

Katarzyna Puszko

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.puszko@wsb.wroclaw.pl

DYSKURS O ZMIANACH STRATEGICZNYCH W BUDOWNICTWIE

DISCOURSE ON STRATEGIC CHANGES IN BUILDING TRADE

DOI: 10.15611/pn.2018.538.29

JEL Classification: M0

Streszczenie: Zarządzanie strategiczne jako kierunek w naukach organizacji i zarządzania wykreowano jako swoistą odpowiedź na sytuacje nieciągłości i dużą turbulencję otoczenia. Zarządzanie strategiczne jest z jednej strony dziedziną wiedzy, z drugiej zaś konkretną działalnością praktyczną prowadzoną przez przedsiębiorstwa, której współczesnym kierunkiem rozwoju jest problematyka zmian strategicznych. Celem referatu jest przeprowadzenie dyskusji na temat stanu obecnego zmian strategicznych oraz identyfikacja i ocena skłonności przedsiębiorstw do wprowadzania zmian strategicznych ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów działających w branży budowlanej. W referacie przedstawiono badania własne przeprowadzone metodą ankietową wśród przedsiębiorstw budowlanych zlokalizowanych na Dolnym Śląsku.

Słowa kluczowe: zmiana strategiczna, budownictwo.

Summary: Strategic management as a direction in organizational and management sciences was created as a kind of response to discontinuities and high turbulence of the environment. Strategic management is, on the one hand, a field of knowledge, and on the other hand, a specific practical activity carried out by enterprises whose current direction of development is the problem of strategic changes. The aim of the paper is to discuss the current state of strategic changes as well as to identify and assess the willingness of enterprises to introduce strategic changes with particular emphasis on entities operating in the building industry. The study presents own research carried out by the survey method among building enterprises located in Lower Silesia.

Keywords: strategic change, building trade.

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa ewoluuje, rozszerza zakres badań w sensie ontologicznym o nowe obszary oraz sięga do nowych metod opisu, modelowania rzeczywistości i nowych metod rozwiązywania problemów. Ważną

przyczyną tego jest narastająca turbulencja otoczenia, a więc nieskuteczność długoterminowych, a nawet średnioterminowych prognoz i w konsekwencji niepewność decyzji strategicznych. Jednym z przejawów tych zmian są kolejne szkoły, nurty, podejścia, modele, problemy zarządzania strategicznego, do jakich należą zmiany strategiczne [Krupski (red.) 2010].

Intencją referatu jest przeprowadzenie dyskusji na temat stanu obecnego zmian strategicznych oraz identyfikacja i ocena skłonności przedsiębiorstw do wprowadzania zmian strategicznych, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów działających w branży budowlanej. Strukturę procesu badawczego przedstawia rysunek 1.

2. Zmiany strategiczne na przykładzie przedsiębiorstw branży budowlanej

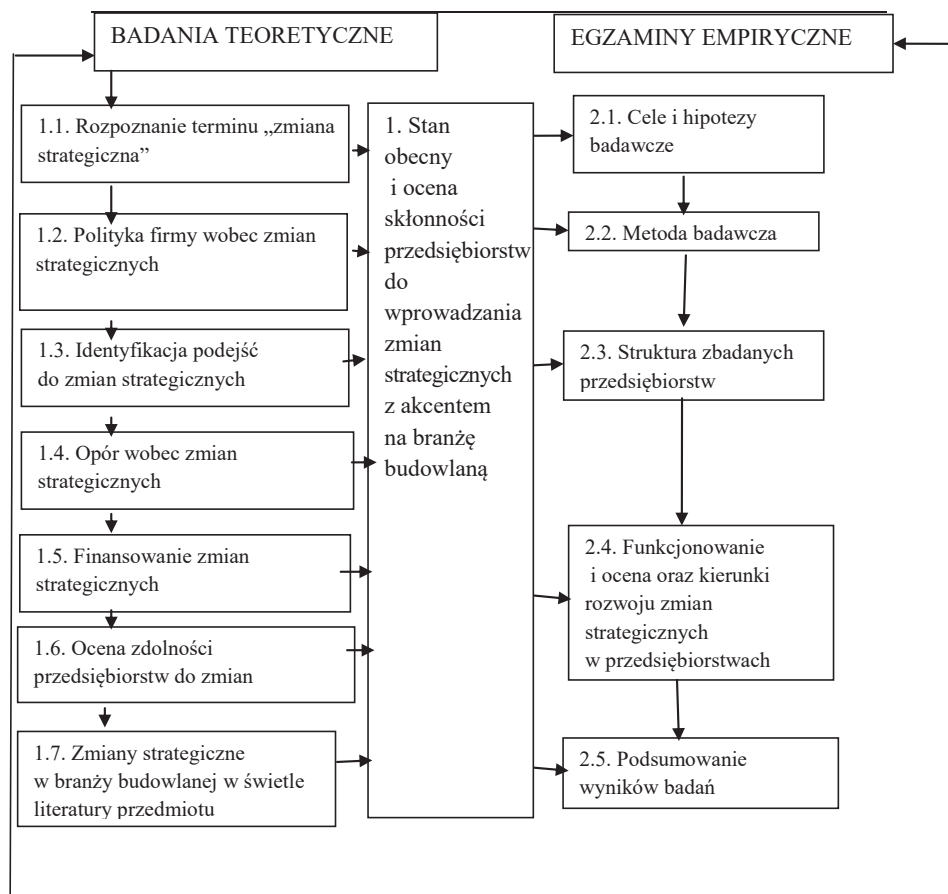
2.1. Charakterystyka badań

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na Dolnym Śląsku w pierwszej połowie 2018 r. Celem badań była identyfikacja stanu obecnego oraz rozpoznanie i ocena skłonności przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budowlanej do implementacji zmian strategicznych. Badania przeprowadzono metodą ankietową. Na pytania zawarte w ankiecie odpowiadali pracownicy wyższych i najwyższych szczebli zarządzania. W celu pozyskania materiału badawczego zostało zbadanych 8 przedsiębiorstw. Charakterystykę przedsiębiorstw przedstawia tabela 1.

Kryterium doboru próby była zgoda przedsiębiorstwa. Tak ukształtowana próba nie spełnia kryterium próby statystycznej. Nie jest to także próba losowa. Horyzont czasowy badań obejmował lata 1988-2015, tzn. był równy okresowi funkcjonowania firmy na rynku. W świetle zaprezentowanych uwarunkowań badanie należy traktować jako studium przypadku.

Z punktu widzenia wielkości¹ w badaniach wzięło udział: 13% przedsiębiorstw dużych (oznaczonych w dalszej części referatu symbolem D), 38% przedsiębiorstw średnich (oznaczonych symbolem Ś), 38% małych (oznaczonych symbolem M), 13% mikroprzedsiębiorstw (oznaczonych symbolem Mi). Ze względu na podstawowy rodzaj działalności w badaniach wzięło udział: 50% przedsiębiorstw, których podstawowym rodzajem działalności jest wznoszenie kompletnych obiektów budowlanych lub ich części; inżynieria lądowa i wodna (oznaczonych w dalszej części referatu symbolem W), 38% przedsiębiorstw, których podstawowym rodzajem działalności jest wykonywanie robót budowlanych wykończeniowych (oznaczonych symbolem WY), 13% przedsiębiorstw wykonujących instalacje budowlane (oznaczonych symbolem I). W próbie nie znalazły się przedsiębiorstwa przygotowujące teren pod budowę.

¹ Przedsiębiorstwa z punktu widzenia wielkości sklasyfikowano według [Ustawa z 2 lipca 2004].



Rys. 1. Struktura procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę kryterium kondycji ekonomiczno-finansowej, w badaniach wzięło udział 75% przedsiębiorstw o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej (oznaczonych w dalszej części referatu symbolem DEF) i 25% przedsiębiorstw o niedobrej kondycji ekonomiczno-finansowej (oznaczonych symbolem NEF).

W toku badań założono weryfikację następujących hipotez²:

² Hipoteza badawcza jest stwierdzeniem, co do którego istnieje prawdopodobieństwo, że stanowić ono będzie prawdziwe rozwiązanie podstawowych problemów. Hipoteza powinna spełniać następujące warunki: precyzyjne ujęcie, tzn. sformułowanie jednoznaczne i proste; powinna być tak sformułowana, aby była łatwa do weryfikacji; powinna być empirycznie sprawdzalna. Podstawą formułowania hipotez są: wiedza dostępna w danej dziedzinie, istniejące teorie, doświadczenie menedżera oraz rezultaty wcześniejszych badań. Gdy nie dysponujemy żadną informacją do wsparcia hipotezy, można ją dedukować, posługując się prostą spekulacją myślową [https://pl-static.z-dn.net/files/da3/917aed20ad25e337f82f290e28f5cacb.doc].

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw

Numer przedsiębiorstwa Informacje podstawowe	1	2	3	4
Rok założenia	1988	2005	1993	2013
Wielkość przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo	Mikro-przedsiębiorstwo
Podstawowy rodzaj działalności	wznoszenie kompletnych obiektów budowlanych lub ich części; inżynieria lądowa i wodna	wznoszenie kompletnych obiektów budowlanych lub ich części; inżynieria lądowa i wodna	wykonywanie robót budowlanych wykończeniowych	wykonywanie robót budowlanych wykończeniowych
Kondycja ekonomiczno-finansowa	Niedobra	Dobra	Dobra	Dobra
Główne rynki zbytu	światowy	europejski	krajowy	lokalny
Numer przedsiębiorstwa Informacje podstawowe	5	6	7	8
Rok założenia	1997	2002	2007	2015
Wielkość przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Małe przedsiębiorstwo
Podstawowy rodzaj działalności	wykonywanie robót budowlanych wykończeniowych	wznoszenie kompletnych obiektów budowlanych lub ich części; inżynieria lądowa i wodna	wznoszenie kompletnych obiektów budowlanych lub ich części; inżynieria lądowa i wodna	instalacje budowlane
Kondycja ekonomiczno-finansowa	Dobra	Dobra	Dobra	Niedobra
Główne rynki zbytu	europejski	krajowy	krajowy	lokalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

1. Zmiany strategiczne są obecne we współczesnych przedsiębiorstwach budowlanych szczególnie w aspekcie istotności relacji.

2. Przedsiębiorstwa budowlane są zdolne³ do wprowadzania następujących zmian strategicznych: zmiana strategii, zastosowanie nowego materiału, wprowadze-

³ Na potrzeby tego referatu przez zdolność do zmian rozumie się umiejętność przystosowania się i wprowadzania kolejnych inicjatyw zmian z sukcesem; inicjatyw, które mogą różnić się pod względem zakresu, głębokości i złożoności [Czop 2016, za: Heckmann i in. 2016].

nie systemu bezmagazynowej realizacji procesów SBR, zastosowanie systemu silosowego, zamawianie zaprawy w gotowej postaci (betonu towarowego), wykonanie budynku (inteligentnego, pasywnego i domu plus energetycznego), wprowadzenie koncepcji BIM (modelowanie informacji o obiekcie budowlanym), wprowadzenie *cradle-to-cradle*, zastosowanie *cradle-to-grave*, zastosowanie LCA, wprowadzenie Superużycia, zastosowanie metody recyklingu, wprowadzenie *upcyclingu*, wprowadzenie *cargotecture*, zastosowanie fotobetonu⁴.

3. Im większa firma i szerszy rodzaj działalności podstawowej, tym większa skłonność do implementacji zmian strategicznych.

4. W miarę pogarszania się kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa zwiększa się jego skłonność do zmian strategicznych.

2.2. Wyniki badań

Dyskurs o zmianach strategicznych w budownictwie należy rozpocząć od identyfikacji terminu „zmiana strategiczna”. Zdaniem respondentów następująca definicja zmiany strategicznej najbardziej oddaje jej sens:

1. przejście z jednego stanu do drugiego [Stańczyk-Hugiet 2004];
2. przekształcenie organizacji w obszarze sposobów wykorzystywania posiadanych i przyszłych zasobów [Stańczyk-Hugiet 2004];
3. zmiana obejmująca całą organizację lub większość jej elementów, w tym jej strategię [Zarębska 2002, za: Nadler 1989];
4. zmiana doniosła dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, podejmowana na najwyższych bądź wyższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem [Puszko 2013] (100% przedsiębiorstw, w tym 13% D, 38% Ś, 38% M, 13% Mi, 50% W, 38% WY, 13% I).

Przedsiębiorstwa nie traktują zmiany strategicznej jako transformacji organizacji pomiędzy dwoma punktami w czasie, dotyczącej sposobów zaangażowania posiadanych i przyszłych zasobów [Dąbrowski 2002, 2003, za: Gray, Ariss 1991] (0% przedsiębiorstw). Rozumienie pojęcia „zmiana strategiczna” przedstawia tabela 2.

Założona w celu referatu identyfikacja skłonności przedsiębiorstw do wprowadzania zmian strategicznych wywołuje potrzebę zbadania polityki firmy wobec tych zmian. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (88%, w tym 13% D, 38% Ś, 25% M, 13% Mi, 50% W, 38% Wy, 75% DEF, 13% NEF) wprowadza zmiany strategiczne. Nieliczne przedsiębiorstwa (13%, w tym 13% M, 13% I, 13% NEF) nie wprowadzają zmian strategicznych z powodu: braku środków finansowych, braku kompetentnej kadry i braku czasu na wprowadzanie zmian strategicznych. Politykę firmy wobec zmian strategicznych prezentuje tabela 3.

⁴ Szczegółowe informacje na temat zmian strategicznych w wymiarze poznawczym przedstawia: [Bujak, Puszko 2013; Puszko, Bujak 2013; Puszko 2016a, b 2017].

Tabela 2. Rozumienie pojęcia „zmiana strategiczna”

Definicja	Numer przedsiębiorstwa							
	1	2	3	4	5	6	7	8
przejście z jednego stanu do drugiego			•	•	•			
przekształcenie organizacji w obszarze sposobów wykorzystywania posiadanych i przyszłych zasobów								
zmiana obejmująca całą organizację lub większość jej elementów, w tym jej strategię	•						•	•
zmiana doniosła dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, podejmowana na najwyższych bądź wyższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem		•				•		
transformacja organizacji pomiędzy dwoma punktami w czasie, dotycząca sposobów zaangażowania posiadanych i przyszłych zasobów								

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Polityka firmy wobec zmian strategicznych

Polityka firmy	Numer przedsię- biorstwa							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								•
2	•	•	•	•	•	•	•	

Legenda: 1 – nie wprowadza się zmian strategicznych; 2 – wprowadza się zmiany strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw stosuje nowe materiały (88%, w tym 13% D, 38% Ś, 25% M, 13% Mi, 50% W, 38% WY, 75% DEF, 13% NEF) i recycling (88% przedsiębiorstw, w tym jw.), relatywnie dużo przedsiębiorstw zmienia strategię (63%, w tym jw.), system silosowy (50% przedsiębiorstw, w tym jw.). Nieco mniej przedsiębiorstw (38%, w tym 13% D, 25% Ś, W, 25% DEF, 13% NEF) zamawia zaprawę w gotowej postaci (beton towarowy). Najmniej przedsiębiorstw (jw.) stosuje *cradle-to grave* (13%, w tym 13% D, W, NEF), LCA (13%, w tym 13% Ś, W, DEF) i implementuje inne zmiany strategiczne (tzn. zmiany personalne) (13% w tym 13% Mi, WY, DEF). Aktywność przedsiębiorstw w zakresie zmian strategicznych przedstawia tabela 4.

Rozpatrując aktywność przedsiębiorstw klasyfikowanych z punktu widzenia wielkości, należy stwierdzić, że we wprowadzaniu zmian strategicznych najbardziej aktywne są przedsiębiorstwa duże i średnie. Mniejsza aktywność cechuje przedsiębiorstwa małe i mikroprzedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę podstawowy rodzaj działalności, należy skonstatować, że największa aktywność cechuje przedsiębiorstwa

Tabela 4. Implementowane zmiany strategiczne

Numer przedsiębiorstwa \ Rodzaj zmiany strategicznej	1	2	3	4	5	6	7
zmiana strategii	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF			Ś; W; DEF	Ś; W; DEF
zastosowanie nowego materiału	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; DEF
wprowadzenie systemu bezmagazynowej realizacji procesów SBR							
zastosowanie systemu silosowego	D; W; NEF	Ś; W; DEF				Ś; W; DEF	Ś; W; DEF
zamawianie zaprawy w gotowej postaci (betonu towarowego)	D; W; NEF	Ś; W; DEF					Ś; W; DEF
zastosowanie <i>cradle-to grave</i>	D; W; NEF						
zastosowanie LCA						Ś; W; DEF	
zastosowanie metody recyklingu	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; DEF
inne				Mi; WY; DEF			

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

wznoszące kompletne obiekty budowlane lub ich części, inżynieria lądowa i wodna, nieco mniejsza aktywność charakteryzuje firmy wykonujące roboty budowlane wykończeniowe. Natomiast firmy wykonujące instalacje budowlane nie są aktywne. Poza tym implementacji zmian strategicznych sprzyja dobra kondycja ekonomiczno-finansowa.

Według ankietowanych we wprowadzaniu zmian strategicznych możliwe jest wykorzystanie efektu doświadczenia (88% przedsiębiorstw, w tym 13% D, 38% Ś, 25% M, 13% Mi, 50% W, 38% Wy, 75% DEF, 13% NEF).

W przedsiębiorstwach działania zmierzające do wprowadzenia zmian strategicznych mają raczej charakter sytuacyjny niż systemowy [Zarębska 2002]. Jednakże sprawne zarządzanie procesem zmian wymaga stosowania określonych podejść, do jakich należą [Zarębska 2002, za: Przybyła i in. 1992]: podejście odgórne (polega na tym, że kreatorem zmian w przedsiębiorstwie, począwszy od inicjatyw, poprzez projekt i realizację aż po ich ocenę, jest kadra zarządzająca) i oddolne (pochodzi z niższych szczebli organizacyjnych i preferuje kompleksową wizję celów i zadań, uznając to za

podstawę ustalania zmian i określania podstawowych reguł organizacyjnych). Stosowane sposoby wprowadzania zmian strategicznych w badanych przedsiębiorstwach przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Sposoby wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach

Numer przedsiębiorstwa Sposób wprowadzania zmian strategicznych	1	2	3	4	5	6	7
odgórny	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	
oddolny							Ś; W; NEF
inny							

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 5. można zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach dominuje odgórny sposób wprowadzania zmian strategicznych.

W procesie implementacji tych zmian wskazane są następujące kompetencje decydentów: zdolność podejmowania decyzji, umiejętność rozwiązywania konfliktów, współdziałanie, współpraca z zespołem, umiejętność negocjacji, umiejętność działania w niestabilnych warunkach, myślenie strategiczne, profesjonalizm i kreatywność (tab. 6). Natomiast preferowane cechy pracowników w obliczu zmian strategicznych to: wiedza, wytrwałość i upór w dążeniu do celu, umiejętność radzenia sobie w nieprzewidywalnych sytuacjach, umiejętność współpracy oraz asertywność (tab. 7).

Tabela 6. Kompetencje decydentów

Numer przedsiębiorstwa Kompetencje decydentów	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
zdolność podejmowania decyzji	D; W; NEF		M; WY; DEF			Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
umiejętność rozwiązywania konfliktów	D; W; NEF						Ś; W; NEF
współdziałanie, współpraca z zespołem		Ś; W; DEF					
umiejętność negocjacji			M; WY; DEF				

1	2	3	4	5	6	7	8
umiejętność działania w niestabilnych warunkach					M; WY; DEF		
myślenie strategiczne	D; W; NEF						
profesjonalizm				Mi; WY; DEF			
kreatywność		Ś; W; DEF					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 7. Cechy pracowników w obliczu zmian strategicznych

Cechy pracowników	Numer przedsiębiorstwa						
	1	2	3	4	5	6	7
wiedza	D; W; NEF		M; WY; DEF				Ś; W; NEF
wytrwałość i upór w dążeniu do celu							Ś; W; NEF
umiejętność radzenia sobie w nieprzewidywalnych sytuacjach		Ś; W; DEF					
umiejętność współpracy			M; WY; DEF			Ś; W; DEF	
asertywność					M; WY; DEF		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wprowadzaniu zmian strategicznych towarzyszy opór wobec tych zmian⁵. W badanych przedsiębiorstwach występują następujące rodzaje oporu wobec zmian strategicznych [Zarębska 2002, za: Vahs 1997]:

- 1) opór racjonalny, który można zlikwidować poprzez przedstawienie logicznych argumentów, przez co jest najmniej groźny;
- 2) opór emocjonalny, wynikający z niejasnej obawy przed nową sytuacją;

⁵ Opór wobec zmian wyraża pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz objawia się albo podjęciem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian, albo powstrzymaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmian, gdy te zależą od samych pracowników [Zarębska 2002].

3) opór polityczny, wynikający z obawy przed utratą wpływów lub prestiżowych stanowisk; rzadko kiedy bywa otwarty, przez co powoduje problemy w jego przewyciężaniu.

Rodzaje oporu występujące w badanych przedsiębiorstwach przedstawia tabela 8.

Przyczynami oporu wobec zmian strategicznych są [Grouard, Meston 1997]: brak korzyści z nowego rozwiązania, ale także brak uświadomienia sobie rzeczywistego problemu, odsuwanie zidentyfikowanego rzeczywistego problemu na drugi plan, brak znajomości i/lub zrozumienia rozwiązania, odrzucenie rozwiązania, obawa przed antycypowanymi konsekwencjami rozwiązania. Przyczyny oporu wobec zmian strategicznych w badanych przedsiębiorstwach przedstawia tabela 9.

Tabela 8. Rodzaje oporu wobec zmian

Numer przedsiębiorstwa \ Rodzaj oporu	1	2	3	4	5	6	7
racjonalny	D; W; NEF		M; WY; DEF		M; WY; DEF		
emocjonalny				Mi; WY; DEF			Ś;W; NEF
polityczny	D; W; NEF	Ś;W; DEF				Ś; W; DEF	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 9. Przyczyny oporu wobec zmian strategicznych

Numer przedsiębiorstwa \ Przyczyna oporu	1	2	3	4	5	6	7
brak uświadomienia sobie rzeczywistego problemu	D; W; NEF						
odsuwanie zidentyfikowanego rzeczywistego problemu na drugi plan				Mi; WY; DEF			
brak znajomości i/lub zrozumienia rozwiązania		Ś;W; DEF					
obawa przed antycypowanymi konsekwencjami rozwiązania		Ś;W; DEF					
brak korzyści z nowego rozwiązania	D; W; NEF				M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

O oporach warto pamiętać, gdyż niekiedy powodują one, że nawet najbardziej starannie przygotowany program zmian strategicznych nie będzie skuteczny [Zarębska

2002]. Urzeczywistnienie zmian strategicznych wiąże się z ponoszeniem nakładów. Przeciętne roczne nakłady na realizację zmian strategicznych w badanych przedsiębiorstwach obrazuje tabela 10.

Tabela 10. Nakłady na zmiany strategiczne w przedsiębiorstwach

Przeciętne roczne nakłady na zmiany strategiczne (w zł)	Numer przedsiębiorstwa							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	500	7000	2000			5000	3000	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozpatrując przedsiębiorstwa klasyfikowane z punktu widzenia wielkości, należy stwierdzić, że przeciętne roczne nakłady na zmiany strategiczne wynoszą 500 zł w przedsiębiorstwach dużych, 3000-7000 zł w przedsiębiorstwach średnich i 2000 zł w przedsiębiorstwach małych. W przypadku przedsiębiorstw klasyfikowanych z punktu widzenia podstawowego rodzaju działalności należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach, których podstawowym rodzajem działalności jest wznoszenie kompletnych obiektów budowlanych lub ich części, inżynieria lądowa i wodna, nakłady na zmiany strategiczne wynoszą 500-3000 zł, w przedsiębiorstwach wykonujących roboty budowlane wykończeniowe 2000 zł.

Firmy o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej przeznaczają na zmiany strategiczne 3000-7000 zł rocznie, natomiast firmy, których kondycja ekonomiczno-finansowa nie jest dobra, wydatkują 500 zł rocznie. Przedsiębiorstwa duże finansują zmiany strategiczne ze środków pochodzących z kredytów i pożyczek, przedsiębiorstwa średnie ze środków własnych, kredytów, pożyczek, natomiast małe ze środków własnych.

Firmy zajmujące się wznoszeniem kompletnych obiektów budowlanych lub ich części, inżynierią lądową i wodną finansują zmiany strategiczne ze środków własnych, kredytów, pożyczek. Z kolei przedsiębiorstwa wykonujące roboty budowlane wykończeniowe przeznaczają środki własne na finansowanie zmian strategicznych. Firmy, których kondycja ekonomiczno-finansowa nie jest dobra, finansują zmiany strategiczne z kredytów i pożyczek, natomiast firmy, których kondycja ekonomiczno-finansowa jest dobra, korzystają ze środków własnych, kredytów, pożyczek.

Źródła finansowania zmian strategicznych przedstawia tabela 11.

W celu oceny zdolności firmy do wprowadzania zmian strategicznych wykorzystano możliwości, jakie oferuje skala Stapela⁶. Samoocenę zdolności przedsiębiorstw do zmian strategicznych przedstawiają tabela 12. i rysunek 2.

⁶ Skala Stapela – rodzaj skali wykorzystywanej do oceny obiektów, postaw i zjawisk. Pozyccje na skali Stapela mogą przyjmować wartości od -5 do 5 (nie ma neutralnego punktu zero, co oznacza, że omawiana skala jest skalą wymuszającą). Bieguny skali oznaczone są domyślnie przymiotnikami opisującymi skrajne cechy ocenianej postawy, obiektu lub zjawiska [Puszko 2016a, za <http://dobrebadiania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=598>, s. 1].

Tabela 11. Źródła finansowania zmian strategicznych

Źródła finansowania zmian strategicznych	Numer przedsiębiorstwa							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	k, p	ś, k, p	ś			ś, k, p	ś, k, p	

Legenda: k – kredyt; p – pożyczka; ś – środki własne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

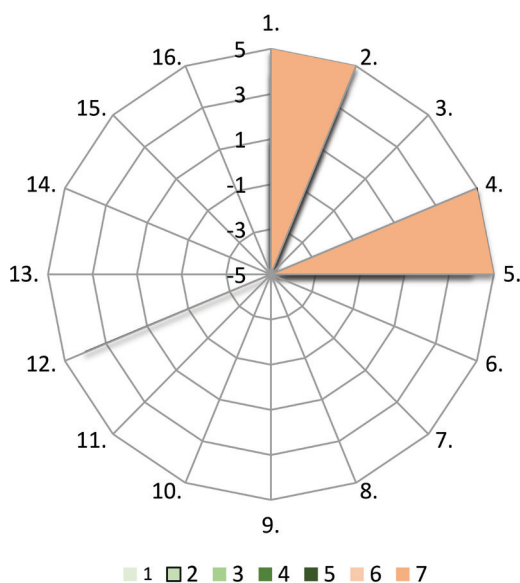
Tabela 12. Ocena zdolności do zmian strategicznych przedsiębiorstw budowlanych

Rodzaj zmiany strategicznej	Numer przedsiębiorstwa							
	1	2	3	4	5	6	7	
zmiana strategii	1	1	4			5	5	
zastosowanie nowego materiału	1	3	4	2	4	5	5	
zastosowanie systemu silosowego	1	5				5	5	
zamawianie zaprawy w gotowej postaci (betonu towarowego)	1	4					5	
wprowadzenie <i>cradle-to-cradle</i>								
zastosowanie <i>cradle-to-grave</i>	1							
zastosowanie LCA						4		
wprowadzenie superużycia								
zastosowanie metody recyklingu	2	4	5	4	4	4	5	
inna				3				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Mimo relatywnie wysokiej samooceny przedsiębiorstwa przewidują w swoich kierunkach rozwoju wprowadzanie kolejnych zmian strategicznych. Przyszłe zmiany strategiczne w badanych przedsiębiorstwach obrazuje tabela 13.

Wskazuje to na fakt, że implementacja zmian strategicznych ma charakter permanentny i stanowi przesłankę to pogłębiania badań empirycznych w obszarze zainteresowań będących przedmiotem tego referatu. W tym miejscu wypada jednak podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, a więc otoczeniu, w którym zmiany mają charakter nieuporządkowany, chaotyczny, wielokierunkowy i wielopoziomowy [Lichtarski 1999, za Puszeko-Machowczyk, Bujak 2011]. Zmienność jako jeden z atrybutów tego otoczenia ogranicza zdolność przewidywania przedsiębiorstwa, zakłóca jej dotychczasowy system funkcjonowania i powoduje wytrącenie organizacji ze stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. Przyszłość firmy nie stanowi kontynuacji jego przeszłości i teraźniejszości. Zakłócenia wywołują charakterystyczną niepewność, która ukazuje przyszłość organizacji w kształcie delty (rys. 3; w modelowym ujęciu nie można przewidzieć kierunku



Legenda: 1 – zmiana strategii; 2 – zastosowanie nowego materiału; 3 – wprowadzenie systemu bezmagazynowej realizacji procesów SBR; 4 – zastosowanie systemu silosowego; 5 – zamawianie zaprawy w gotowej postaci (betonu towarowego); 6 – wykonanie budynku (inteligentnego, pasywnego i domu plus energetycznego); 7 – wprowadzenie koncepcji BIM; 8 – wprowadzenie *cradle-to-cradle*; 9 – zastosowanie *cradle-to-grave*; 10 – zastosowanie LCA; 11 – wprowadzenie superużycia (*Superuse*); 12 – zastosowanie metody recyklingu; 13 – wprowadzenie *upcyclingu*; 14 – wprowadzenie *cargo-tecture*; 15 – zastosowanie fotobetonu; 16 – inna

Rys. 2. Ocena zdolności do zmian strategicznych przedsiębiorstw budowlanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 13. Przyszłe zmiany strategiczne przedsiębiorstw budowlanych

Numer przedsiębiorstwa Numer definicji	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
1				Mi; WY; DEF	M; WY; DEF		
2							
3	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
4			M; WY; DEF				
5					M; WY; DEF		

1	2	3	4	5	6	7	8
6	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
7	D; W; NEF		M; WY; DEF				Ś; W; NEF
8				Mi; WY; DEF			
9		Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
10	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
11	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
12							
13	D; W; NEF	Ś; W; DEF	M; WY; DEF	Mi; WY; DEF	M; WY; DEF	Ś; W; DEF	Ś; W; NEF
14	D; W; NEF					Ś; W; DEF	
15			M; WY; DEF				
16						Ś; W; DEF	

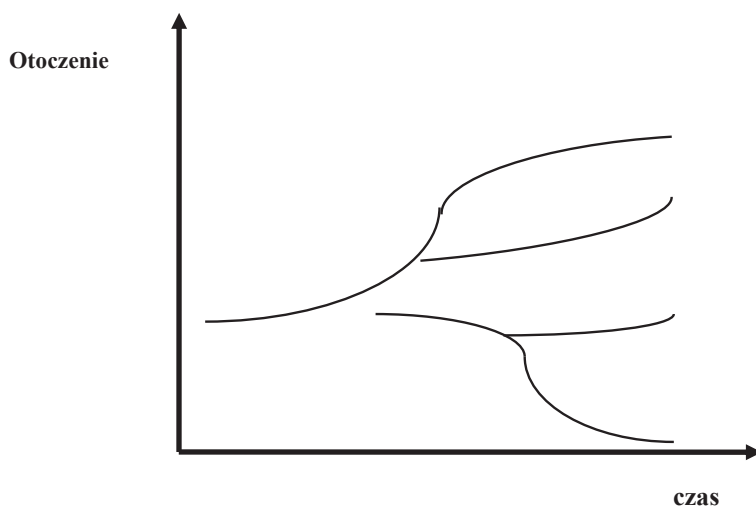
Legenda: 1 – zmiana strategii; 2 – zastosowanie nowego materiału; 3 – wprowadzenie systemu bezmagazynowej realizacji procesów SBR; 4 – zastosowanie systemu silosowego; 5 – zamawianie zaprawy w gotowej postaci (betonu towarowego); 6 – wykonanie budynku (inteligentnego, pasywnego i domu plus energetycznego); 7 – wprowadzenie koncepcji BIM; 8 – wprowadzenie *cradle-to-cradle*; 9 – zastosowanie *cradle-to-grave*; 10 – zastosowanie LCA; 11 – wprowadzenie superużycia (*Superuse*); 12 – zastosowanie metody recyklingu; 13 – wprowadzenie *upcyclingu*; 14 – wprowadzenie *cargo-tecture*; 15 – zastosowanie fotobetonu; 16 – inna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

rozwoju otoczenia w danym czasie). Zmiany następują z tak dużą szybkością, że organizacje nie są w stanie za nimi nadążyć. Mają głęboki, gwałtowny charakter, burzą istniejący układ funkcjonowania firmy, powodują nietrwałość strategicznych kierunków działania przedsiębiorstw [Puszko-Machowczyk, Bujak 2011].

Wskazuje to na fakt, że warunkiem sprostania wyzwaniom otoczenia jest rozwinięcie przez podmioty gospodarcze zdolności do elastycznego działania.

W świetle przedstawionych wyników badań empirycznych można jednak stwierdzić, że postawiona hipoteza numer 1 potwierdziła się, hipotezy numer 2 i 3 potwierdziły się częściowo, natomiast numer 4 nie potwierdziła się.



Legenda: otoczenie: wymiary otoczenia ogólnego (np. wymiar ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, prawnopolityczny, międzynarodowy); elementy otoczenia celowego (np. konkurenci, klienci, dostawcy, regulatorzy, siła robocza, właściciele, sojusznicy strategiczni)

Rys. 3. Projekcja rozwoju otoczenia

Źródło: [Puszek-Machowczyk 2007, za: Nizard 1998].

3. Zakończenie

Zarządzanie strategiczne jest z jednej strony dziedziną wiedzy, z drugiej zaś konkretną działalnością praktyczną prowadzoną przez przedsiębiorstwa [Krupski 2004]. Jednym z istotnych zagadnień tego zarządzania są zmiany strategiczne [por. Dąbrowski 2002/2003]. W referacie przedstawiono wyniki badań empirycznych, których celem była identyfikacja stanu obecnego oraz rozpoznanie i ocena skłonności przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budowlanej do implementacji zmian strategicznych.

W świetle badań empirycznych poddano weryfikacji następujące hipotezy:

1. Zmiany strategiczne są obecne we współczesnych przedsiębiorstwach budowlanych, szczególnie w aspekcie istotności relacji.

2. Przedsiębiorstwa budowlane są zdolne do wprowadzania następujących zmian strategicznych: zmiana strategii, zastosowanie nowego materiału, wprowadzenie systemu bezmagazynowej realizacji procesów SBR, zastosowanie systemu silosowego, zamawianie zaprawy w gotowej postaci (betonu towarowego), wykonanie budynku (inteligentnego, pasywnego i domu plus energetycznego), wprowadzenie koncepcji BIM (modelowanie informacji o obiekcie budowlanym), wprowadzenie *cradle-to-cradle*, zastosowanie *cradle-to-grave*, zastosowanie LCA, wprowadzenie Superużycia, zastosowanie metody recyklingu, wprowadzenie *upcyclingu*, wprowadzenie *cargotecture*, zastosowanie fotobetonu.

3. Im większa firma i szerszy rodzaj działalności podstawowej, tym większa skłonność do implementacji zmian strategicznych

4. W miarę pogarszania się kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa zwiększa się jego skłonność do zmian strategicznych.

Ze względu na cykliczną naturę procesu badawczego [Nachmias, Nachmias 2001] dalsze badania mogłyby zmierzać w kierunku: identyfikacji i oceny zmian strategicznych na większej próbie przedsiębiorstw przy zastosowaniu miar statystycznych, budowy modeli zmian strategicznych czy rozpoznawania stymulatorów i barier zmian strategicznych w przedsiębiorstwach budowlanych czy podmiotach działających w innych branżach.

Literatura

- Bujak A., Puszkov K., 2013, *Innowacje w logistyce na przykładzie budownictwa*, Gospodarka Materiałowa & Logistyka, nr 5, s. 474-495.
- Czop K., 2016, *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, nr 24, t. 2, s. 69-81.
- Dąbrowski J., 2002, 2003, *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 5-11.
- Gray B., Ariss S., 1991, *Politics and strategic change across organizational life cycles*, Academy of Management Review, no 16 (1), s. 37-56.
- Grouard B., Meston F., 1997, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Wydawnictwo „Poltex” Warszawa, s. 151-152.
- Heckmann N., Steger T., Dowling M., 2016, *Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance*, Journal of Business Research, vol. 69, s. 778.
<http://dobrebadiania.pl/slownik-badawczy.html?b=baza&szczegolowo=598>, s. 1 (7.04.2015).
<https://pl-static.z-dn.net/files/da3/917aed20ad25e337f82f290e28f5cacb.doc>, s. 1-2 (13.09.2018).
- Koźmiński A.K., Oblój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 114.
- Krupski R., 2004, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzania i Marketing, Wydawnictwo Ibis, Wrocław, s. 123-124.
- Krupski R. (red.), 2004, *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 189.
- Krupski R. (red.), 2010, *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 7.
- Kumiega Ł., 2013, *Co z tym dyskursem*, Academia, nr 2 (34), s. 1, <http://www.naukaonline.pl/nasze-teksty/nauki-humanistyczne/item/2-co-z-tym-dyskursem> (4.09.2018).
- Lichtarski J. (red.), 1999, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 208.
- Nachmias F.Ch., Nachmias D., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 36.
- Nadler D.A., 1989, *Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization*, [w:] Kilmenn R.H., Covin T.J. (red.), *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London, s. 71.

- Nizard G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 19.
- Przybyła M., Wudarczewski W., Koziński J., 1992, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 139.
- Puszek K., 2013, *Elastyczność systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, Technika Transportu Szynowego nr 10, s. 3435.
- Puszek K., 2016a, *Bim jako przejaw innowacji logistycznych w budownictwie*, Autobusy, Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 6, s. 1486-1492.
- Puszek K., 2016b, *Innowacyjne metody nauczania logistyki*, Autobusy, Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 6, s. 1493-1504.
- Puszek K., 2017, *Egzemplifikacja innowacyjnych koncepcji i metod logistycznych w budownictwie*, Autobusy, Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 6, s. 1502-1514.
- Puszek K., Bujak A., 2013, *Przykłady innowacji logistycznych w branży budowlanej*, Gospodarka Materiałowa & Logistyka, nr 5, s. 496-517.
- Puszek-Machowczyk K., 2007, *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw budowlanych – praca doktorska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 10.
- Sapijaszka Z., 1996, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa, s. 15.
- Stańczyk-Hugiet E., 2004, *Procesy zmiany strategicznej*, [w:] Krupski R. (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 189-190.
- Ustawa z 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 6 sierpnia 2004, nr 173, poz. 1807.
- Vahs D., 1997, *Unternehmenswandel und Widerstand*, Management, s. 12.
- Zarebska A., 2002, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, s. 61-104.