

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MAŁA FIRMA W OBLCZU KRYZYSU – NACISK NA ROZWÓJ CZY OBRONA *STATUS QUO*

Streszczenie: Treścią artykułu jest porównanie działań podejmowanych w obliczu kryzysu w dwóch małych firmach, które mają podobny model działania na rynku, a które zdecydowanie różnią się w kwestii poziomu akceptowanego ryzyka i aspiracji kierownictwa oraz wybranej strategii radzenia sobie z kryzysem. Jedna z firm postawiła na agresywne działania prorozwojowe pomimo niesprzyjających warunków otoczenia, druga natomiast wybrała działania zachowawcze.

Słowa kluczowe: mała firma, kryzys, rozwój.

1. Wstęp

Inspiracją do napisania niniejszego artykułu są obserwacje poczynione w małych przedsiębiorstwach, których kierownictwo musiało w sposób istotny przeanalizować rozwiązania organizacyjne, które w obliczu kryzysu stały się źródłem zagrożeń dla funkcjonowania tychże firm. Każda firma ma swoją specyfikę, uzależnioną od branży, w której funkcjonuje, od ludzi w niej pracujących, od układu właścicielskiego czy też od osobowości kluczowych kierowników. Podstawą do napisania niniejszego artykułu jest analiza przypadków dwóch przedsiębiorstw, działających w niszach rynkowych oraz opierających istotną część swojej działalności na usługach o charakterze projektowym. Obydwa przedsiębiorstwa w czasie przed kryzysem przeżywały najlepsze chwile w swojej historii, notując wysoką dynamikę zarówno wartości przychodów, jak i realizowanych zysków. Były one również w bardzo podobnym stadium rozwoju organizacyjnego, kilka lat po udanym wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001. Kierownictwo jednej z analizowanych firm podjęło pomimo kryzysu bardzo agresywne działania wewnątrz organizacji, wychodząc z założenia, że nie ma lepszego czasu na przeprowadzenie zmian niż kryzys. Zupełnie inny punkt widzenia prezentuje kierownictwo drugiej analizowanej firmy. Działania mają raczej charakter zachowawczy i przyświeca im dewiza, że zły czas trzeba przeczekać. Aktualna sytuacja obydwu firm pozwala przewidywać, że przetrwają kryzys i będą korzystać z polepszenia koniunktury.

2. Opis przedsiębiorstw i metodyka porównania sytuacji

Obydwie opisywane firmy działają w swoich niszach rynkowych i ze względu na wrażliwość pozycji konkurencyjnej nie zezwoliły na użycie w niniejszej publikacji danych umożliwiających identyfikację. W celu ułatwienia porównań przyjęto, że firmy będą identyfikowane za pomocą liter A i B. Przedmiotem działania firmy A są projektowanie i produkcja urządzeń do transmisji danych oraz projektowanie i instalacje takich systemów. Firma zajmuje się produkcją urządzeń z wykorzystaniem zewnętrznych dostawców usług montażu podzespołów oraz produkcją oprogramowania do swoich urządzeń. Zarówno urządzenia, jak i oprogramowanie są instalowane jako zintegrowane rozwiązania w układach pomiarowych. Forma prawna to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, w której udziały posiada kilka osób, w tym członkowie zarządu i niektórzy pracownicy firmy. Zarząd firmy jest trzyosobowy, przy czym osoba pełniąca funkcję prezesa zarządu jest bardzo dynamiczna, charyzmatyczna i wywiera bardzo duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Od początku funkcjonowania w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku firma nie zmieniła głównego profilu działalności, stopniowo ją rozwijając. Istotne przyśpieszenie rozwoju nastąpiło po ok. 7-8 latach działalności, kiedy to firma potroiła liczbę zatrudnionych pracowników i znacznie rozwinęła asortyment produktów. Ekspansję poprzedziło bardzo udane wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001. W chwili obecnej zatrudnienie w firmie waha się w granicach 35-40 osób.

Firma B projektuje i wykonuje instalacje mające na celu zmniejszanie niekorzystnego oddziaływania hałasu oraz zajmuje się budową specjalistycznych obiektów budowlanych i specjalistycznych wnętrz. Firma w pełni opiera swoją działalność na usługach o charakterze projektowym. Historia firmy sięga początków lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Zarząd firmy jest jednoosobowy, przy czym prezes zarządu łączy funkcje zarządcze i funkcje właścicielskie. Ilość zatrudnionych osób jest bardzo stabilna w okresie kilku ostatnich lat i wynosi około 20. Prezes zarządu jest osobą podejmującą decyzje strategiczne i aktualnie intensywnie prowadzi proces upelnomocnienia kierowników średniego szczebla, którzy w większości pracują jako menedżerowie projektów. Główne cechy osobowości prezesa to rozważa, introwertyzm i stosunkowo mała skłonność do ryzyka. W 2008 r. firma postanowiła skorzystać z pomocy doradczej i udoskonalić system zarządzania, który wykazywał cechy analogiczne z dysfunkcjami organizacji w czasie kryzysu autonomii opisywanego w modelu wzrostu organizacji Greinera.

Pomimo różnicy wielkości zatrudnienia można stwierdzić, że obydwie firmy są na podobnym poziomie rozwoju organizacyjnego, obydwie działają w bardzo wygodnych niszach rynkowych i miały przed kryzysem podobną, bardzo dobrą sytuację rynkową i finansową. Obydwie również z pewnym opóźnieniem odczuły kryzys. Wiąże się to z tym, że przedsiębiorstwa te sprzedają swoje wyroby i usługi

poprzez przetargi na rzecz dużych kontrahentów instytucjonalnych, a cykl realizacji projektów z reguły jest dłuższy niż kilka miesięcy.

Przedstawienie działań podejmowanych w obydwu przedsiębiorstwach zostanie przeprowadzone w kilku wybranych obszarach, tj. w aspektach funkcjonowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem w jego poszczególnych elementach składowych według modelu zaproponowanego przez zespół pod kierunkiem J. Skalika, a więc w obszarze wartości i celów, struktur i regulacji oraz metod i praktyk zarządzania i mechanizmów dostosowawczych. Opis ten zostanie uzupełniony o analizę w zakresie sytuacji finansowej, zarządzania zasobami ludzkimi i materialnymi oraz w zakresie aspektów odnoszących się do wyrobów i usług. Dwie kolejne części artykułu zostaną poświęcone opisowi sytuacji w dwóch analizowanych przedsiębiorstwach. Podsumowanie będzie zawierać wnioski dotyczące porównania podjętych decyzji oraz rzeczywistych i potencjalnych skutków tychże działań.

3. Opis sytuacji w firmie A

Podstawową wartością wspieraną przez najwyższe kierownictwo firmy jest nacisk na rozwój i dynamikę działania. Ceni się profesjonalizm i dopuszcza możliwość prezentowania odmiennego zdania. Od pracowników wymaga się pełnego zaangażowania w działania mające na celu sukces firmy, z jednoczesnym zapewnieniem bardzo przyjaznych, wręcz rodzinnych stosunków w firmie. Do 2009 r. prezes zarządu stawiał pracownikom bardzo wysokie cele w zakresie sprzedaży, zakładając kilkudziesięcioprocentową dynamikę wzrostu. Zarówno budżety poszczególnych działów, jak i plan finansowy całej firmy były tworzone przy założeniu spełniania warunku szybkiego rozwoju. Firma w sposób odważny korzystała z finansowania kredytem bankowym. W 2009 r. nastąpił regres sprzedaży, co momentalnie przełożyło się na atmosferę wśród pracowników. Szczególnym zmianom uległy relacje pomiędzy prezesem zarządu a pracownikami działów odpowiedzialnych za wzrost firmy, a więc działu handlowego i działu rozwoju. Zwiększona kontrola realizacji planów sprzedażowych, a także aktywności handlowców wraz ze szczegółową analizą opóźnień projektów wprowadzania innowacji produktowych diametralnie pogorszyły nastroje wśród pracowników. Prezes nie przyjmował do wiadomości „obiektywnych trudności” i naciskał na efekty. Nie zgodził się na korektę planów sprzedażowych w dół. Brak efektów spowodował zmiany w kierownictwie działu sprzedaży, zwolniony został dyrektor ds. marketingu i sprzedaży, a jego miejsce zajął najbardziej doświadczony handlowiec firmy. Sprawy stanęły również na ostrzu noża w dziale rozwoju, przy czym ruchy kadrowe nie były tutaj łatwe ze względu na uzależnienie firmy od wiedzy merytorycznej pracowników, którzy zdaniem prezesa stanowili największy problem w efektywnym i terminowym wykonywaniu działań projektowych. Problemy te są rozwiązywane przy pomocy zewnętrznego eksperta, którego zadaniem jest moderowanie dyskusji pomiędzy prezesem i pracownikami, stanowiących jego zdaniem największy problem dla firmy.

Obszar struktur i regulacji również podlega zmianom, ponieważ kryzys wymusił działania restrukturyzacyjne i optymalizację struktury organizacyjnej. W obszarze marketingu i handlu zlikwidowane zostało stanowisko dyrektora ds. marketingu i sprzedaży. Osoba ta była bezpośrednim przełożonym specjalisty ds. marketingu i dyrektora ds. handlowych, któremu z kolei podlegali wszyscy handlowcy, a więc miała dwóch bezpośrednich podwładnych. Ze względu na specyfikę relacji pomiędzy dyrektorem ds. marketingu i sprzedaży a resztą pracowników działu nigdy nie udało się wypracować atmosfery zaufania i szacunku, m.in. dlatego, że dyrektor był osobą z zewnątrz, co więcej, nie posiadał wykształcenia technicznego, koniecznego do skutecznego prowadzenia rozmów handlowych dotyczących produktów firmy. Kolejną zmianą było powołanie formalnych zespołów projektowych w dziale rozwoju, które to działanie miało na celu podniesienie poczucia odpowiedzialności za wynik pracy firmy. Firma dąży do wprowadzenia struktury macierzowej, jednak problemy z koordynacją działań i brak efektywnych rozwiązań w zakresie współdzielenia zasobów powodują, że w dalszym ciągu struktura organizacyjna jest bliższa strukturze funkcjonalnej. Bardzo duży nacisk kładziony jest na obszar regulacji. W firmie funkcjonuje system zarządzania jakością, na którego podstawie firma wdraża rozwiązania z zakresu zarządzania projektami. Świadomość znaczenia regulacji w firmie jest bardzo duża, a system zarządzania jakością zyskał akceptację pracowników jako rzeczywiste narzędzie zarządzania w firmie.

W obszarze metod i praktyk zarządzania dokonuje się stopniowy zwrot w kierunku zarządzania projektami. Ideałem, do którego zmierza prezes, jest sytuacja, w której cała aktywność sprzedażowa, a także wewnętrzna aktywność w obszarze projektowania nowych rozwiązań, produkcji oraz serwisu będą funkcjonowały w oparciu o zarządzanie projektami. Idea ta napotyka bardzo istotne opory wśród pracowników firmy, którzy kojarzą wprowadzanie zasad zarządzania projektami z rosnącym chaosem decyzyjnym i informacyjnym oraz wzrostem biurokracji, związanym z koniecznością dokumentowania ustaleń zespołów projektowych. Projekty realizowane dla klientów nie budzą kontrowersji, natomiast prowadzenie wewnętrznych działań związanych z produkcją, a zwłaszcza z projektowaniem w ramach metodyki zarządzania projektami, napotyka zdecydowany opór ze strony kierownictwa średniego szczebla.

W zakresie mechanizmów dostosowawczych bardzo dobrze funkcjonuje obszar związany z uczeniem się. Nacisk na systematyczną, okresową analizę funkcjonowania organizacji oraz na nabywanie wiedzy i umiejętności przez pracowników pozwala stwierdzić, że obszar ten jest silną stroną systemu zarządzania. Proces przeprojektowania również funkcjonuje na wysokim poziomie w oparciu o formalizację związaną z systemem zarządzania jakością, natomiast nieco gorzej funkcjonuje wdrażanie zmian.

Sytuacja finansowa firmy znacznie się pogorszyła, co było spowodowane m.in. wysokim poziomem kosztów pracowniczych i dużą aktywnością inwestycyjną. Konieczne było zawarcie układu z pracownikami dotyczącego czasowego ograniczenia

wysokości uposażeń. Negatywnym elementem systemu motywacyjnego jest fakt braku powiązania wysokości płac z wymiernymi wskaźnikami skuteczności i efektywności poszczególnych pracowników. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi planowane jest wdrożenie systemu motywacyjnego oraz stopniowe zwiększanie roli kierowników średniego szczebla. W dalszym ciągu promowane są działania mające na celu pozyskiwanie przez pracowników specjalistycznej wiedzy technicznej. Największa zmiana zaszła jednak w zakresie zasobów materialnych. Firma po kilkunastu latach funkcjonowania w małych, sukcesywnie zakupywanych lub wynajmowanych pomieszczeniach przeniosła się do nowej siedziby o kilkusetmetrowej powierzchni, inwestując przy tym w zapewnienie bardzo dobrych warunków pracy. Działanie to zbiegło się w czasie z obniżeniem wynagrodzeń i spowodowało efekty odwrotne od zamierzonych w zakresie postrzegania zmian przez pracowników. Również w obszarze produkcji i usług planowane jest przyspieszenie prac rozwojowych i wprowadzenie nowych produktów na rynek. Opisane działania byłyby w czasie stabilności gospodarczej skazane na sukces. Jednak decyzja o intensywnych inwestycjach oraz ekspansji produktowej znacznie zwiększyła ryzyko i nie spotkała się z uznaniem ze strony pracowników.

4. Opis sytuacji w firmie B

Decydujący głos w firmie należy do prezesa zarządu, który jest jednocześnie wiodącym udziałowcem, jednak prezentowany styl kierowania jest zdecydowanie bliższy stylowi partycypacyjnemu niż autokratycznemu. Prezes ma ambicję tworzenia firmy zapewniającej przede wszystkim dobrą atmosferę wśród pracowników i funkcjonującej w sposób bezpieczny. Nadrzędnymi wartościami są stabilność i bezpieczeństwo. Bardzo promowane są również efektywność prowadzenia projektów i dbałość o sprawy firmy. Firma bardzo długo funkcjonowała bez sformalizowanego układu celów. Wynikało to z bardzo dobrej sytuacji finansowej, która nie zmuszała do intensywnych działań proefektywnościowych. Na początku 2009 r. zostały wprowadzone formalne cele odnoszące się do terminowości, zgodności z budżetem oraz jakości prowadzonych projektów. Dodatkowym bardzo odważnym działaniem było wdrożenie systemu płac opartego na wskaźnikach uzyskiwanych w poszczególnych projektach. Do tego czasu menedżerowie projektów wynagradzani byli na podstawie stałego uposażenia i premii uznaniowej. Wprowadzenie systemu wiązało się z ograniczeniem wysokości płacy podstawowej, co oczywiście wywołało negatywny odzew wśród pracowników. Pomimo bardzo zazwyczaj ugodowego nastawienia prezesa sprawa została postawiona na ostrzu noża i kierownicy projektów stanęli przed alternatywą przyjęcia zmienionych warunków lub przyjęcia wypowiedzeń. Warto zwrócić uwagę, że firma nie przeprowadziła redukcji zatrudnienia, a nawet wzmocniła swój potencjał poprzez zatrudnienie pracownika w charakterze specjalisty ds. handlu i marketingu. Struktura organizacyjna nie uległa znaczącym zmianom i funkcjonuje w oparciu o złamanie zasady jednoosobowego kierownictwa w obszarze wy-

konawstwa, a więc jest strukturą o charakterze projektowym. Regulacje stanowią w firmie zaniedbany temat. Pomimo wdrożenia systemu zarządzania jakością do czasu braku zagrożeń zewnętrznych nikt, w tym prezes zarządu, nie przejmował się istnieniem formalnych regulacji w przedsiębiorstwie. Sytuacja zmieniła się w momencie pogorszenia się warunków rynkowych, które spowodowały konieczność większej kontroli nad działaniem menedżerów projektów i większej kontroli nad zagadnieniami organizacyjnymi i finansowymi w prowadzonych przedsięwzięciach. Zakres rzeczywiście używanych regulacji jest zawężony do procesów ewidentnie kreujących wartość dodaną, tj. do procesów związanych z relacjami z klientami oraz z realizacją projektów. Dodatkowym krokiem było wdrożenie systemu informatycznego do obsługi tychże procesów, co spowodowało bardzo pozytywny oddźwięk wśród menedżerów projektów. Kontrast między zachowawczością i defensywną postawą prezesa a znaczącą i konsekwentnie wprowadzaną innowacją spowodował większe zaangażowanie kluczowego personelu i wyraźnie podniósł morale zespołu.

W obszarze metod i praktyk zarządzania kluczowe znaczenie ma promowanie dużej niezależności kierowników projektów z zachowaniem adekwatnych mechanizmów koordynacji działań i kontroli. Elementy kontrolne zyskały większe znaczenie, ponieważ dzięki wdrożeniu oprogramowania typu *work-flow* w kluczowych procesach prezes zyskał możliwość podglądu dokumentów realizacji wszystkich projektów. Niezwykłym wyzwaniem dla prezesa zarządu było wprowadzenie systemu płac opartego na wskaźnikach, ponieważ zmusiło to jego osobiście oraz wszystkich menedżerów projektów do systematycznych spotkań i identyfikacji sytuacji w projektach.

Mechanizmy dostosowawcze, a więc procesy uczenia się, przeprojektowywania i wdrażania zmian są ograniczone do niezbędnego minimum i skupione na poszukiwaniu nowego innowacyjnego wyrobu, który mógłby być impulsem do dalszego rozwoju organizacji. Nie ma jednak na ten element bardzo dużego nacisku, a uwaga koncentrowana jest raczej na wykorzystywaniu dobrej pozycji konkurencyjnej w obecnie zajmowanych niszach rynkowych. Sytuacja finansowa firmy jest stabilna, przy czym zdecydowanie zmniejszone zostało zagrożenie dla płynności finansowej firmy, ponieważ wprowadzone zostały mechanizmy wiążące wypłatę premii z uzyskiwanymi wynikami i rzeczywistym zaangażowaniem w projekty. Nie zostały podjęte żadne ryzykowne i kosztochłonne decyzje inwestycyjne, chociaż planowana jest zmiana siedziby firmy i budowa pomieszczeń biurowych i produkcyjnych. Pomysł na finansowanie tychże inwestycji opiera się na pozyskaniu dotacji z funduszy Unii Europejskiej. W obszarze zarządzania zasobami najważniejszą inicjatywą jest stopniowa informatyzacja firmy, przy czym dotyczy ona, jak wcześniej wspomniano, najbardziej istotnych procesów firmy.

5. Podsumowanie

Zamieszczona tu prezentacja sposobów radzenia sobie z kryzysem w przypadku dwóch analizowanych firm skłania do wyciągnięcia wniosków dotyczących m.in.

zagadnienia, która z obranych strategii działania, ofensywna czy defensywna, okaże się bardziej skuteczna i właściwa. Sformułowanie takich kategorycznych stwierdzeń byłoby jednak ewidentnym nadużyciem, ponieważ wnioskowanie na podstawie porównania dwóch przypadków nie daje podstaw do wyciągania ogólnych wniosków, a ponadto nie ma możliwości oceny działań w obydwu firmach według tego typu kryterium. Obydwie przyjęte strategie działań przynoszą dotychczas efekt w postaci dalszego funkcjonowania opisywanych firm. Pierwsza prowadzi działalność przy znacznie większym poziomie ryzyka, a jej kierownictwo stara się nie poddawać presji otoczenia zewnętrznego i podejmuje ofensywne działania, które w przypadku polepszenia się warunków zewnętrznych spowodują powrót na ścieżkę bardzo szybkiego wzrostu. Druga firma nie stawia sobie za cel bardzo szybkiego wzrostu, co przekłada się na bieżące decyzje, które służą przede wszystkim zabezpieczeniu dotychczas wypracowanej pozycji i zasobów. Wnioskiem końcowym płynącym z porównania sytuacji obydwu firm jest stwierdzenie, że decyzje podejmowane w obliczu konieczności radzenia sobie z kryzysem są tym trudniejsze i tym więcej trzeba ich podejmować, im bardziej ambitne cele stawia sobie kierownictwo i im wyższe ryzyko akceptuje ono w działalności. Nie można stwierdzić, która z zaprezentowanych strategii radzenia sobie z kryzysem jest lepsza, natomiast za kilkanaście miesięcy będzie można stwierdzić, czy okazały się one skuteczne i czy firmy przetrwają i będą działać zgodnie z wizją ich szefów.

SMALL COMPANY FACED WITH CRISIS – STRIVE FOR DEVELOPMENT OR DEFENDING *STATUS QUO*

Summary: The content of the article is based on the comparison of actions performed while facing crisis in two small companies which have a similar business model but differ significantly in terms of top managers' aspirations, the level of accepted risk and the actions taken to survive the crisis. One company decided to be aggressive and growth-oriented despite the external difficulties, the second company chose the defensive model of anti-crisis decisions.