

Piotr Chechelski

Kierunki zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w latach 2000–2002

W perspektywie ekonomicznej integracji z UE wydaje się konieczne, między innymi rozpoznanie czy, a jeśli tak, to w jakim kierunku polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego zamierzają modyfikować swoje struktury organizacyjne. Struktura organizacyjna odzwierciedla bowiem zwykle poziom świadomości kadry kierowniczej oraz główne problemy związane z zarządzaniem.

W związku ze wzrostem konkurencji ze strony innych przedsiębiorstw a także organizacji handlowych na rynku, producenci coraz częściej szukają oszczędności w redukcji kosztów. W pierwszym rzędzie oszczędności poszukuje się w zmianach technologii, redukcji kosztów zatrudnienia, pozbywania się nierentownych składników majątkowych przedsiębiorstw. Można powiedzieć, że jest to pierwszy etap poprawy restrukturyzacji przedsiębiorstw. Duża część polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego ma ten etap już za sobą. Drugim etapem restrukturyzacji przedsiębiorstw są zmiany w organizacji i zarządzaniu. W Polsce dopiero teraz zaczyna się w coraz większym stopniu dostrzegać korzyści wynikające z możliwości lepszego zarządzania. Zgodnie z praktyką gospodarczą krajów wysoko rozwiniętych są to możliwości znaczne i stosunkowo łatwo dostępne, a ich wykorzystanie nie wymaga dużych nakładów finansowych. Problemem jest tu jednak z jednej strony bariera wiedzy i umiejętności przeprowadzenia tego typu zmian, z drugiej strony nie zawsze jeszcze docenianie wagi tego problemu, jak i chęci jego rozwiązania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ze swojej aktualnej (1999 r.) struktury organizacyjnej zadowo-

lonych było jedynie 4% ankietowanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Większość, bo 87% twierdziła, że ich struktura wymaga częściowych zmian. Natomiast 9% twierdziło, że ich struktura organizacyjna jest niewłaściwa i musi ulec całkowitej przebudowie, gdyż nie spełnia oczekiwań kierownictwa firmy.

Można stąd wysunąć wniosek, że przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej zdecydowana większość przedsiębiorstw przemysłu spożywczego widzi potrzebę zmian swoich struktur organizacyjnych, aby w większym stopniu dopasować je do potrzeb gospodarki rynkowej. Dlatego też 96% ankietowanych planuje w latach 2000–2002 dokonać zmian w swoich strukturach organizacyjnych.

Jako argumenty za zmianami swoich struktur organizacyjnych najczęściej badane firmy wymieniały:

- dostosowanie systemu zarządzania do standardów europejskich,
- utworzenie spółek zależnych,
- zwiększenie sprzedaży poprzez rozbudowę działów marketingu i logistyki,
- dostosowanie do bardziej elastycznego zarządzania,
- lepszą rywalizację z konkurencją,
- specjalizację produkcji,
- centralizację decyzji,
- zmiany własnościowe,
- wejście do grupy kapitałowej,
- budowę nowego zakładu,
- obniżenie kosztów produkcji itp.

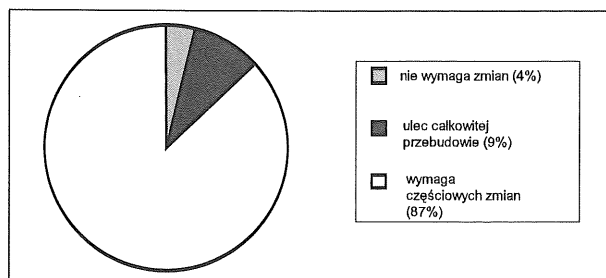
Generalnie przyczyny zmian można ująć jako:

- dostosowujące do wymagań rynkowych,
- spowodowane przekształceniami własnościowymi,
- spowodowane działaniami rozwojowymi (kapitałowymi, inwestycyjnymi itp.).

Kierunki, a także tempo tych zmian są różne w poszczególnych przedsiębiorstwach. Jest to zrozumiałe, gdyż każde z nich jest inne i działa w odmiennym otoczeniu. Niemniej można zaobserwować pewne ogólne kierunki działań, do których można zaliczyć:

W zarządzaniu i administracji:

- 87% deklaruje potrzebę zwiększenia zakresów działań komórek marketingowych i zbytu,
- 59% – zwiększenia (lub powstania) komórek zarządzania jakością,
- 53% – zwiększenia (lub powstania) komórek controllingu,



Rys. 1. Struktura ocen dotycząca opinii firm o potrzebach zmian w swoich strukturach organizacyjnych

- 28% – zwiększenia (lub powstania) komórek ds. informatyki,
- 22% zamierza zwiększyć uprawnienia komórek zaopatrzeniowych i surowcowych, podczas gdy tyle samo chce je zmniejszyć,
- 15% pragnie zwiększenia działów kadr i tyleż samo ich ograniczenia,
- 15% chce rozbudować działy planowania i inwestycji, a 13 % chce je zmniejszyć,
- 35% zamierza zmniejszyć działy finansowo-księgowo, podczas gdy 11% pragnie je rozbudować.

W produkcji:

- 37% zamierza zwiększyć zakres podstawowej działalności produkcyjnej, 35% zaś zmniejszyć,
- 17% planuje zmniejszyć zakres produkcji ubocznej, a tylko 9% dążyć będzie do jej zwiększenia.

W obsłudze produkcji:

- ponad jedna trzecia badanych (35%) dążyć będzie do zmniejszenia działalności służb mechanicznych i energetycznych, a tylko nieliczne firmy (4%) do ich zwiększenia.

W usługach i handlu:

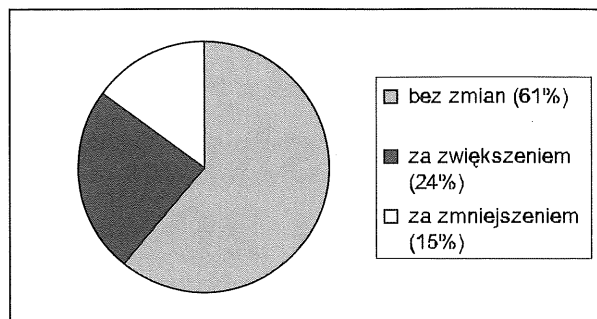
- 39% firm zamierza w najbliższych trzech latach zwiększyć sieć swoich hurtowni,
- 33% planuje zwiększyć zakresy działalności komórek organizacyjnych obsługujących rolników (dostawców surowca), a 9% ma je zmniejszyć,
- 28% będzie dążyć do zwiększenia sprzedaży poprzez własne sklepy, a tylko 7% zamierza ograniczyć tego typu działalność,
- 35% chce ograniczyć zakres działalności własnych działów remontowych, przeciwnego zdania jest 7%,
- 33% zamierza zlikwidować lub ograniczyć działalność działu transportu, odmiennego zdania jest 20%,
- 15% będzie chciała zlikwidować stołówki i bufety prowadzone przez przedsiębiorstwo; nikt nie zamierza prowadzić samodzielnie ani wznawiać tego typu działalności.

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że w latach 2000-2002 przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego największe zmiany w swoich strukturach organizacyjnych przewidują w zarządzaniu i administracji. Natomiast największe ograniczenia w zakresach działalności będą miały miejsce w działach obsługi produkcji.

Zdecydowana większość, bo 80%, zamierza dokonać reorganizacji struktur własnymi siłami, a tylko co piąte przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego zamierza skorzystać z pomocy wyspecjalizowanych firm. Jak twierdzą ankietowani, głównym powodem do przeprowadzania zmian własnymi siłami jest brak środków finansowych.

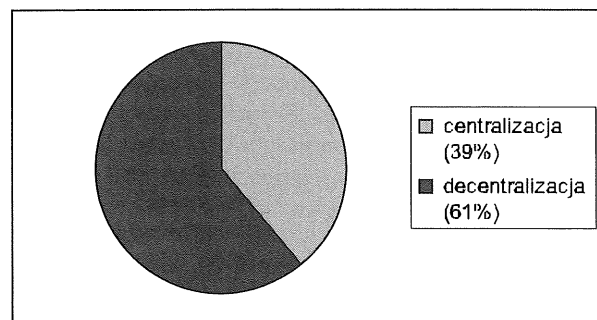
Na pytanie o zmiany w rozpiętości kierowania w latach 2000–2002, większość (61%) stwierdziła, że nie będzie jej zmieniała, natomiast 24% ankietowanych zamierza ją zwiększyć, a 15% zmniejszyć. Analiza rozpiętości kierowania jest ważna, gdyż wywiera wpływ na sprawne wykorzystanie kierowników i na efektywność podwładnych, a także wpływa na kształt przyszłej struktury organizacyjnej. Duża rozpiętość kierowania, przy tej samej liczbie pracowników, oznacza istnienie mniejszej liczby szczebli zarządzania. Można zatem stwierdzić, że większość ankietowanych nie brała tego czynnika pod uwagę przy dokonywaniu

zmian w swoich strukturach organizacyjnych. Jedynie co czwarte przedsiębiorstwo planuje spłaszczenie swojej struktury.



Rys. 2. Struktura ocen dotycząca rozpiętości kierowania

W krajach wysoko rozwiniętych przeważają tendencje do decentralizacji uprawnień na szczeble niskiego i średniego kierownictwa. Przemawia za tym wzrost wykształcenia pracowników oraz wzrost systemów wspomagających podejmowanie decyzji. Natomiast rozwój systemów informatycznych ułatwia podejmowanie decyzji przez naczelne kierownictwo, które z reguły zachowuje dla siebie decyzje o znaczeniu strategicznym. W przypadku polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, większość ankietowanych, bo 61%, opowiedziała się za decentralizacją uprawnień w swoich firmach, jako korzystniejszym rozwiązaniem gospodarczym. Wystąpił tu dość wyraźny podział: większe przedsiębiorstwa opowiadały się za decentralizacją uprawnień, mniejsze za centralizacją.



Rys. 3. Struktura ocen dotycząca wprowadzenia centralizacji lub decentralizacji uprawnień w firmie

Konsekwencją decentralizacji uprawnień będzie konieczność zmian struktur organizacyjnych. Z badań wynika, że 13% ankietowanych zamierza zmienić ją na wielozakładową, 13% na strukturę holdingową, a 17% na jednozakładową. Powyższe dane świadczą o dużym zróżnicowaniu poglądów zarządzających firmami na temat reorganizacji swoich struktur organizacyjnych.

Bardzo duży procent firm, bo 48%, posiada lub zamierza w najbliższych 3 latach wyodrębnić z istniejącej struktury organizacyjnej spółkę lub spółki. 24% chce, aby były to spółki całkowicie zależne od ich firmy, 7% – aby były to spółki z kapitałem mieszanym,

13% spółki o zróżnicowanym charakterze, czyli zależne, niezależne, mieszane, a 4% zamierza utworzyć spółki całkowicie niezależne.

Tak powszechne zjawisko tworzenia spółek wiąże się z procesem transformacji gospodarczej, kiedy to firmy wyodrębniają ze swojego majątku części mniej rentowne, tworząc na ich podstawie samodzielne podmioty. Są to najczęściej dawne działy obsługi produkcji podstawowej: usługowe, socjalne lub handlowe, jak np. działy transportu, remontowe, mechaniczne lub ośrodki wypoczynkowe, hotele, stołówki itp. Z reguły wpływa to korzystnie zarówno na dotychczasową firmę macierzystą, gdyż poprawia efektywność jej zarządzania, jak i wyniki ekonomiczne, ale także i na nowo utworzone podmioty gospodarcze. Utworzenie spółek na bazie dotychczasowego majątku, a następnie ich sprzedaż jest korzystniejszą formą sprzedaży majątku niż samych nieruchomości.

Reasumując, można stwierdzić, że w latach 2000-2002 prawie wszystkie ankietowane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego zamierzają przeprowadzić zmiany w swoich strukturach organizacyjnych. Zmian tych zamierzają dokonać głównie własnymi siłami. Większość przedsiębiorstw opowiada się za modelem decentralizacji uprawnień. Jednakże w ślad za tym nie idą działania zmierzające do pełnej reorganizacji poprzez zmianę rozpiętości kierowania. Deklaracja blisko połowy ankietowanych o zamiarze tworzenia spółek nie jest jednoznaczna z zamiarem tworzenia struktur holdingowych. Świadczyć to może o braku znajomości problemów związanych z przekształceniem bądź tworzeniem struktur organizacyjnych, co może być niebezpiecznym zjawiskiem, przy równoczesnej deklaracji 80% przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, że zamierzają przeprowadzić te zmiany samodzielnie.

Pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami istniały bardzo duże różnice co do zaawansowania w procesie restrukturyzacji. Przyczyny tego stanu leżą zarówno

w samych przedsiębiorstwach, jak i warunkach zewnętrznych, niezależnych od nich.

Do warunków zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstw, można zaliczyć między innymi:

- zaszłości wynikające z poprzedniego systemu gospodarczego,
- tempo przekształceń własnościowych w branży,
- poziom rentowności branży w latach 90.,
- zainteresowanie kapitału zagranicznego branżą.

Do warunków wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstw, można zaliczyć między innymi:

- poziom wiedzy kadry kierowniczej,
- stopień zgodności poglądów panujących pomiędzy załogą, związkami zawodowymi i zarządem dotyczących wizji rozwoju przedsiębiorstwa,
- wielkość oraz poziom techniczny i technologiczny przedsiębiorstwa.

Z porównania informacji uzyskanych z przedsiębiorstw dotyczących planowanych zmian, jakie zamierzają przeprowadzić w swoich strukturach organizacyjnych w latach 200-2002 a obecnymi strukturami przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych wynika, że wiele z propozycji tych zmian zmierza w niewłaściwym kierunku. Wiąże się to prawdopodobnie z brakiem dostatecznej informacji i wiedzy o pożądanych kierunkach zmian kadry zarządzającej, a także brakiem odpowiedniej liczby specjalistów z takich dziedzin, jak controlling, marketing, zarządzanie finansami itp.

Piotr Chechelski

Wyniki niniejszego artykułu oparto na badaniach ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w r. 1999 [w:] P. CHECHELSKI, G. MORKIS, *Zakres niezbędnych dostosowań przemysłu spożywczego w sferze organizacji i zarządzania*. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa, 1999 r. – masyzynopsis.

Autor – dr w Zakładzie Ekonomiki Przemysłu Spożywczego IERiGŻ w Warszawie.

Peter Makin, Cary Cooper, Charles Cox

Organizacje a kontrakt psychologiczny Zarządzanie ludźmi w pracy

Przekład Grażyna Kranas

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Czytelniku, chcesz wiedzieć o czym jest ta książka, sięgnij szybko po spis treści; tytuły rozdziałów mówią bowiem same za siebie. Poszczególne zagadnienia w nich zawarte zostały omówione w ten sposób, aby pokazać, jak teorie psychologiczne mogą być efektywnie stosowane w odniesieniu do zachowań lu-

dzi w organizacjach, a zwłaszcza w procesie zarządzania. Natomiast studia przypadków i ćwiczenia powinny cię zachęcić do wykorzystania książki w celu analizy, zrozumienia i doskonalenia umiejętności kierowniczych. A poza tym, mamy nadzieję, że czytanie książki sprawi ci dużo przyjemności.