działań proaktywnych. B. Piasecki zauważa, że alternatywą dla niepowodzenia gospodarczego jest znalezienie i dobranie przez przedsiębiorcę strategii, które prowadzą do utrzymania działalności. Wyróżnić można w tym kontekście strategię szybkiego wzrostu, strategię reorganizacji oraz strategię zmiany właściciela [Piasecki 2012]. W szczególności strategia szybkiego wzrostu może być istotna zarówno pod względem wywołania zmiany w organizacji, jak i redukcji wymienionych wcześniej symptomów niepowodzenia gospodarczego lub zapobieżenia im. Strategia ta na pierwszy plan wysuwa ideę przedsiębiorczości nastawionej na ekspansję firmy, której efektem jest zarówno szybszy wzrost, jak i rozwój, nie zaś realizacja substytucji dochodów tzw. kategorii firmy „stylu życia” [Piasecki 1997; Philips, Kirchhoff 1989]. B. Piasecki podkreśla istnienie działań prowadzących do przyspieszenia rozwoju firmy i „ucieczki do przodu”, zaliczając do nich między innymi: kształcenie pracowników, kształcenie kadry zarządzającej, stosowanie zewnętrznego kapitału, zaawansowanie technologiczne, pozycję rynkową, dostosowanie do wymagań i regulacji rynkowych, planowanie, wprowadzenie nowych wyrobów, zaangażowanie kadry zarządzającej, stopień koncentracji odbiorców.

Pozostałe strategię wymienione przez B. Piaseckiego mają charakter defensywny, jednak ich praktyczne zastosowanie staje się często realnym ratunkiem dla tych małych firm, które potrafią we właściwym czasie dostrzec symptomy zagrożenia niepowodzeniem gospodarczym i podjąć decyzję o wprowadzeniu zmian. To właśnie w obydwu tych strategiach pojawia się szansa na właściwe powiązanie symptomów z decyzjami sprzyjającymi utrzymaniu się firmy na rynku, decyzjami, które wymagają zmiany.

6. Zakończenie

Podsumowując, można przyjąć, że strategiczne podejście do kwestii wprowadzania zmian staje się często podstawą utrzymania firmy na rynku. Świadomość tego może stanowić czynnik ułatwiający przedsiębiorcom podjęcie świadomych działań w obliczu nieuchronnych zmian, jakie towarzyszą i będą towarzyszyć funkcjonowaniu małych firm we współczesnej gospodarce. Warto więc z góry zaplanować zarządzanie małą firmą nastawione na szybki wzrost, ale związany z ryzykiem niepowodzenia gospodarczego (np. wysokie nakłady, nowe rynki, wysoki poziom niepewności, ryzyko braku komercjalizacji innowacji itp.) czy też brakiem stabilizacji lub pogodzić się z ryzykiem nienadążania za potrzebami, brakiem reakcji na pojawienie się prognozy rozwojowej (np. niedostosowanie poziomu technologicznego firmy do nowej sytuacji na rynku, utracie kluczowych pracowników, niedostosowaniu się do regulacji prawnych itp.). W związku z tym można przyjąć, że im szybsza i dokładniejsza analiza ewentualnych symptomów niepowodzenia gospodarczego, tym większa możliwość adekwatnej reakcji popartej zmianą w małej firmie.

Literatura

- Bednarski L., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
- Crutzen N., Van Caillie D., *The Business Failure Process: An Integrative Model of The Literature*, Working paper: Entrepreneurship and Innovation, University of Liege, October 2007.
- Hambrick D.C., D'Aveni R.A., *Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies*, „Management Science” October 1992, vol. 38, no. 10, s. 1445-1466.
- Koksal A., Arditi D., *An input/output model for business failures in the construction industry*, „Journal of Construction Research” 2004, vol. 5, no. 1, s. 1-16.
- Korol T., Prusak B., *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Larson C.M., Clute R.C., *The Failure Syndrome*, „American Journal of Small Business”, October 1979, vol. IV, no. 2, s. 35-43.
- Lisowska R., *Bariery i progi rozwojowe małych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] B. Piasecki, A. Rogut, R. Lisowska, J. Ropęga, *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, w druku.
- Lussier R. N., Pfeifer S., *A crossnational prediction model for business success*, „Journal of Small Business Management” 2001, vol. 39 (3), s. 228-239.
- Machaczka J., Machaczka K., *Wykorzystanie modelu Greinera-Lepparda w diagnostyce rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- Ooghe H., De Prijcker S., *Failure Process and Causes of Company Bankruptcy: A Typology*, Working Paper, Universitet Gent, 2006.
- Philips B.D., Kirchoff B.A., *Innovation and Growth Among New Firms in the US Economy*, Babston Enterprise Research Conference, 1989.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria, praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Piasecki B., *Strategie wczesnego ostrzegania i wyjścia z zagrożenia upadkiem*, [w:] *Upadek małych firm. Symptomy i strategie wczesnego ostrzegania*, red. B. Piasecki, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2007.
- Ropęga J., *Likwidacja a niepowodzenie gospodarcze małej firmy*, [w:] P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropęga, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Sharma S., Mahajan V., *Early warning indicators of business failure*, „Journal of Marketing”, Fall 1980, vol. 44, s. 80-89.
- Sheppard J.P., Chowdhury S.D., *Riding the wrong wave: Organizational failure as a failed turnaround*, „Long Range Planning” 2005, vol. 38, s. 239-260.
- Zelek A., Gwarek A., *Symptomy kryzysu organizacji*, „Firma i Rynek” 2000, nr 2.
- Zelek A., *Model zarządzania kryzysem w organizacji*, [w:] *Państwo i rynek w gospodarce*, red. D. Kopycińska, PTE, Szczecin 2003, s. 47-60.

Akt prawny

- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, t.j. DzU z 2010, nr 220, poz. 1477.

Źródło internetowe

[1] <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=49&langId=pl>.

DANGER OF FAILURE IN THE PROCESS OF CHANGES IMPLEMENTATION IN SMALL COMPANIES

Summary: The article is taking the subject matter of danger of the failure in the process of implementing changes in small companies and conditions accompanying it. The changes are indicated to connect changes with symptoms of economic failures and to present the significance of their identification and strategies of preventing unintentional economic failures of small companies.

Keywords: small firm failure, changes in the organization, symptoms of failure.