

Dagmara BUBEL
Politechnika Częstochowska
Biblioteka Główna
dagmarab@bg.pcz.pl

ZARZĄDZANIE PROCESEM ZMIAN W ASPEKCIE DOSKONALENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE SIECI DEALERSKICH

Streszczenie. W artykule przedstawiono problematykę zarządzania zmianą w działalności przedsiębiorstw. W warunkach niepewności i rosnącego ryzyka, każda organizacja podejmuje decyzje o zmianach, których celem jest poprawa efektywności jej funkcjonowania, lepsze wykorzystanie zasobów oraz zwiększenie stopnia spójności organizacyjnej z otoczeniem. Celem artykułu jest identyfikacja głównych obszarów zmian w sieciach dealerskich na terenie województwa mazowieckiego oraz próba wskazania tych aspektów, które zostały poddane przeobrażeniom odpowiednio do zmian występujących w otoczeniu.

Słowa kluczowe: proces zmian organizacyjnych, obszary zmian, zarządzanie zmianą.

MANAGEMENT OF THE PROCESS OF CHANGES REGARDING TO IMPROVING THE ACTIVITY OF ENTERPRISES USING THE EXAMPLE OF DEALER NETWORKS

Summary. The paper presents the management of change problem in enterprises activity. In uncertainty and growing risk conditions, each organization makes decisions about changes aimed at improving the efficiency of its functioning, better use of resources and increase the cohesion level with the organizational environment. The major goal of this article is to identify the main areas of changes in dealer networks in Mazovia voivodeship and attempt to point out these aspects which have been modified according to the changes occurring in the environment.

Keywords: process of organisational changes, areas of changes, change management.

1. Wprowadzenie

Procesy globalizacji rynków, produktów, technologii, regulacji prawnych, globalnych powiązań kapitałowych i przepływu informacji wymagają odmiennego podejścia do problemu zarządzania przedsiębiorstwem, formułowania celów i strategii działania w celu podejmowania trafnych decyzji, wpływających na doskonalenie jego działalności¹. Co więcej, determinują metody zarządzania przedsiębiorstwem. Jedną z nich jest umiejętność zarządzania zmianami, która stanowi stały element sztuki prowadzenia biznesu². W literaturze podkreśla się, że w sytuacji, gdy krajobraz biznesu jest prosty, przedsiębiorstwa mogą pozwolić sobie na złożone strategie. W warunkach złożonego i zmiennego rynku przedsiębiorstwa powinny upraszczać strategie³.

M. Beer i N. Noria wprowadzając terminy *teoria E* i *teoria O*, opisali dwa podstawowe cele zmiany. Teoria E ma wymiar ekonomiczny i jest ukierunkowana na wzrost wartości ekonomicznych przedsiębiorstwa, głównie wartości akcji. W pakiecie zmian inspirowanych tą teorią znajdują się między innymi: redukcja pracowników, ograniczenie skali działalności oraz restrukturyzacja. Według *teorii O* natomiast zmiany koncentrują się na tworzeniu potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa, zmierzając do stworzenia i ugruntowania jego kultury organizacyjnej, determinującej doskonalenie i długotrwały rozwój. Kluczowe, według *teorii O*, jest zaangażowanie pracowników w zmianę oraz stworzenie silnych więzi między przedsiębiorstwem i jego pracownikami. Wspomniani autorzy (M. Beer i N. Noria) podkreślają, że większość przedsiębiorstw w swoich działaniach wykorzystuje wyłącznie jedną lub wyłącznie drugą teorię; współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają jednak przemyślanej integracji *teorii E* i *O*⁴.

2. Istota procesu zmian organizacyjnych (zagadnienia wybrane)

Według Słownika Języka Polskiego zmiana jest interpretowana jako fakt, że coś staje się inne niż było przedtem; ma miejsce zastąpienie czegoś czymś innym, wymiana czegoś na coś, kogoś na kogoś innego. Powyższa definicja pozwala wskazać dwa istotne aspekty zmiany: czynnościowy oraz personalny. Rozpatrując definicję zmiany, jak podkreśla A. Adamik, szczególną uwagę należy zwrócić na fakt, że zmiana to zarówno działanie, pewien rozłożony

¹ Borowiecki R.: Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 82-83.

² Nogalski B., Falencikowski T.M.: Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze. „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, nr 305, 2014, s. 24-32.

³ Kozielski R.: Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 118-119.

⁴ Beer M., Noria N.: Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami. „Harvard Business Review Polska”, nr 8, 2003, s. 31-41.

w czasie proces, jak i jego rezultaty (nowa rzecz, forma, inny człowiek)⁵. Na tej podstawie autorka przedstawiła dwa modele zmiany⁶:

- tradycyjny, w którym zmiana traktowana jest jako przejście od jednego stanu równowagi do innego (od modelu przestarzałego do pożądanego),
- nowoczesny (zintegrowany), w którym zmiana to zarządzanie nierównowagą, cechującą wszystkie organizacje dynamiczne.

Prawidłowa klasyfikacja zmian wymaga określenia kryteriów ich podziału, które prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Klasyfikacja zmian w organizacji – przegląd

Lp.	Kryterium klasyfikacji zmian	Charakterystyka
1.	ilościowe	miar skutków, które wywołuje zmiana
2.	jakościowe	wynalazki, innowacyjne zmiany administracyjne, kulturowe, regulacyjne, strukturalne; przyczyniają się do reorganizacji lub usprawniania działań organizacji ⁷
3.	zasięg zmian	– zmiany niewielkie – zmiany o szerokim zasięgu i intensywności – zmiany powstałe w wyniku działań złożonych, kompleksowych
4.	charakter zmian	innowacyjne, adaptacyjne, których rezultaty uznaje się za pozytywne i regresywne o charakterze negatywnym ⁸
5.	czas zmian	– zmiana planowana – zmiana dostosowawcza
6.	przyczyna	– zmiana dobrowolna – zmiana przymusowa
7.	faza ruchu organizacyjnego	– zmiana związana z identyfikacją organizacji z otoczeniem, – zmiana w sposobach koordynacji działań – zmiana w sposobach kontroli zachowań i sytuacji, – zmiana we właściwościach odzwierciedlających układy władzy i interesy dominującej koalicji
8.	czas trwania	– zmiana ewolucyjna – zmiana rewolucyjna
9.	tempo i skala zmian	– zmiana odcinkowa – zmiana kompleksowa
10.	rozmiar zmian	– zmiana rozwojowa – zmiana z przekształcenia – zmiana o charakterze transformacji ⁹

⁵ Adamik A.: Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 294.

⁶ Ibidem.

⁷ Skalik J.: Projektowanie organizacji instytucji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 158.

⁸ Mikołajczyk Z.: Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 19-20.

⁹ Zarębska A.: Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka. Difin, Warszawa 2002, s. 51-60.

cd. tabeli 1

Lp.	Kryterium klasyfikacji zmian	Charakterystyka
11.	konfiguracja zmian	– techniczno-ekonomiczna – społeczna – organizacyjna ¹⁰
12.	źródło zmian	– dobrowolne – narzucone
13.	uzyskany efekt	– pozytywny, negatywny, obojętny ¹¹

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adamik A.: Nauka..., op.cit., s. 298; Skalik J.: Projektowanie..., op.cit., s. 158; Zarębska A.: Zmiany..., op.cit., s. 51-60; Obłój K.: Strategia..., op.cit., s. 290-336; Czerska M.: Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 55.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że podstawowym problemem w procesie zarządzania zmianą jest określenie prawidłowej ścieżki postępowania; pomocne mogą tu być między innymi takie zalecenia jak: określenie celów organizacji (głównych i podrzędnych), analiza sieci interakcji wzajemnych wpływów, analiza mocnych i słabych stron organizacji, z uwzględnieniem ich specyfiki¹², analiza możliwych scenariuszy zmian, opracowanie strategii działania oraz wdrożenie wybranego rozwiązania¹³. Zakres i kierunek przebiegu zarządzania zmianą wymagają rozpoznania czynników kształtujących te zmiany w odniesieniu do projektu zmian, personelu, organizacji i implementacji¹⁴. Wiodącym modelem planowania i wdrażania zmiany jest ten zbudowany przez K. Lewina; obejmuje on trzy etapy¹⁵:

- rozmrożenie, czyli świadomość organizacji, że potrzeba zmiany jest oczywista; bazuje na wytworzeniu w ludziach potrzeby zmian,
- zmiana (transformacja), która oznacza przejście z obecnego do pożądanego stanu i obejmuje takie działania jak: komunikowanie wizji, zdobywanie poparcia dla zmian, planowanie zmian, wdrażanie określonych projektów oraz likwidowanie oporów wobec zmian,
- ponowne zamrożenie, na które składa się głównie integracja przekształceń i instytucjonalizacja zmian i ich ocena.

¹⁰ Obłój K.: Strategia organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 290-336.

¹¹ Czerska M.: Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 55.

¹² Van der Voet J.: The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal* 32/2014, p. 373-382.

¹³ Sokołowska S.: Organizacja i Zarządzanie. Ujęcie teoretyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009, s. 226.

¹⁴ Lines B.C, Sullivan K.T, Smithwick J.B, Mischung J.: Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, 33, 2015, p. 1170-1179.

¹⁵ Lewin K.: Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science. *Hum. Relat.* 1/1947, p. 5-41.

McKelvey podkreśla, że większość zmian w organizacji jest wynikiem oddziaływania bodźców zewnętrznych; należą do nich głównie: rynek i siły nim rządzące, czyli zjawiska globalizacji gospodarki i rynków, konkurencji, preferencji klientów, a także kształtowania się popytu i nowych możliwości rynkowych, dynamiczny rozwój technologii w obszarze technik informatycznych, a także procesy reorganizacji przedsiębiorstw¹⁶.

Znajomość przekrojów i modeli zmian jest niezbędna w procesach podejmowania decyzji, a w literaturze przedmiotu podkreśla się, że proces zmian musi opierać się na dobrze rozpoznanym wcześniej potencjale przedsiębiorstwa. Wszystkie efektywne modele zmian mają charakter przekrojowy, budowany według ustalonych procedur i obejmują zestaw czynników, niezbędnych do osiągnięcia sukcesu¹⁷.

3. Ocena obszarów zmian w polskich przedsiębiorstwach

Zmiany mogą dotyczyć niemal wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa. Większość zmian, jak podkreśla Ricky W. Griffin, odnosi się do strategii organizacji, jej struktury i projektu, wykorzystywanych technik i operacji lub ludzi¹⁸.

Zmiany strategii organizacji dotyczą zasadniczo celów strategicznych, wielkiej strategii, portfela jednostek strategicznych, strategii funkcjonalnej, fuzji i wspólnych przedsięwzięć oraz umiędzynarodowienia¹⁹. Przykładem zmiany strategii jest decyzja o utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia w postaci spółki o kapitale mieszanym lub wejściu na rynki międzynarodowe. Syntetyzując ten obszar zmian w organizacji należy stwierdzić, że stanowią one próbę usytuowania organizacji względem otoczenia.

Zmiany struktury organizacji dotyczą natomiast między innymi: stanowisk pracy, strukturyzacji, stosunków podległości, rozkładu władzy formalnej, mechanizmów koordynacji, struktury w przekroju linia - sztab, ogólnego projektu, kultury czy też zarządzania zasobami ludzkimi. W tym ostatnim aspekcie zmiana może dotyczyć kryteriów doboru kadr, metod oceny wyników czy też systemu wynagrodzeń.

Zmiany w technice i operacjach wynikają ze zmian odnoszących się do sprzętu, procesów i sekwencji roboczych, systemów informatycznych oraz systemów kontroli. W tej grupie zmian w ostatnich latach szczególne znaczenie zyskały zmiany w systemach informatycznych; postęp w dziedzinie dużych komputerów, komputerów osobistych oraz sieci komputerowych spowodował ogromne możliwości zmian na poszczególnych

¹⁶ Carr K.D., Hard J.K., Trahan J.W.: Zarządzanie procesem zmian. PWN, Warszawa 1998, s. 45-48; cyt. za Michalak J.M.: O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”, *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica* 234, 2010, s. 312.

¹⁷ Malara Z.: *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 151-170.

¹⁸ Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 401.

¹⁹ *Ibidem*.

stanowiskach pracy, co nie tylko warunkuje doskonalenie działalności przedsiębiorstwa, ale także wpływa na procesy podejmowania decyzji²⁰.

Zmiany dotyczące zasobów ludzkich mogą natomiast dotyczyć: systemu wynagrodzeń, szkoleń opartych na wynikach, postaw i wartości pracowników.

Z Raportu Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą wynika, że liczba i zakres zmian przeprowadzanych i wdrażanych w polskich organizacjach stale wzrastają; osiąganie zakładanych celów przeprowadzanych zmian stanowi jednak nadal wyzwanie dla menedżerów²¹. Na podstawie przeanalizowanych wypowiedzi ponad 200 osób, Autorzy Raportu skonstruowali kilka kluczowych wniosków. Jednym z nich jest fakt, że w ostatnim okresie zmiany dotyczyły głównie dużych przedsiębiorstw z branży bankowości i ubezpieczeń, handlu IT oraz produkcji przemysłowej. Ponad 75% zmian było kierowanych zespołowo – przez koalicję liderów; tylko co ósma zmiana była kierowana jednoosobowo, głównie przez zarządzającego firmą.

Interesującym aspektem prowadzonych badań było odniesienie przeprowadzanych zmian do osiągniętych wyników operacyjnych. W większości badanych organizacji przeprowadzane zmiany miały pozytywny wpływ na ich wyniki operacyjne. W około 8% organizacji miała miejsce nadzwyczajna poprawa wyników. Najwięcej wskazań (ponad 26%) dotyczyło znacznego wpływu wdrażanych zmian na wyniki operacyjne; brak wpływu wprowadzanych zmian na wyniki operacyjne wskazało jedynie około 10% badanych.

4. Identyfikacja zarządzania procesami zmian w aspekcie doskonalenia działalności motoryzacyjnych sieci dealerskich

4.1. Ocena tendencji zmian w branży motoryzacyjnej (badania DCG Dealer Consulting z 2015 roku)

Zmiany w makrootoczeniu nie pozostały bez wpływu na tendencje zmian i wynikające z nich decyzje podejmowane w branży motoryzacyjnej. Biorąc pod uwagę cztery segmenty makrootoczenia: polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczno-kulturowy i technologiczny, można wskazać cztery trwałe tendencje w badanej branży. Należą do nich: internacjonalizacja, koncentracja, wirtualizacja oraz transformacja w przemysł high-tech²². Podkreślić należy, że wskazane tendencje nie są skutkiem oddziaływania tylko jednego segmentu otoczenia; wynikają ze zmian w dwóch, trzech lub we wszystkich czterech elementach makrootoczenia przedsiębiorstwa. Dynamika zmian w branży samochodowej na

²⁰ Jelonek D., Turek T.: Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 143-200.

²¹ Janigacz M., Rubin J. (red.): Raport: Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą. Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2016.

²² Dziurski P.: Ewolucja branży motoryzacyjnej – trwałe tendencje, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.): Granice zarządzania. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 263.

rynkach rozwiniętych i wschodzących była różna. Z danych raportu KPMGs Global Automotive Executive Survey wynika, że w ciągu kolejnych 10-15 lat rynki wschodzące będą miały takie same możliwości oraz staną przed takimi samymi wyzwaniami jak przed kilkoma laty kraje wysoko rozwinięte. Przewiduje się, że w 2025 roku kraje rozwijające będą miały takie same problemy, z jakimi borykają się obecnie kraje wysoko rozwinięte²³.

Efektywność działań firm dealerskich, mających na celu doskonalenie swojej działalności, opiera się na współpracy z takimi podmiotami jak: importer, producent, centrala i dealerzy tej samej marki na danym obszarze. Na polskim rynku działa około 850 firm dealerskich, które łącznie mają 1032 autoryzacje sprzedażowe na wszystkie marki samochodowe. Wartość sprzedaży w poszczególnych firmach autoryzowanych wynosi od 100 do około 500 samochodów.

Firma DCG Dealer Consulting w kwietniu i w maju 2015 roku przeprowadziła, według standardów metodologicznych, obowiązujących w USA oraz krajach Unii Europejskiej, VIII Badanie Satysfakcji Dealerów. Badania ankietowe z tego zakresu zostały przeprowadzone wśród właścicieli i osób zarządzających sieciami dealerskimi²⁴. Ocena satysfakcji dealerskiej obejmowała trzy poziomy współpracy z importerem i dotyczyła:

- produktów oferowanych przez importera danej marki,
- polityki importera, przedstawiciela międzynarodowego koncernu działającego jako element międzynarodowych struktur, z uwzględnieniem konkurencyjności strategii rynkowej i podejścia do prowadzenia biznesu,
- działalności centrali, istniejącej w polskich realiach, zatrudniającej konkretnych pracowników i mającej własną kulturę organizacyjną.

Poszczególne aspekty satysfakcji dealerskiej zostały ocenione w pięciostopniowej skali, gdzie „1” oznaczało ocenę najniższą, a „5” – najwyższą.

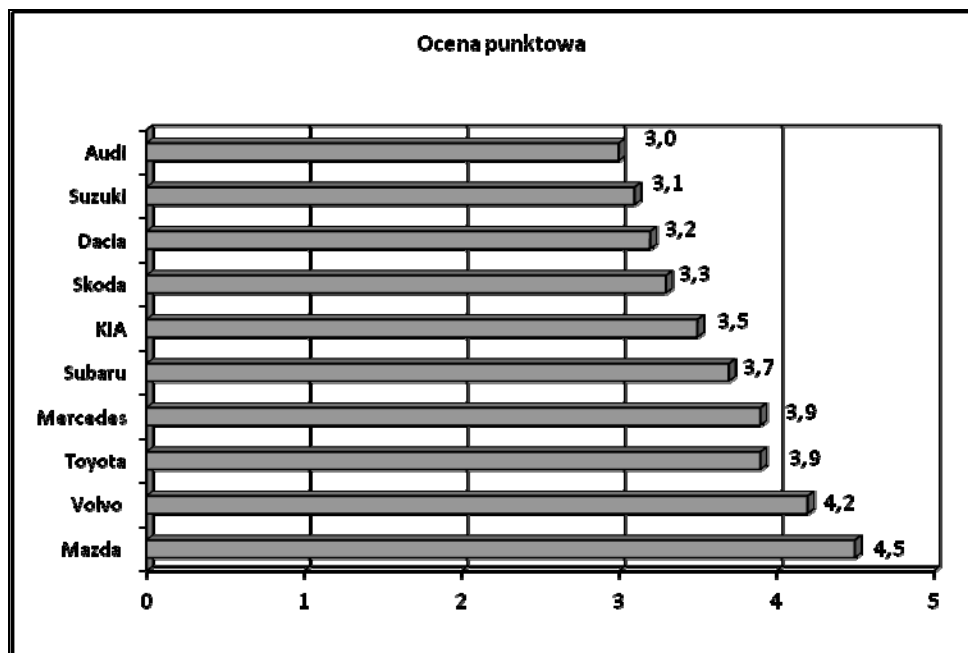
Średnia ocena w zakresie zadowolenia z wyników finansowych badanych firm jest dosyć niska, ponieważ wynosi zaledwie 2,83. Trzy pierwsze miejsca zajmują odpowiednio: Mazda, Volvo i Toyota.

Poszczególne oceny przyznawane przez dealerów różnych marek charakteryzuje bardzo duża rozpiętość. Na szczycie Top 10 najlepiej ocenionych marek znajduje się Mazda z wynikiem 4,50. Od 10. w klasyfikacji marki Audi, Mazdę dzieli aż 1,5 punktu. Rysunek 1

²³ KPMG International, KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012, Szwajcaria 2012, s. 6; Dziurski P.: Ewolucja ..., op.cit., s. 263.

²⁴ Próba badawcza, jak podaje Firma DCG Dealer Consulting, wynosiła minimum 30% populacji wszystkich firm dealerskich danej marki; dla dealerów marek samochodów, których liczba w Polsce nie przekraczała 20, próba minimalna wynosiła 40%. Badaniami ankietowymi nie zostały objęte marki, których liczba dealerów w Polsce była niższa niż 10 oraz marek o niewielkiej wartości sprzedaży. Łącznie w badaniu uzyskano 400 ankiet od dealerów z 26 różnych marek, co stanowi próbę 40% autoryzacji sprzedażowych badanych marek. W badaniu uwzględniono dealerów oferujących samochody o dopuszczalnej całkowitej masie do 3,5 tony. Wśród badanych marek znalazły się: Alfa Romeo, Audi, BMW, Citroen, Dacia, Fiat, Ford, Honda, Hyundai, Jeep, KIA, Lancia, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, SEAT, Skoda, Subaru, Suzuki, Toyota, Volkswagen oraz Volvo.

przedstawia ocenę zadowolenia z wyników finansowych, jakie przynosi firmie autoryzacja marki.



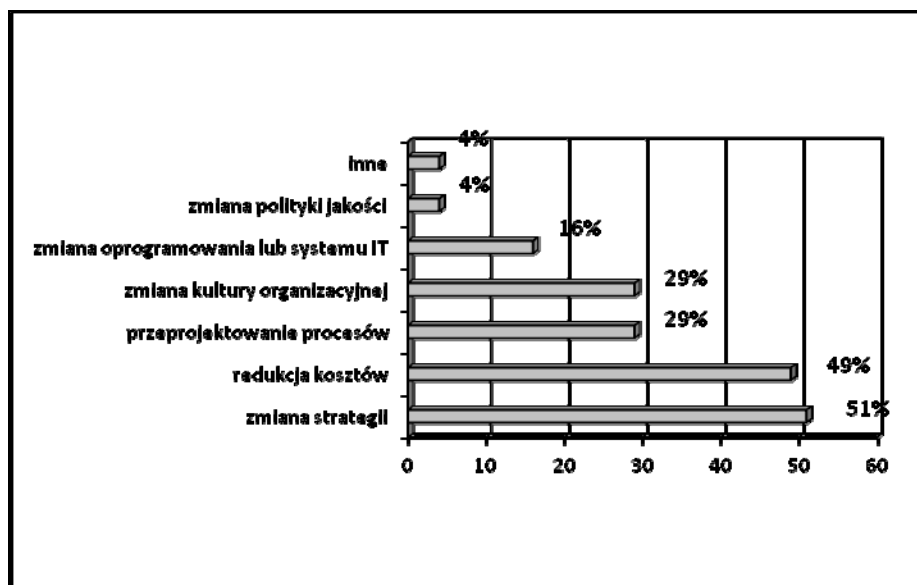
Rys. 1. Ocena zadowolenia z wyników finansowych, jakie przynosi firmie autoryzacja marki
 Fig. 1. Assessment of the satisfaction due to the financial outcomes of certain companies which are influenced by an authorization of makes.

Źródło: opracowanie własne na podstawie VIII Raportu Niezależnego Badania Satysfakcji Dealerów.

4.2. Obszary i cele zmian w firmach dealerskich województwa mazowieckiego (badania własne)

Bazując na profilu badań z zakresu zarządzania zmianą, wśród firm dealerskich zarejestrowanych w województwie mazowieckim, przeprowadzono badania własne z zakresu kierunków i celów zmian w firmach dealerskich. Badania zostały przeprowadzone w tym województwie, ponieważ (według danych Panoramy Firm) na jego terenie znajduje się największa liczba firm dealerskich (373).

W polu badawczym celów zmian znajdowały się takie aspekty jak: kultura organizacyjna, koszty, wartość przychodów ze sprzedaży, polityka jakości, oprogramowanie, przeprogramowanie procesów, restrukturyzacja, strategia. Badania zostały przeprowadzone w listopadzie 2015 roku. Liczba wysłanych drogą elektroniczną ankiet wynosiła 160. Odpowiedzi na pytania ankietowe udzieliły 74 osoby (kadra menedżerska szczebli najwyższego i średniego), co prezentuje rys. 2. Siedemnaście ankiet nie zostało w pełni uzupełnionych (jedynie 15% zawartości ankiety). Zdecydowana większość badanych firm funkcjonowała na rynku powyżej 5 lat (prawie 92%), przy czym 1/3 z nich istniała dłużej niż 10 lat.



Rys. 2. Cele zmian w firmach dealerskich w opinii kierowników szczebli średniego i najwyższego
 Fig. 2. Aims of changes in dealers' companies regarding to the opinions of middle and higher level executives

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zmiany dotyczyły głównie aspektu doskonalenia strategii podejmowanych działań (około 51% wskazań). Zmiany podyktowane były również redukcją kosztów (49% odpowiedzi) i wynikającą z poziomu ich analizy restrukturyzacją. Cechą charakterystyczną działalności dealerów samochodowych jest ponoszenie znacznych kosztów na początku działalności; wysoki jest tak zwany próg wejścia, z powodu wysokich wymogów współpracujących marek dotyczącego standardu salonów i serwisów. Co więcej, dealerzy samochodowi są zamożnymi przedsiębiorcami; mają znaczny majątek w postaci nieruchomości; jest to jednak majątek trudno zbywalny i nie wyklucza utraty płynności finansowej czy też upadłości części dealerów, zwłaszcza niezrzeszonych w większych grupach²⁵. Gdy pojawiają się kłopoty finansowe (spowolnienie obrotów, zmniejszanie się rentowności) dealerzy nie zaprzestają prowadzenia działalności, lecz starają się zredukować koszty i restrukturyzować działalność, przez zmniejszanie zatrudnienia oraz reorganizację procesów. W badanych firmach zmiany koncentrowały się wokół decyzji w kwestiach przeprojektowania procesów i zmiany kultury organizacyjnej (po 29% odpowiedzi). Kultura organizacyjna stanowi bowiem środowisko, które może sprzyjać przeprowadzeniu zmian lub ten proces hamować. Dla potrzeb niniejszych badań empirycznych kultura organizacyjna traktowana jest jako jeden z podsystemów organizacji, na który składają się normy i wartości

²⁵ Dealerzy samochodowi mają duże salda u dostawców samochodowych, na kwoty kilkudziesięciu milionów złotych. Ich wyniki finansowe są monitorowane przez firmy samochodowe, które nie poprzestają na tym, że mają mocne zabezpieczenia swoich wierzytelności, kontrolę poziomu zapasów (co dostarczono, a co sprzedano), i splot należności. Kontrolę ze strony firm samochodowych uzasadnia długi, bo 3-4-miesięczny termin realizacji konkretnych zamówień.

obowiązujące pracowników²⁶. Respondenci wskazali, że średnia długość przeprowadzania zmian wynosiła 11 miesięcy²⁷.

Wobec dynamiki zmian w segmentach makroekonomicznych badanej branży firmy dealerskie podejmują działania dla stworzenia środowiska korzystnego dla zmian wspierających elastyczność, która determinuje doskonalenie ich działalności.

Narzędziem komunikacji wykorzystywanym w firmach dealerskich były spotkania informacyjne kierowników ze swoimi pracownikami oraz korespondencja zarządu z pracownikami, informująca o projektowanej zmianie. Zakładane cele przeprowadzenia zmian zostały osiągnięte w 50%. W badanych firmach największą przeszkodą we wprowadzaniu zmiany były emocje pracowników (30% wskazań). Pozytywny wpływ na proces wdrażania i realizacji zmian miała postawa menedżerów najwyższego szczebla (około 67% wskazań) i bezpośrednie zaangażowanie pracowników (55% wskazań); nie odnotowano sabotowania zmian przez pracowników.

5. Zakończenie

Badanie, analiza i określenie efektów zmian w aspekcie decyzyjnym, uwarunkowanym doskonaleniem działalności przedsiębiorstwa, jest zadaniem złożonym z uwagi na wieloaspektowość i wielowymiarowość tego procesu. Jak podkreśla M. Bratnicki²⁸, zarządzanie zmianami jest kluczową kompetencją przedsiębiorstwa, a dla badanych sieci dealerskich rozpoznany obszar prowadzonych zmian wyznacza ich kontynuację i uszczegółowienie. Może ono dotyczyć przykładowo oceny zadowolenia z osiągniętych wyników czy też działań marketingowych w powiązaniu z planami sprzedażowymi. W artykule zobrazowano obszary zmian, jakie miały miejsce w badanych firmach dealerskich województwa mazowieckiego. Przeprowadzone badania predysponują do zaprezentowania istotnych wniosków.

- Główny obszar zmian w firmach dealerskich koncentruje się wokół zmiany strategii; działania liderów badanych firm z tego zakresu należy ocenić pozytywnie. Przegląd literatury i badania empiryczne wskazują, że jest to najtrudniejszy wybór, przed którym

²⁶ Szerzej na temat budowania kultury organizacyjnej i czynników determinujących silną kulturę organizacyjną piszą m.in. Wachowiak P., Winch S.: *Kultura organizacyjna w czasie kryzysu*, [w:] Romanowska M., Mierzejewska W. (red.): *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016, s. 192-206.

²⁷ Prezentowane wyniki badań korespondują z ogólnopolskimi badaniami z zakresu zarządzania zmianą, w których przedstawiono czas trwania zmian. W sytuacji wypracowywania nowej kultury w przedsiębiorstwie, czas trwania zmian wynosi ponad 16 miesięcy; gdy implementacja zmian skupiała się na innych celach, czas ich trwania wyniósł jedynie 13 miesięcy. Bellon M.: *Pracownicy nie lubią rewolucji*. „Puls Biznesu”, nr 6, 2016, s. 13.

²⁸ Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Między nadzieją i strachem – budowanie mapy kompetencji. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 11.

stają zarządzający. Ten rodzaj zmiany wymaga pokonania znacznych przeszkód: pracownicy mogą potraktować zmianę jako zagrożenie, klienci mogą poczuć się zdezorientowani, a inwestorzy obawiają się ryzyka²⁹.

- Redukcja kosztów motywuje do przeprowadzenia zmian w działalności firm dealerskich. Właściwie zorganizowany i zarządzany proces zmian z pewnością wpłynie na obniżenie kosztów, zwiększenie rentowności sprzedaży, szybkie i właściwe przekazywanie informacji oraz poprawę wizerunku zarówno dostawcy, jak i wytwórcy.
- Zmiany w zakresie przeprojektowania procesów i poprawy kultury organizacyjnej mają istotne znaczenie w firmach dealerskich. Menedżerowie badanych firm, szczególnie wyższego szczebla, opowiadają się za powszechnością zmian przez zaangażowanie wszystkich pracowników; co więcej prowadzą politykę „oderwania wzroku od zmiany (innowacyjności)”, jako celu i postrzegają ją również jako szansę i możliwość inspiracji pracowników do zmian oraz obniżanie progę oporu przy ich wdrażaniu. Z uwagi na to, przed menedżerami badanych firm stoi duże wyzwanie, gdyż emocje, jak wykazały przeprowadzone badania, były istotną przeszkodą przy wprowadzaniu zmian.

Reasumując, należy podkreślić, że badani menedżerowie dostrzegają potrzebę zmian w rozwoju swoich firm; fundamentalne znaczenie mają dla nich koszty i kadra. W procesach pomiaru efektywności zmian główną rolę odgrywają koszty i wzmocnienie elastyczności przez konsolidację rynku, czyli przejmowanie większej części sprzedaży przez silnych, dużych dealerów, mających korzystniejsze warunki zakupu, niższe koszty i w związku z tym będących bardziej konkurencyjnymi. Wszystkie te wyzwania stanowiące będą warunki i czynniki dalszych zmian w zarządzaniu zmianą i innowacjami w firmach dealerskich, przy zachowaniu wymiaru etycznego w zarządzaniu organizacjami³⁰. Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce powodują, że coraz trudniej jest zarządzać przedsiębiorstwem. Wzrasta konieczność umacniania wzajemnych relacji między przedsiębiorstwami oraz podejmowania decyzji rozwojowych, dotyczących doskonalenia ich działalności. Szczególnie istotna jest prawidłowa implementacja metod i technik doskonalenia zarządzania procesami zmian z uwagi na ich różnorodność i złożoność, co jednak stanowi warunek konieczny funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce.

²⁹ Merton R.C.: Ryzyko towarzyszące innowacjom. *Harvard Business Review Polska*, czerwiec 2014, s. 69-79.

³⁰ Kostera M., Koźmiński A.K.: Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry, [w:] *Etyka biznesu*, Dietl J., Gacparski W. (red.): Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 192; Stachowicz-Stanusch A., Sworowska A.: Network approach in business ethics education. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 4(28), 2014, s. 137-157.

Bibliografia

1. Adamik A.: Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
2. Beer M., Noria N.: Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami. „Harvard Business Review Polska”, nr 8, 2003.
3. Bellon M.: Pracownicy nie lubią rewolucji. „Puls Biznesu”, nr 6, 2016.
4. Borowiecki R.: Pomiar i ocena procesów kreowania wartości w badaniu efektywności przedsiębiorstwa. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Kraków 2009.
5. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Między nadzieją i strachem – budowanie mapy kompetencji. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
6. Carr K.D., Hard J.K., Trahan J.W.: Zarządzanie procesem zmian. PWN, Warszawa 1998.
7. Czerska M.: Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
8. Dziurski P.: Ewolucja branży motoryzacyjnej – trwałe tendencje, [w:] Romanowska M., Cygler J. (red.): Granice zarządzania. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.
9. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
10. Janigacz M., Rubin J. (red.): Raport: Ogólnopolskie Badanie Zarządzania Zmianą. Szkoła Zarządzania Zmianą, Wrocław 2016.
11. Jelonek D., Turek T.: Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.
12. Kostera M., Koźmiński A.K.: Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry, [w:] Etyka biznesu, J. Dietl, W. Gacparski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. Kozielski R.: Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
14. KPMG International, KPMG’s Global Automotive Executive Survey 2012, Szwajcaria 2012.
15. Lewin K.: Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science. Hum. Relat. 1/1947.
16. Lines B.C., Sullivan K.T., Smithwick J.B., Mischung J.: Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. International Journal of Project Management 33, 2015.

17. Malara Z.: *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
18. Merton R.C.: *Ryzyko towarzyszące innowacjom*, Harvard Business Review Polska. czerwiec 2014, s. 69-79.
19. Michalak M.J.: *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”*. Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, nr 234, 2010.
20. Mikołajczyk Z.: *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
21. Nogalski B., Falencikowski T.M.: *Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze*. „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, nr 305, 2014.
22. Obłój K.: *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
23. Skalik J.: *Projektowanie organizacji instytucji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
24. Sokołowska S.: *Organizacja i Zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2009.
25. Stachowicz-Stanusch A., Sworowska A.: *Network approach in business ethics education*. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 4(28), 2014.
26. Van der Voet J.: *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*. European Management Journal, no. 32, 2014.
27. Wachowiak P., Winch S.: *Kultura organizacyjna w czasie kryzysu*, [w:] Romanowska M., Mierzejewska W. (red.): *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2016.
28. Zarębska A.: *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2002.

Abstract

Research, analysis and determine the effects of changes in terms of decision aspect, conditioned by improving the enterprise activity, state a complex task because of multifaceted and multidimensional character of this process. The article illustrated areas of change that took place in the surveyed dealer companies in Mazovia voivodeship. The main area of changes in dealer companies focuses on changes in strategy. Cost reduction is the motive to carry out changes in the activity of dealer companies. Properly structured and managed process of change will for sure reduce the costs, increase the sales profitability, the transmission of information will be rapid and appropriate, and improve the image of both the supplier and the manufacturer. Changes in redesign process and improvement of organizational culture are also important in dealer companies.