

Grażyna Osbert-Pociecha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH KONCEPCJI I METOD ZARZĄDZANIA DO OSIĄGANIA STRATEGICZNEJ ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI*

1. Wstęp

W ciągu ostatnich 20-30 lat byliśmy świadkami generowania w relatywnie szybkim tempie kolejnych koncepcji i metod zarządzania, które uzupełniają spektrum tzw. nowoczesnych instrumentów zarządzania. Jednocześnie, rozpatrując współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, coraz częściej spotykamy się z odwoływaniem się do potrzeby bycia elastycznym, upatrując w tym właśnie atrybucie organizacji sposobu na rozwiązanie problemu turbulencji otoczenia, alternatywnej możliwości dla „załamania się” planowania strategicznego z jego sztandarowym zadaniem, tj. pozycjonowaniem firmy w otoczeniu rynkowym. W coraz mniejszym stopniu bowiem klasycznie pojmowane zarządzanie daje szansę przetrwania i rozwoju w warunkach zmiany mechanizmu konkurowania (mamy tu do czynienia z wyraźnym przejściem od mechanizmu „wojny pozycyjnej” do mechanizmu „wojny podjazdowej”), w którego ramach przede wszystkim trzeba się wykazać elastycznością.

Czy generowanie kolejnych koncepcji i metod zarządzania czyni zadość potrzebom „bycia elastycznym” oraz na ile identyfikacja potrzeb w zakresie uelastyczniania organizacji jako całości, jej poszczególnych obszarów (struktur), procesów wskazuje na elementy/problemy, które powinny się stać przedmiotem zainteresowania tzw. nowoczesnych, już istniejących i potencjalnie pożądanых koncepcji i narzędzi zarządzania?

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2006 jako projekt badawczy 1H02 D0518.

Czy można tu mówić o wystarczającym stopniu zbieżności tych istotnych dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw tendencji i tym samym o zapewnieniu odpowiednich warunków do rozwoju przedsiębiorstwa, osiągnięcia efektywności, a więc do osiągnięcia jego naturalnych celów?

2. Pojawianie się nowych koncepcji i metod zarządzania jako następstwo ich ewolucji

Wydaje się, że oczekiwanie symetrii między nowoczesnymi koncepcjami i metodami zarządzania przedsiębiorstwem a wykazywaniem się przez nie elastycznością ma uzasadnienie w odwoływaniu się do tych samych przesłanek. W literaturze przedmiotu [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 15; *Organizacja i zarządzanie...* 2001, s. 383; Olszewska 2003, s. 21] wskazuje się wiele różnorodnych czynników, które wywołując turbulencję w otoczeniu przedsiębiorstwa i naruszając mechanizmy jego wewnętrznego funkcjonowania, stają się czynnikami sprawczymi pojawiania się nowych podejść i instrumentów zarządzania, a jednocześnie stanowią uzasadnienie potrzeby bycia elastycznym.

Dokonana we wspomnianych źródłach identyfikacja czynników nie stanowi pełnej listy uwarunkowań, w niewielkim stopniu uwzględnia zachodzące między nimi sprzężenia zwrotne, które utrudniają ostateczne ustalenie, co stanowi pierwotną przyczynę, a co już jest skutkiem oddziaływania określonej konfiguracji czynników.

Brak możliwości zapanowania nad tym „kłębowiskiem” uwarunkowań funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa skutkuje tym, że okresowo pojawiają się tu koncepcje zarządzania, które niejako „przed nawias” – na zasadzie szczególnego priorytetu w stosunku do pozostałych składowych zarządzania – wysuwają określony, nie rozwiązany dotąd problem, np. lokowania produktu na rynku (*marketing*) bądź utrzymywania relacji ze swoimi klientami (*CRM*), sprawnego pozyskania i przepływu zasobów rzeczowych (*logistyka, just in time*), standardów jakościowych realizacji określonych działań (*TQM*), sprawnego pozyskiwania, dystrybuowania i wykorzystania zasobów informacji/wiedzy (*zarządzanie wiedzą*), respektowania zasad koegzystencji ze środowiskiem naturalnym (*zarządzanie ekologiczne*) itp.

W ten sposób próbuje się ukształtować warunki sprzyjające rozwiązaniu tego problemu, a także nadać mu odpowiednią rangę i miejsce w strukturze procesu zarządzania, który modelowo da się opisać przedmiotowo, tj. macierzą funkcji zarządzania i funkcji organicznych przedsiębiorstwa, oraz podmiotowo, co się wiąże z obecnością ludzi na poszczególnych poziomach hierarchii organizacyjnej.

Następną grupę koncepcji i metod zarządzania stanowią te, które mają na celu pełniejsze zintegrowanie elementów składowych realizowanych w organizacji procesów rozumianych jako zestaw wyodrębnionych działań i czynności przyczyniających się do osiągnięcia wynikających z koncepcji biznesowego działania

zadań, celów organizacji (*podejście procesowe*). Odnosi się to także do procesów zarządzania, które tę integrację usiłują zapewnić dzięki wykorzystaniu, oprócz sprzężenia zwrotnego, sprzężenia wyprzedzającego (*controlling*), dzięki ludziom jako spoiwem (*HRM*) albo przez odwołanie się do kategorii wartości przedsiębiorstwa (*VBM*).

Ważną grupę koncepcji i metod zarządzania współczesnymi organizacjami stanowią również te, które są zorientowane na przeprowadzanie zmian w sposób ewolucyjny (*lean management*) lub rewolucyjny (*BPR*). Przy tym propozycje tych zmian mogą mieć oryginalny, autorski lub naśladowczy charakter (*benchmarking*).

Generalnie zaliczane do grupy nowoczesnych koncepcji i metody zarządzania¹ stanowią bardzo zróżnicowany zbiór, który niezbyt łatwo poddaje się inwentaryzacji, uporządkowaniu według z góry określonych kryteriów, co wiąże się m.in. ze zróżnicowanym stopniem ich uszczegółowienia. O ile bowiem na poziomie precyzowania sedna koncepcji te różnice są odpowiednio widoczne, o tyle nie jest to już tak oczywiste na poziomie doboru instrumentów, tu z reguły mamy bowiem do czynienia z wykorzystywaniem tych samych narzędzi w ramach różnych koncepcji.

Podobnie utrudnieniem w identyfikowaniu i porządkowaniu poszczególnych koncepcji może być związana z nimi etapowość ich wprowadzania. Dylematem może być np. to, czy budżetowanie jest determinującym elementem dla koncepcji *controllingu*, czy też bezwzględnie konieczne jest tu także powiązanie wyników monitorowania realizacji budżetu z rozwiązaniami systemu motywacyjnego. Tak więc oprócz podjętej tu próby ich grupowania możliwe jest zastosowanie innych sposobów (kryteriów) ich wyodrębniania, np. z uwzględnieniem ich reaktywnego lub antycypacyjnego charakteru bądź też według tego, czy ich stosowanie wymaga udziału partnerów zewnętrznych, czy też ogranicza się do samego przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że wszystkie mieszczące się w tym spektrum koncepcje i metody zarządzania, niezależnie od stopnia ich zoperacjonalizowania, wymagają do wdrożenia i stosowania indywidualnego podejścia uwzględniającego specyfikę warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich wprowadzanie jest z reguły przedmiotem fakultatywnego wyboru, podobnie jak łączne lub alternatywne ich wykorzystywanie. Należy zauważyć, że w ostatnim czasie koncepcje i metody zarządzania stały się specyficznym towarem na rynku, który może być w specjalny sposób promowany, to zaś przyczynia się do pojawiania się mód na określone koncepcje i instrumenty. Poszczególne koncepcje bardzo często są też przedmiotem *benchmarkingu*, tj. wzorowania się na innych, naśladowania ich doświadczeń związanych z wcześniejszym podjęciem próby ich wdrożenia i stosowania. Wynika to z chęci ograniczenia ryzyka, które nieuchronnie towarzyszy przedsięwzięciom wprowadzania tych koncepcji i instrumentów, tym bardziej że dość rzadko można sobie

¹ Obszerniejszą charakterystykę nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania można znaleźć m.in. w: [Podstawy nauki... 2005, s. 317; Zimniewicz 2003; Rigby 2001, s. 139; Stadelmann 2000, s. 32].

tu pozwolić na dokonanie precyzyjnej oceny efektywności na zasadzie *ex ante* (m.in. ze względu na trudność identyfikowania skutków).

Pojawianie się kolejnych koncepcji jako produktu ewolucyjnego rozwoju zarządzania (potwierdzanego w procesie kształtowania się teorii organizacji i zarządzania) jest naturalnym procesem, który – trzeba przyznać – uległ w ostatnim czasie wyraźnemu przyspieszeniu. Przyspieszenie to jest następstwem zaistnienia przesłanek, o których była mowa wcześniej. To one stały się bezpośrednią przyczyną konieczności odejścia od „zarządzania za pomocą recept” i pogłębienia indywidualizacji, która z kolei zrodziła zapotrzebowanie na zróżnicowanie elementów do budowy odmiennych konfiguracji w ramach systemu zarządzania.

Ponadto przyczyną intensyfikacji w generowaniu koncepcji i metod zarządzania jest pojawienie się – oprócz tradycyjnego ich źródła, tj. ośrodków akademickich czy jednostek naukowo-badawczych – firm konsultingowych, które, generalizując swoje doświadczenia z praktyki, są w stanie oferować użyteczne rozwiązania w tym zakresie, podejmując się jednocześnie nadzoru nad ich wprowadzeniem, co ma niemałe znaczenie dla firm zainteresowanych ograniczeniem negatywnych skutków eksperymentowania w tym zakresie.

Tak więc z jednej strony mamy tu do czynienia z chęcią zaspokojenia rosnących potrzeb organizacji funkcjonujących w warunkach narastającej konkurencyjności, która wymusza tworzenie unikatowych koncepcji biznesowego działania i szukanie w ramach zarządzania nowych sposobów umożliwiających ich efektywną eksploatację. Z drugiej strony mamy do czynienia z efemerycznością pojawiających się rozwiązań, koncepcji zarządzania w warunkach ciągłego, choć nielinowego rozwoju, a czasami wręcz ze świadomym „wygaszaniem” tych koncepcji i związanych z nimi narzędzi, jeśli nie dają one szans na poprawę efektywności organizacji. Wspomniana efemeryczność, dezaktualizacja ogranicza możliwości wykorzystywania poszczególnych podejść i związanych z nimi instrumentów do funkcjonowania firmy jako całości organizacyjnej po to, aby możliwe było osiągnięcie efektu synergicznego zarówno przez dokonywanie trafnych wyborów, jeśli chodzi o model biznesowego działania (tj. wykonywanie rzeczy właściwych), jak i poprawę sprawności wykonawczych (tj. właściwe wykonywanie rzeczy).

Jak widać, trudno zaprzeczyć celowości pojawiania się kolejnych koncepcji i metod zarządzania, choć nie jest to proces pozostający do końca pod racjonalną kontrolą, często też towarzyszy temu np. poczucie „przesytu”, które utrudnia wybór praktykom odpowiedzialnym za utrzymanie i rozwój firm, nierzadko też pojawia się wrażenie, że te nowe, „cudowne” koncepcje stanowią pseudoinnovazione funkcjonujące na zasadzie „starego rozwiązania w nowym opakowaniu” lub prostej kompilacji kilku wcześniejszych rozwiązań.

3. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania w kontekście zapotrzebowania na elastyczność

Kontakty z praktyką gospodarczą zdają się potwierdzać zainteresowanie stosowaniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania do realizacji zadań wynikających z presji osiągania bieżącej efektywności. Pogoń za produktywnością, jakością, szybkością tworzą bardzo silną motywację do wykorzystania takich koncepcji i metod, jak: *lean management*, outsourcing, reengineering, JiT, benchmarking, TQM, CRM itp. Wiąże się to bezpośrednio z wymuszaniem zmian, które przyczyniają się do uelastycznienia poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa (rzeczowych, finansowych, informacyjnych, organizacyjnych) czy też obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za ich pozyskiwanie, przekształcanie i lokowanie na rynku w postaci określonych produktów na rynku.

Jak zauważa M.E. Porter [1996, s. 62], w wyniku stosowania nowoczesnych metod zarządzania efektywność operacyjna wyraźnie się poprawia, w wielu firmach jednak nie ma możliwości przełożenia tych starań na długotrwały wzrost rentowności. Wbrew usilnym dążeniom firmy do osiągnięcia poprawy w poszczególnych dziedzinach często niemożliwe staje się utrzymanie przewagi konkurencyjnej i ustabilizowanej pozycji firmy na rynku.

W praktyce biznesowej obserwuje się swoisty paradoks, który polega na tym, że „biegnąc coraz szybciej stoi się w miejscu”², co oznacza, że wzmożona aktywność w usprawnianiu (uelastycznianiu) firmy jako całości nie tylko nie przynosi zadowalającej poprawy wyników, czasami wręcz skutkuje radykalnym ich pogorszeniem, doprowadzając nawet to bankructwa [Sull 1999, s. 45].

Koncentrowanie się na doskonaleniu efektywności operacyjnej jest nieodzowne do funkcjonowania przedsiębiorstwa i „utrzymania go przy życiu” – nie jest jednak alternatywne dla wymogu „bycia konkurencyjnym”, czyli zdolnym do skutecznego i efektywnego osiągania celów przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Funkcjonując w tych warunkach, organizacje muszą wykazywać się zdolnością do dokonywania zmian adaptacyjnych, które przystosowują je do zmieniającego się otoczenia, tj. unikać sztywności. Jednocześnie muszą wykazywać się umiejętnością dynamicznej kontroli swego otoczenia, aby uniknąć chaosu i zachować niezbędny poziom stabilności. Według H.W. Volberdy [1998, s. 131], do tego właśnie sprowadza się dualna natura elastyczności organizacji. Osiąganie elastyczności wiąże się z utrzymywaniem równowagi między tymi właśnie wymiarami, tj. zdolnością do reagowania i zdolnością do kontrolowania. Koncentrowanie się tylko na jednej stronie medalu, np. na wprowadzaniu w szybkim tempie kolejnych zmian w organizacji z myślą o jak najlepszym jej dostosowaniu do wymagań otoczenia, może prowadzić do tzw. efektu

² Na temat przesuwania się granicy efektywności operacyjnej por. [Porter 1996, s. 62].

przereagowania, którego skutki będą się objawiać m.in. brakiem decyzyjności, koniecznością ciągłej rewizji planów, nadmiernym wysiłkiem w pozyskiwaniu wystarczającej ilości informacji, a także marnotrawieniem zasobów, zwiększaniem kosztów. Chodzi o to, aby przedsiębiorstwa nie pozostawały „kukiełkami w rękach swojego otoczenia”, aby umiały zachowywać określony zakres niezależności od swojego otoczenia, aby potrafiły podejmować działania na rzecz uodpornienia organizacji na wpływ ze strony otoczenia i pogłębienia jej zdolności do skutecznego oddziaływania na nie, czyli zapanowania nad nim, nad jego dynamiką.

Dokonując przeglądu nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, można zauważyć, iż są one jakby bardziej zorientowane na wspomaganie tego pierwszego wymiaru elastyczności, tj. zdolności do dokonywania zmian wywołanych zmianami w otoczeniu, aniżeli na radzenie sobie z jego kontrolowaniem, umiejętnością selekcjonowania i ważenia impulsów stanowiących przesłankę do przeprowadzenia zmian, a także z wyszukiwaniem okazji do rozwoju.

Ponadto skupianie się w zarządzaniu na poszczególnych funkcjach, „rdzennych” kompetencjach, krytycznych obszarach, kluczowych czynnikach sukcesu jest dalece niewystarczającym warunkiem osiągnięcia przewagi strategicznej i tym samym elastyczności w tym wymiarze. Warunkiem koniecznym, jak zauważa M.E. Porter [1996, s. 62], jest wzajemne dopasowywanie czynności składających się na koncepcję biznesowego działania, co rodzi zapotrzebowanie na dalsze pogłębianie integracji systemu zarządzania, tj. stosowanie koncepcji i metod o charakterze przekrojowym.

4. Zakończenie

Wśród wielu koncepcji i metod zarządzania, którymi dzisiaj dysponujemy, nie brakuje takich, które – uwzględniając to, że z istoty elastyczności wynika potrzeba przeformułowywania organizacji – sprzyjają dokonywaniu zmian w koncepcji biznesowego działania (szczególnie użyteczne są tu m.in. outsourcing, downsizing, organizacja wirtualna, organizacja fraktalna).

Należy liczyć się z tym, że wobec tego, iż punkt ciężkości walki konkurencyjnej na rynku przesuwają się w kierunku dysponowania unikatowym modelem działalności biznesowej (wiąże się to z tym, że kończy się epoka dominacji konkurencyjności produktami) – zwiększy się potrzeba modyfikowania istniejących oraz generowania nowych koncepcji i instrumentów zarządzania. Chodzi zwłaszcza o te, które będą pozwalać na dokonywanie odnowy strategicznej, umożliwiać uporanie się w krótkim czasie z twórczą destrukcją jako następstwem dążenia do osiągnięcia elastyczności w wymiarze strategicznym, a jednocześnie, uwzględniając paradoksalną naturę elastyczności, będą utrzymywać spójność konfiguracji czynników stanowiących dominującą logikę działania firmy.

Literatura

- Olszewska K., *Orientacja na procesy. Koncepcja zarządzania organizacjami XXI wieku*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 12.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław 2001.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 2005.
- Porter M.E., *What is strategy*, „Harvard Business Review” 1996 nr 11-12.
- Rigby D., *Management Tools and Techniques. A Survey*, „California Management Review” 2001, vol. 43, nr 2.
- Stadelmann M., Lux W., *Alles nur verpackt. Aktuelle Managementkonzepte. Kritisch Betracht*, „IO Management” 2000 nr 12.
- Sull D.N., *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1999 nr 4.
- Volberda M.W., *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press, New York 1998.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

A NEW APPROACHES AND TOOLS OF MANAGEMENT FOR GAINING THE STRATEGIC FLEXIBILITY OF AN ORGANIZATION

Summary

In this article the problem of relation between new approaches and tools of management and strategic flexibility of a firm is taken up. It has been pointed out that these methods are used mostly to achieve operational efficiency and it is necessary to create also other approaches and tools for strategic flexibility of a firm.