

**Katarzyna Chrobocińska, Małgorzata Juchniewicz**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## **ZMIANY W PRZEDSIĘBIORSTWIE OBROTU ŚRODKÓW DO PRODUKCJI ROLNEJ I PRODUKTÓW ROLNYCH**

### **1. Wstęp**

W literaturze przedmiotu spotykamy opinie, że zmiany są jedynym stałym elementem środowiska w dzisiejszym świecie (Bogdanienko 2002). Ze względu na skuteczność kierowania zmianą w przedsiębiorstwie ważne jest nie tylko dostrzeżenie źródeł zmian w organizacji, ale również poznanie ich natury i rodzaju. Według Czop (2001) trafne zdefiniowanie potrzeby zmiany w przedsiębiorstwie warunkuje proces jej planowania i realizowania.

Zmiany w przedsiębiorstwie są określane w literaturze przedmiotu m.in. jako adaptacyjne i/lub innowacyjne (Mikołajczyk 1995). Zmiany adaptacyjne wymagają bieżącego monitorowania otoczenia i stałego utrzymania lub podwyższania skuteczności działania przedsiębiorstwa; ciągłego doskonalenia jego potencjału, struktury i kultury. Według Penca, działania te sprowadzają się do wykorzystania rozwiązań już znanych i sprawdzonych oraz do dostosowania ich do warunków danej organizacji i jej otoczenia. Przekształcenia o charakterze innowacyjnym pozwalają organizacji nie tylko dostosować się do zmian w otoczeniu, lecz nawet je wyprzedzać. Są one skutecznym sposobem na utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Przeprowadzenie zmian w firmie może być stymulowane przez różne bodźce. Bogdanienko (2002) wyróżnia dwa główne typy bodźców: zewnętrzne i wewnętrzne. Według tego autora przyczyny zewnętrzne występują częściej niż wewnętrzne, ponieważ otoczenie, modyfikując ogólne warunki funkcjonowania firmy, narzuca jej konieczność zmian. Wpływają na to coraz bardziej agresywne konkurowanie firm w skali światowej, coraz większe wymagania i potrzeby klientów czy postęp techniczny. Do tej grupy zaliczane są także zmiany ogólnych przepisów prawnych, które często stają się przyczyną przemian w przedsiębiorstwie, nakładając na firmę

nowe obowiązki wynikające z konieczności dostosowania się np. do nowych norm ochrony środowiska lub prawnych uregulowań dotyczących krajów UE.

Wewnętrzne czynniki inspirujące do przeprowadzenia zmian w firmie to przede wszystkim usterki systemu zarządzania, konflikt lub zagrożenie konfliktem, a także nowa wizja rozwoju, która zazwyczaj pociąga za sobą zmianę orientacji firmy, np. z produktowej na marketingową (Juchniewicz 2004a). Ponadto generowanie nakładów na działalność badawczo-rozwojową istotnie wpływa na stymulowanie zmian w przedsiębiorstwie (Juchniewicz 2004b).

Celem pracy jest identyfikacja zmian oraz określenie ich przyczyn w badanym przedsiębiorstwie przed przystąpieniem i po przystąpieniu Polski do UE.

## 2. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie zajmującym się głównie sporządzaniem kwalifikowanych mieszanek materiału siewnego i handlem nimi, a oprócz tego handlem paszami i różnego rodzaju karmami przeznaczonymi dla zwierząt domowych i gospodarskich. Oprócz tego przedsiębiorstwo handluje zbożami paszowymi i konsumpcyjnymi, jęczmieniem browarnym i rzepakiem. Materiał badawczy zebrano na przełomie lat 2004/2005, przy użyciu wywiadu niestandardowanego oraz kwestionariusza ankiety.

W konstrukcji ankiety wykorzystano zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte. W przypadku odpowiedzi na pytania zamknięte możliwe było określenie nasilenia badanej cechy przez przypisanie jej odpowiedniej liczby punktów. Skala wynosiła od 0 do 4 (przy czym przypisanie odpowiedzi 0 oznaczało, że cecha ta nie miała żadnego znaczenia, 1 – znaczenie małe, 2 – średnie, 3 – duże, a 4 – znaczenie cechy bardzo duże). Pytania zostały pogrupowane tematycznie i dotyczyły następujących zagadnień:

- zmian przeprowadzanych w przedsiębiorstwie,
  - określenia przyczyn zmian wdrażanych w firmie,
  - współpracy przedsiębiorstwa z jednostkami badawczo-rozwojowymi.
- Informacje te posłużyły do przeprowadzenia studium przypadku.

## 3. Wyniki badań

Specyfika przedsiębiorstwa oraz otoczenia, w którym ono funkcjonuje, przyczynia się do przeprowadzania zmian. Przedmiotem zmian w firmie są określone podsystemy oraz procesy. Zdaniem Kaczmarszuka i in. (1994), uwzględniając stosowany układ podsystemów w jednostce, można wyróżnić następujące zmiany: techniczno-technologiczne, ekonomiczne, strukturalne oraz społeczne. W wyniku przeprowadzanej restrukturyzacji naprawczo-rozwojowej w badanej jednostce nastąpiły zmiany w wielu obszarach. Pogrupowano je według klasyfikacji stosowanej przez wymienionego autora (tab. 1).

Tabela 1. Zmiany zachodzące w badanym przedsiębiorstwie

Zmiany	Przykłady w badanym przedsiębiorstwie
Strukturalne (dokonujące się w sferze struktury organizacyjnej podziału pracy, struktury informacji i władzy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przedsiębiorstwo państwowe, od 1 lipca 1991 r. spółka z o.o. podległa finansowo i organizacyjnie jednostce nadrzędnej – spółce akcyjnej,</li> <li>- uproszczenie struktury organizacyjnej,</li> <li>- redukcja etatów,</li> <li>- zwiększenie zakresu obowiązków na stanowiskach</li> </ul>
Techniczno-technologiczne (w sferze produkcji, technologii, techniki i narzędzi pracy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernizacja obiektów magazynowych i laboratorium,</li> <li>- budowa nowych silosów z nowoczesną linią technologiczną,</li> <li>- komputeryzacja jednostki,</li> <li>- wdrożenie systemu HACCP,</li> <li>- wewnętrzna kontrola</li> </ul>
Ekonomiczne (przebiegające w sferze ekonomiki, zasad rozliczeń, rachunkowości, systemu kosztów itp.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystanie oprogramowania komputerowego w księgowości, w sprawozdawczości finansowej oraz w księgowości magazynowej,</li> <li>- wewnętrzna kontrola</li> </ul>
Społeczne (dotyczące kadr pracowniczych, a przede wszystkim systemu wartości i postaw pracowniczych, norm zachowań, sfery motywacyjnej itp.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podwyższanie kwalifikacji pracowników (kursy, szkolenia)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W badanej firmie największe znaczenie miały zmiany strukturalne oraz techniczno-technologiczne. Proces zmian został zapoczątkowany w 1991 r., kiedy to przedsiębiorstwo zostało zakupione. Nastąpiło wówczas przekształcenie formy organizacyjno-prawnej (z przedsiębiorstwa państwowego w spółkę z o.o.). W pierwszej kolejności została uproszczona struktura organizacyjna. W wyniku redukcji dotychczasowych etatów powstały nowe stanowiska, o zwiększonym zakresie obowiązków. Oprócz tego liczba pracowników została zmniejszona „naturalnie”, ponieważ część pracowników odeszła na emeryturę. Stwierdzono, że w efekcie przeprowadzonych działań stosunek liczby pracowników umysłowych do pracowników fizycznych zmniejszył się i wynosił w 2004 r. odpowiednio 1,5:1 (wcześniej stosunek pracowników umysłowych do fizycznych był na poziomie 2:1).

W badanym przedsiębiorstwie oprócz zmian organizacyjnych dokonano przekształceń techniczno-technologicznych. Było to możliwe dzięki zasobności finansowej nowego właściciela, który, korzystając z własnych środków, zmodernizował magazyny oraz wyposażenie laboratorium. Przeprowadzono także inne inwestycje, jak budowa nowej linii technologicznej, silosów, komputeryzacja jednostki. Wdrożono również system HACCP. Stwierdzono, że dzięki temu poprawiła się jakość produktów, co przyczyniło się do wzrostu zainteresowania klientów. Ponadto sto-

sowanie systemu HACCP umożliwiło stworzenie warunków do szybkiej i efektywnej kontroli wewnętrznej.

Pracownicy badanej firmy doceniają zalety systemu HACCP, który pozwala redukować koszty związane z wyszukiwaniem ewentualnych błędów i niezgodności. Stosowanie systemu jest pomocne w kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa, która jest przeprowadzana systematycznie co kwartał, co stanowi istotę zmiany w tym zakresie. Procesy produkcyjne są kontrolowane przez technologa produkcyjnego, natomiast sfera finansowa jednostki jest kontrolowana przez główną księgową. Obydwoje podlegają służbowo dyrektorowi firmy.

Według kierownictwa badanego przedsiębiorstwa nieco mniejsze znaczenie miały zmiany ekonomiczne oraz społeczne. Wykorzystanie w codziennej działalności komputerów i przystosowanego do potrzeb oprogramowania usprawniło system przekazywania i przetwarzania danych. Stałe łącza umożliwiły korzystanie z Internetu, co ułatwiło dostęp do informacji (nowe akty prawne, konkurencja, wyroby). Ponadto pozwoliło na stworzenie własnej strony internetowej, na której umieszczono informacje o firmie i jej wyrobach (istnieje możliwość zamawiania produktów przez Internet). Jeśli chodzi o zmiany społeczne, to dotyczą one podwyższania kwalifikacji pracowników (kursy i szkolenia).

W literaturze przedmiotu pojęcie i klasyfikacje zmian można odnieść do poszczególnych sfer działalności organizacji, jej elementów i charakteru. Przyjmując poszczególne kryteria, można ocenić skuteczność zachodzących zmian, a także określić, czy przyczyniają się one do postępu, czy do regresu jednostki (Hendzel, Hryń 2004). Przekształcenia w przedsiębiorstwie są klasyfikowane m.in. ze względu na możliwość antycypowania (przewidywania) zmian (Machaczka 1998). Wówczas są określane jako reaktywne (dostosowawcze) lub proaktywne (wyprzedzające). Badania wykazały, że w omawianym przedsiębiorstwie przeprowadzane zmiany miały w głównej mierze charakter reaktywny. Świadczą o tym następujące argumenty: dokonujące się przekształcenia były zasadniczo stymulowane bodźcami zewnętrznymi (tab. 2), następowały szybko i przy stosunkowo niskich nakładach.

Innym kryterium wyodrębniania zmian jest sposób ich inicjowania. Masłyk (1985) wyróżnia zmiany narzucone oraz uzgodnione. W tym przypadku przeprowadzone modyfikacje zostały wymuszone przez otoczenie i kierownictwo firmy. Realizowane były bez zgody pracowników, a nawet wbrew ich woli. Wynikiem tych zmian w badanej jednostce były ograniczenie liczby zatrudnionych pracowników oraz zmiana warunków pracy. Dlatego też przekształcenia dokonujące się w badanej jednostce można określić jako narzucone.

Wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie nierzadko napotyka wiele trudności, ale można wymienić i sytuacje, które im sprzyjają. Przeprowadzone badania umożliwiły określenie czynników stymulujących zmiany w jednostce (tab. 2). Zostały one ujęte w dwie zasadnicze grupy – czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (Bogdanienko 2002).

Tabela 2. Bodźce stymulujące zmiany w przedsiębiorstwie

Przyczyny zmian	
zewnątrzne	wewnętrzne
– utrzymanie pozycji na rynku	– wielkość zasobów finansowych
– wzrost konkurencji na rynku	– zmiana strategii w firmie
– zmieniające się potrzeby klientów	– wymiana doświadczeń między innymi firmami z branży
– przepisy prawne UE	– współpraca z instytucjami naukowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Najważniejszym czynnikiem zewnętrznym, który sprzyjał zmianom w przedsiębiorstwie, było utrzymanie pozycji na rynku. Następnym bodźcem stymulującym zmiany była silna konkurencja. Mniejsze znaczenie w inspirowaniu zmian przypisano zmieniającym się potrzebom klientów, a także zmieniającym się wraz z wejściem Polski do UE przepisom legislacyjnym. Badane przedsiębiorstwo określiło również wewnętrzne bodźce stymulujące zmiany. Najważniejszym według niego jest wielkość zasobów finansowych. Dosyć istotnym jest zmiana strategii w firmie. Ponadto projektując zmiany, badana jednostka bierze pod uwagę doświadczenia innych przedsiębiorstw w branży w danej dziedzinie.

Ze względu na specyfikę działalności badanej jednostki współpracuje ona ze Stacją Oceny Nasion, Wojewódzkim Inspektoratem Ochrony Roślin i Nasiennictwa oraz z kilkoma instytucjami zajmującymi się hodowlą kwalifikowanego materiału siewnego (m.in. z Centralnym Ośrodkiem Badań Odmian Roślin Uprawnych w Słupi Wielkiej). W ocenie badanego przedsiębiorstwa współpraca ta układa się dobrze. Ponadto jednostka dysponuje wiedzą na temat działalności innych placówek badawczo-rozwojowych w Polsce.

#### 4. Podsumowanie

W badanym przedsiębiorstwie fakt przystąpienia Polski do UE nie spowodował gwałtownych zmian. Zapewne istotny wpływ na ten stan rzeczy miał krótki okres członkostwa Polski w UE. Istnieją jednak obawy co do wzrostu konkurencji na rynku w Polsce (badana jednostka ma zasięg ogólnokrajowy, nie eksportuje). Poza tym przystosowanie do wymogów legislacyjnych UE w branży zostało rozpoczęte i w związku z tym procesy rejestracyjne i kwalifikacyjne materiału siewnego trwają na razie nieco dłużej, niż powinny. Stąd też obawy badanej firmy dotyczące szybkości wprowadzenia nowego, konkurencyjnego produktu na rynek.

Analiza przeprowadzanych zmian zachodzących przed wejściem Polski do UE w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa wykazała, że na ogół zachodziły zmiany reaktywne, które były narzucone. Ponadto można je określić jako adaptacyjne. W badanym przedsiębiorstwie można jednak dostrzec kilka zmian innowacyjnych (np. innowacje produktowe, jak nowe mieszanki traw gazonowych, oraz innowacje procesowe, np. nowoczesna linia technologiczna czy wydajniejsze automaty pakujące). Zmiany innowacyjne dokonujące się w badanym

przedsiębiorstwie świadczą o tym, że są one skutecznym sposobem umożliwiającym wzrost konkurencyjności zarówno na rynku krajowym jak w państwach Unii Europejskiej.

## Literatura

- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2002, s. 289-290.
- Czop K., *Zjawisko zmian organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001, s. 227.
- Hendzel D., Hryń B., *Obszary i rodzaje wprowadzanych zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, AE, Wrocław 2004, s. 349-357.
- Juchniewicz M., *Zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie obrotu środków do produkcji rolnej i produktów rolnych*, Konferencja naukowa nt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji”, Wyd. UWM, Olsztyn 2004(a), s. 177-181.
- Juchniewicz M., *Działalność badawczo-rozwojowa jako element gospodarki opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, AE Wrocław 2004(b), s. 584-588.
- Kaczmarczuk K., Lachiewicz S., *Kierownicy w procesie zmian*, Absolwent, Łódź 1994.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 24-25.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995, s. 229.
- Mastyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa 1985, s. 26.

## CHANGES IN ENTERPRISE OF TURNOVER OF MEANS FOR AGRICULTURAL PRODUCTION AND AGRICULTURAL PRODUCTS

### Summary

The paper presents analysis changes (called reactive, imposed and adaptation) which had taken place before the integration of Poland with EU. Besides these changes in researched enterprise there had also been innovative ones.