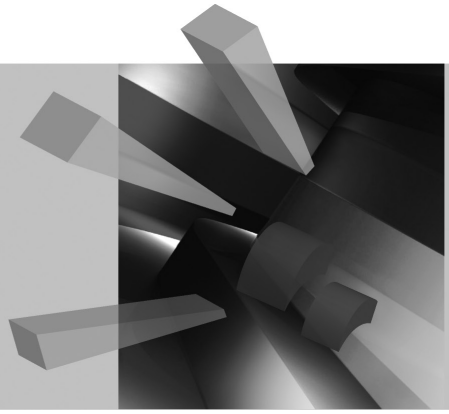
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

276

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz
Szymon Cyfert

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redakcja wydawnicza i korekta: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

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 jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-324-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Część I

Mariusz Bratnicki: Zastosowanie ujęcia konfiguracyjnego do przedsiębiorczego rozwoju. Koncepcja i wyniki badań empirycznych 11
Wojciech Dyduch: Rola twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach jako czynników zmiany podwyższających efektywność – założenia modelu teoretycznego 18
Jan Skalik: Ewolucja metodycznego wspomagania procesu zarządzania zmianami w organizacjach..... 28
Aleksandra Sus: Dynamiczny system planowania strategicznego 38
Katarzyna Walecka-Jankowska: Przywództwo a innowacyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych..... 47
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Znaczenie modelu biznesu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie UK-POL Sp. z o.o. 58

Część II

Małgorzata Syrek-Sądej: Uwarunkowania transformacji przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka 71
Andrzej Stańda: Skuteczność przywództwa w praktyce procesu zarządzania zmianą 80
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność organizacji na kryzys..... 89
Maja Sajdak: Koncepcja zwinności w doskonaleniu przedsiębiorstwa 102
Michał Flieger: Doskonalenie funkcjonowania urzędów gmin poprzez osiąganie dojrzałości procesowej 113

Część III

Szymon Cyfert: Systemowy model organizacji: perspektywa procesów odnowy organizacyjnej 123
Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk: Kształtowanie potencjału samoodnowy przedsiębiorstw 130
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Przywództwo w procesie odnowy przedsiębiorstw 144

Łukasz Wawrzynek: System zarządzania w procesie odnowy organizacyjnej 154
Maciej Czarnecki: Odnowa ewolucyjna i rewolucyjna: przegląd zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań 162

Summaries

Mariusz Bratnicki: Applying configurational framework to the entrepreneurial growth. Theoretical development and empirical results 17
Dyduch Wojciech: The role of organizational creativity and entrepreneurship in stimulating performance – some conceptual advances 27
Jan Skalik: Evolution of methodological support of change management process in organizations 37
Aleksandra Sus: Dynamic System Planning model 46
Katarzyna Walecka-Jankowska: Leadership vs. innovation of Polish enterprises – results of empirical research 57
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska: Role of business model in shaping a competitive advantage. An example of UK-POL Ltd. 67
Małgorzata Syrek-Sądej: Conditions of enterprise transformation. Theory and practice 79
Andrzej Stańda: Efficiency of leadership in practice of management change process 88
Anna Zabłocka-Kluczka: Organization's immunity to crisis 101
Maja Sajdak: The concept of agility in an enterprise improvement 112
Michał Flieger: Improvement of municipal offices functioning through reaching process maturity 120
Szymon Cyfert: The system model of organization: prospect of organizational renewal processes 129
Grzegorz Bełz, Zdzisław Olejczyk: Shaping enterprises' self-renewal capabilities 143
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Leadership in the process of corporate renewal 153
Łukasz Wawrzynek: Management system in the process of organizational renewal 161
Maciej Czarnecki: Revolutionary and evolutionary approach to corporate renewal: literature review and future research directions 172

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 276 • 2012

Strategie i mechanizmy odnowy przedsiębiorstw ISSN 1899-3192

Małgorzata Syrek-Sądej
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA TRANSFORMACJI PRZEDSIĘBIORSTWA. TEORIA I PRAKTYKA

Streszczenie: Na kolejnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa przechodzą kryzysy, które mogą zachwiać całą jego strukturą oraz doprowadzić do upadłości. W wielu przypadkach jedyną skuteczną metodą uratowania przedsiębiorstwa jest jego transformacja, która ma na celu zarówno przekształcenie oraz wdrożenie restrukturyzacji wewnętrznej, jak i reorientację działania całej organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie transformacji przedsiębiorstwa produkcyjnego z perspektywy własnych doświadczeń oraz studiów literatury. Przedstawiono najistotniejsze problemy, jakie pojawiły się w trakcie wdrażania zaplanowanej zmiany.

Słowa kluczowe: transformacja, restrukturyzacja, kryzys przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Transformacja to niezbędny proces w rozwoju przedsiębiorstwa. Organizacje, które chcą się rozwijać, osiągać sukces oraz przewagę konkurencyjną, muszą się zmieniać oraz przechodzić na różnym etapie swojego rozwoju procesy transformacji. Tylko w taki sposób będą w stanie utrzymać dobrą pozycję na rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie transformacji przedsiębiorstwa z perspektywy własnych doświadczeń w kontekście studiów literatury z zakresu transformacji oraz restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Praktyczna część artykułu stanowi studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, na którym pokazane zostały podjęte działania podczas procesu transformacji przedsiębiorstwa. Przeprowadzone w tym artykule rozważania mają ukazać problemy oraz pozytywne czynniki, które wpłynęły na powodzenie transformacji przedsiębiorstwa. W artykule przedstawione zostały najistotniejsze problemy, jakie pojawiły się w trakcie wdrażania zaplanowanej zmiany, ale także wskazano na okoliczności, które w znacznym stopniu przyczyniły się do powodzenia procesu transformacji.

2. Pojęcie transformacji przedsiębiorstwa

Według J. Penca [1999, s. 237-238] transformacja to przekształcenie, przeobrażenie całego systemu oraz powiązań zewnętrznych, a więc nie tylko struktury organizacyj-

nej i stylów zarządzania, ale także kierunków działania i sposobów zachowania się w otoczeniu, a zwłaszcza na rynku. To przekształcenie oznacza głębokie i radykalne, często zaskakujące zmiany, polegające zarówno na restrukturyzacji wewnętrznej, jak i reorientacji działania. Przedsiębiorstwo podejmujące je musi więc dokonać przekształceń strukturalnych, rozwinąć przedsiębiorczość oraz innowacje, stworzyć i rozwinąć marketing, zmienić i udoskonalić mechanizmy wyzwalające ludzkie motywacje i aktywizujące postawy, a także stosować mechanizmy ekonomiczne będące następstwem konkurencji. Restrukturyzacja jest procesem, z którym wiąże się przyszłość naszych przedsiębiorstw i całej gospodarki. Dotyczy ona przebudowy szeroko pojętej struktury organizacyjnej, a więc elementów składowych przedsiębiorstwa i relacji zachodzących między nimi, aby osiągnąć wyższy stopień jego wewnętrznego zorganizowania i równowagi dynamicznej względem otoczenia.

W literaturze można znaleźć wiele definicji restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Z. Malara [za: Bitkowska 2010, s. 41-42] określa restrukturyzację jako radykalną zmianę w odniesieniu do gospodarki, przemysłu, gałęzi, przedsiębiorstwa w co najmniej jednym spośród czterech obszarów ich aktywności, tzn. techniki i technologii, organizacji i zarządzania.

S. Lechiewicz, A. Zarębska [2005, s. 16] definiują restrukturyzację jako proces zmian wyzwalany przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mający na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Celem tego procesu jest dostosowanie produkcyjne, ekonomiczne, organizacyjne, techniczne oraz zmiana statusu prawnego i właścicielskiego przedsiębiorstwa.

Według I. Durlika [1998, s. 45] restrukturyzacja przedsiębiorstwa to przebudowa, modernizacja i unowocześnienie poprzez dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej.

J. Penc [1999, s. 248] pisze, że proces restrukturyzacji organizacji powinien być dobrze opracowany od strony metodologicznej. Podstawę do jego rozpoczęcia i wdrożenia powinien stanowić kompleksowo opracowany program, zawierający:

- ogólną charakterystykę firmy;
- ocenę bieżącą pozycji firmy;
- uwarunkowania bieżącej sytuacji ze wskazaniem przyczyn ewentualnego kryzysu;
- w przypadku kryzysu dodatkowo należy przygotować:
  - ocenę na temat, czy przedsiębiorstwo jest w stanie przetrwać okres przygotowania programu restrukturyzacji,
  - program zahamowania niekorzystnych tendencji,
  - program wychodzenia z kryzysu;
- misję, cele, strategie;
- plany działania;
- projekcje finansowe;
- zagrożenia programu;
- harmonogram wdrażania.

Opracowując program restrukturyzacji, należałoby określić jej możliwości w przedsiębiorstwie, a następnie opracować właściwą procedurę jej przeprowadzenia.

3. Formy i rodzaje transformacji

Z powodu zróżnicowania warunków, w jakich pracują przedsiębiorcy, konieczny jest wybór odpowiedniego rodzaju restrukturyzacji, a każdy rodzaj restrukturyzacji jest inny i inne stawia cele. Kryteria restrukturyzacji zostały zaprezentowane w tab. 1.

Tabela 1. Kryteria restrukturyzacji

Kryterium etapu transformacji systemowej	Kryterium zasięgu przestrzennego	Kryterium restrukturyzowanej sfery	Kryterium dynamiki procesów
Restrukturyzacja ratunkowa (naprawcza)	Makrorestrukturyzacja	Restrukturyzacja podmiotowa	Restrukturyzacja tradycyjna
Restrukturyzacja rekonwalescencyjna	Mezorestrukturyzacja	Restrukturyzacja przedmiotowa	Restrukturyzacja radykalna
Restrukturyzacja rozwojowa	Mikrorestrukturyzacja		

Źródło: opracowanie na podstawie: [Bitkowska 2010, s. 49].

Restrukturyzacja naprawcza [Suszyński 1999, s. 130] wynika najczęściej z przedłużającego się kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstw. W warunkach polskich do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej, która ma na celu zapobieżenie likwidacji i umożliwienie przedsiębiorstwu przetrwanie, należą:

- selektywnie przeprowadzone działania restrukturyzacyjne, które obejmują jedynie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa i dotyczą okresu od 1 roku do 2 lat;
- poprawa wyniku finansowego głównie przez pełniejsze wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie;
- koncentracja na utrzymaniu dotychczasowej produkcji;
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści.

Restrukturyzacja rekonwalescencyjna (dostosowawcza) [Bitkowska 2010, s. 51] ma na celu racjonalizację działań, zwiększenie dochodów firmy, jej rozwój oraz dorównanie konkurentom na rynku krajowym.

Restrukturyzacja rozwojowa [Lachiewicz 2007, s. 206] jest najczęściej rozumiana jako cykl długotrwałych zmian o charakterze strategicznym, obejmujących okres od 2 do 5 lat.

Makrorestrukturyzacja [Borowiecki, Kwieciński 2010, s. 23] polega na przebudowie struktury gospodarki jako całości, co w efekcie prowadzi do zmiany proporcji tworzenia i podziału dochodu narodowego; ukierunkowana jest na osiągnięcie długofalowych celów gospodarczych.

Mezorestrukturyzacja [Bitkowska 2010, s. 53] oznacza wprowadzenie procesów do rzeczywistości gospodarczej i usprawnianie struktur mających postać konglomeratów, holdingów lub grup przemysłowo-kapitałowych.

Mikrorestrukturyzacja [Borowiecki, Kwieciński 2010, s. 23] dotyczy najniższego i podstawowego szczebla gospodarki narodowej, tj. przedsiębiorstwa. Istotą tego procesu jest dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu, a tym samym adaptacja jego funkcjonowania i rozwoju do wymagań rynku i sytuacji makroekonomicznej.

Restrukturyzacja podmiotowa oznacza prawne, organizacyjne i ekonomiczne przystosowanie przedsiębiorstwa do nowych warunków systemowych w celu podniesienia efektywności jego działań.

Restrukturyzacja przedmiotowa [Bitkowska 2010, s. 53-56] kojarzona jest ze zmianami w zakresie i sposobach działalności przedsiębiorstwa; wiąże się z przekształceniami techniczno-technologicznymi oraz zmianami w zakresie i sposobach działalności przedsiębiorstwa.

Restrukturyzacja tradycyjna [Bitkowska 2010, s. 53-56] realizowana jest w oparciu o tradycyjne kryteria techniczno-ekonomiczne. W myśl jej zasad największy efekt techniczno-ekonomiczny uzyskuje się w wyniku możliwie pełnego wykorzystania w procesie produkcyjnym materiałów, energii, powierzchni, istniejących w przedsiębiorstwie urządzeń technicznych, a także w wyniku maksymalnego obciążenia robotników. Restrukturyzacja radykalna [Bitkowska 2010, s. 53-56], oparta na zasadach reengineeringu, polega na przeprojektowaniu i modernizacji szeroko pojętych procesów realizowanych w firmie. Odbywa się poprzez dokonanie równoczesnych zmian w wielu dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Koncentruje swoje wysiłki organizatorskie na badaniu wymagań klientów i najlepszym ich zaspokajaniu przy jednoczesnym możliwie maksymalnym wyniku ekonomicznym oraz zysku w skali jako całości, a nie w skali poszczególnych czynności i operacji.

4. Uwarunkowania procesu transformacji

Do głównych uwarunkowań, które wymienia Nalepka [1998, s. 22], wywołujących potrzebę procesu transformacji przedsiębiorstwa, zaliczamy uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne.

Wśród wewnętrznych czynników wymienia się:

- pozbawienie właścicieli bezpośredniej kontroli działalności przedsiębiorstwa,
- wady systemu planowania i kontroli, który nie skłania do poszukiwania najlepszych rozwiązań (zadania planowane są zbyt ostrożnie i skierowane na łatwe cele),
- nadmierną dywersyfikację działalności i problemy organizowania jednostek biznesu,
- wewnętrzne systemy generowania i wydatkowania gotówki są niespójne i nie w pełni podporządkowane wymogom dyscypliny rynku kapitałowego (subsydiowanie słabszych części przedsiębiorstwa).

Natomiast w otoczeniu przedsiębiorstwa mogą pojawić się następujące czynniki wyzwalające konieczność transformacji:
– rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa,
– zmiany w technologiach i nasilenie konkurencji między gałęziami przemysłu,
– zmiany metod wytwarzania, polegające m.in. na zastępowaniu preferowanej dotąd ekonomii skali ekonomią zakresu działania,
– zmiana filozofii zarządzania czynnikiem ludzkim z kierowniczej na uczestniczącą,
– zmiana kursów walut i zmieniające się ceny zakupu dóbr, a nawet całych firm,
– przyspieszenie niekorzystnych zmian w podstawowych gałęziach przemysłu, w bankach i innych instytucjach finansowych,
– deficyt rządowy wywołujący niepewność i obawę przed wzrostem inflacji i wysoką stopą procentową.

Każdy przedsiębiorca powinien zwracać uwagę na występowanie czynników wskazujących na potrzebę transformacji. Pominięcie takich sygnałów może prowadzić do upadku przedsiębiorstwa.

5. Transformacja przedsiębiorstwa Syrex. Opis przypadku

Czesław Syrek od 1993 r. prowadzi działalność gospodarczą jako osoba fizyczna w Kostrzynie nad Odrą. W 1997 r. zaczął produkcję nóg metalowych. W początkowym okresie w ofercie jego firmy znajdowały się artykuły malowane farbą. Chcąc dostosować się do wymagań rynku, po zaledwie 6 miesiącach produkcji rozszerzono ofertę o artykuły niklowane. Ze względu na to, że w pobliżu nie było firmy świadczącej takie usługi, detale do niklowania wożono do oddalonej o blisko 300 km galwanizerni. Koszty transportu oraz usługi niklowania spowodowały, że przedsiębiorstwo przestało być konkurencyjne. W 2000 r. zakupiono funkcjonującą galwanizernię wraz z aktualnymi pozwoleniami oraz wykwalifikowaną kadrą. Inwestycja otwierała nowe możliwości. Produkcja wyrobów metalowych nadal odbywała się w siedzibie firmy, skąd wożono je do oddziału, aby poniklować, zapakować, a następnie wysłać do odbiorcy. Tym systemem przedsiębiorstwo pracowało do 2004 r. W tym czasie marka firmy zaczęła być rozpoznawalna, a dzięki własnej galwanizerni nie tylko oferowała konkurencyjne ceny, ale również czas realizacji zamówień był niezmiernie krótki, co miało znaczenie dla odbiorców. Pomimo dobrej pozycji na rynku w 2003 r. zauważono pierwsze oznaki zbliżającego się kryzysu, takie jak:
- błędy w zakresie zarządzania finansami,
- utrata kontroli nad wydatkami, zapasami oraz należnościami,
- przestarzała technologia,
- konflikty wewnątrz organizacji.

Prezes przedsiębiorstwa Syrex przez blisko rok próbował opanować kryzys. Pomimo ogromu wysiłku podjęte działania, takie jak: próba zmiany technologii, zmiany stylów kierowania, odzyskanie kontroli nad wydatkami, spowodowały jeszcze

większy chaos w firmie, przez co podejmowano błędne decyzje, które były spowodowane brakiem wiedzy technologicznej, finansowej oraz stylem zarządzania przedsiębiorstwem. Właściciel uważał, że aby prawidłowo zarządzać przedsiębiorstwem, nie musi posiadać wiedzy księgowej, ponieważ od tego ma księgową, ani technologicznej, ponieważ od tego są technolodzy, oraz nie musi znać sposobów zarządzania przedsiębiorstwem. W tym konkretnym przypadku okazało się to niemożliwe, ponieważ właściciel nie był w stanie ocenić poziomu wiedzy swoich pracowników. Niewykwalifikowana kadra stała się bezpośrednią przyczyną problemów przedsiębiorstwa. W 2004 r. podjęto decyzję o sprzedaży oddziału. Nowy właściciel dostrzegł szansę na uratowanie istniejącego przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie transformacji oraz restrukturyzacji.

Pomimo problemów, z którymi borykała się firma, miała ona też zalety, z których największą było to, że od samego początku posiadała dobrą pozycję na rynku oraz była rozpoznawalna przez potencjalnych nabywców.

Nowo powstałe przedsiębiorstwo musiało przede wszystkim zacząć produkować samodzielnie oraz przejść wielopłaszczyznową transformację, ponieważ pomimo bardzo dobrej pozycji na rynku, potencjału, który posiadało, oraz zysków, które wypracowywało, przestawało być konkurencyjne. Ze względu na błędne zarządzanie potencjałem ludzkim oraz brak dobrej znajomości technologii zamówienia nie były realizowane w terminie.

Podstawowym celem transformacji stało się zwiększenie produkcji przy jednoczesnym obniżeniu kosztów poprzez zmianę technologii, ale także bardziej świadomą działalność w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Przestarzałe maszyny i urządzenia nie pozwalały na zaspokojenie potrzeb rynkowych, poziom zamówień był wyższy niż zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa. Dokonano zakupu nowych maszyn i urządzeń, jednak okazało się, że zakupy te nie miały wpływu na poprawienie ilości i jakości sprzedawanych wyrobów, a inwestycje były zbędne.

W ocenie przedsiębiorstwa zauważono również niekorzystne tendencje polegające na błędnym rozłożeniu obowiązków między kierownikami. Zadania pokrywały się, a co za tym idzie, nastąpiło osłabienie odpowiedzialności za wynikłe trudne sytuacje, co było bezpośrednią przyczyną kryzysu przywództwa. Konflikty między kadrą zarządzającą miały duży wpływ na pracowników przedsiębiorstwa, którzy przestali identyfikować się z przedsiębiorstwem, a pracę w nim traktowali jako tymczasową. Taka postawa powodowała frustrację, a to przekładało się na jakość i poziom wykonywanej przez nich pracy. Pracownicy produkcyjni podzielili się na dwie grupy, które w wyniku narastającego konfliktu otwartego, charakteryzującego się ukierunkowaną agresją między kierownikami, nie były skupione na pracy i na celach wyznaczonych przez właściciela. Był to konflikt o zakres władzy.

Program transformacji zakładał restrukturyzację przedmiotową, polegającą na zmianach technologicznych poprzez wymianę właściwych maszyn i urządzeń, które bezpośrednio zwiększyły możliwości produkcyjne pojedynczych stanowisk. Transformacja musiała przebiegać wielopłaszczyznowo, ponieważ w tym przypadku duże znaczenie odgrywał czas. Wstępnie zakładano 3-miesięczny okres realizacji zadań.

Utworzono nowe działy w przedsiębiorstwie. Były to:

- dział zaopatrzenia, który weryfikował stan magazynu na bieżąco, dzięki czemu zwiększono częstotliwość zakupów towarów potrzebnych do produkcji, co poprawiło przepływy pieniężne w przedsiębiorstwie;
- księgowość, która była na tyle istotnym działem, że mimo księgowości uproszczonej, robiono wyniki finansowe oraz bilans, który pozwalał na bieżąco weryfikować koszty.

Wynegocjowałam bardzo krótkie terminy płatności z odbiorcami, dzięki którym firma miała bardzo dobre przepływy pieniężne.

Zarówno zaopatrzenie, jak i księgowość odgrywały ogromną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ usunęły dwa powody kryzysu, tj. błędy w zakresie zarządzania finansami oraz utratę kontroli nad wydatkami, zapasami oraz należnościami.

Kolejnym bardzo ważnym elementem w procesie zarządzania był styl kierowania. Największy błąd poprzedniego właściciela polegał na tym, że nie zmienił on swojego poglądu na temat metod, którymi powinien oddziaływać na podwładnych. Należy nadmienić, że zanim przedsiębiorstwo się sprywatyzowało, było spółdzielnią inwalidów. Pracownicy mieli różne grupy inwalidzkie, co w żaden sposób nie wpływało na jakość wykonywanej przez nich prac, jednak wymagali oni w większości indywidualnego sposobu motywowania oraz kierowania. Styl zarządzania można było wypracować, ale tylko poprzez codzienną pracę w tym środowisku, a nie na odległość lub po prostu w biurze.

Wszystkie te działania zostały wprowadzone jednocześnie i zrealizowane w bardzo krótkim czasie, co miało wpływ na silny opór oraz wzmożone obawy osób pracujących w przedsiębiorstwie. Były jednak jedynym sposobem, aby je uratować.

Podczas transformacji przedsiębiorstwa dostosowano styl kierowania do indywidualnych potrzeb pracowników. Największe problemy pojawiły się w obszarze restrukturyzacji technologii. Pracownicy w początkowej fazie zareagowali tak silnym oporem, że istniała obawa, iż w przedsiębiorstwie nie uda się wdrożyć zmiany technologicznej. Jednak ze względu na to, że była to najważniejsza część transformacji, zarządzający nie mogli zrezygnować ani pójść na jakikolwiek kompromis. Ze względu na to, że większość obaw związana była ze zmianą właściciela przedsiębiorstwa, kluczowe znaczenie miało bezpośrednie zaangażowanie nowej kadry zarządzającej, która nie tylko uczestniczyła we wdrażaniu planu restrukturyzacji, ale również w pracy, którą wykonywali szeregowi pracownicy. Takie nastawienie do zmian miało ogromny wpływ na skrócenie procesu restrukturyzacji przedmiotowej. Pracownicy nie tylko pokonywali opory wobec zmian, ale i zaangażowali się w sam proces restrukturyzacji, a kolejne etapy przemiany odbierane były jako wspólny sukces w drodze do całkowitej transformacji przedsiębiorstwa.

Nie udało się zrealizować transformacji przedsiębiorstwa w czasie, który zakładał plan transformacji. Przedsiębiorstwo w pełni zakończyło proces transformacji po 4 miesiącach.

Z biegiem lat przedsiębiorstwo cyklicznie w trakcie rozwoju pokonywało kolejne kryzysy oraz przechodziło małe restrukturyzacje. Zawsze wykazywano pełne zaangażowanie w proces kierowania ludźmi. W tym czasie nauczono się zauważać pierwsze symptomy zbliżających się kryzysów, a dzięki zaangażowaniu pracowników szeregowych, którzy nie bali się zmian, przedsiębiorstwo pokonuje je na wczesnym etapie.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa muszą przystosowywać się do zmiennych warunków otoczenia poprzez ciągły proces transformacji, który nie tylko chroni przedsiębiorstwo, ale przede wszystkim jest najważniejszym narzędziem rozwoju. W większości przypadków przedsiębiorstwa dokonują transformacji dopiero w obliczu kryzysu, zapominając o tym, że transformacja może być kolejnym etapem rozwoju, zapewniającym tym samym trwały sukces przedsiębiorstwa.

W przedstawionym przedsiębiorstwie proces transformacji był jedynym sposobem na jego uratowanie przed upadłością. Podjęto aktywne działania mające na celu zminimalizowanie skutków kryzysu. Należy zauważyć, że rola transformacji w przedsiębiorstwie jest nadrzędna. Proces transformacji nie tylko chroni przedsiębiorstwo, ale przede wszystkim jest najważniejszym narzędziem rozwoju.

Literatura

Bitkowska A., *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.

Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001.

Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. *Reengineering*, *Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998

James A.F. i in., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.

Kurtyka M., Roth G., *Zarządzanie zmianą*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.

Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 1998.

Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji*, Difin, Warszawa 2008.

Penc J., *Innowacje i zamiany w firmie transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999.

Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.

CONDITIONS OF ENTERPRISE TRANSFORMATION. THEORY AND PRACTICE

Summary: At subsequent stages of development of a company some crises may appear, what can undermine the whole structure of the company and lead to its bankruptcy. In many cases, the only effective method of saving the company is its transformation, which aims to transform and implement internal restructuring and reorientation of the entire organization. The purpose of this article is to present the transformation of the production company from the perspective of one's own experience and study of literature. The paper shows the most important problems that are encountered during the implementation of the planned changes.

Keywords: transformation, restructuring, crisis companies.