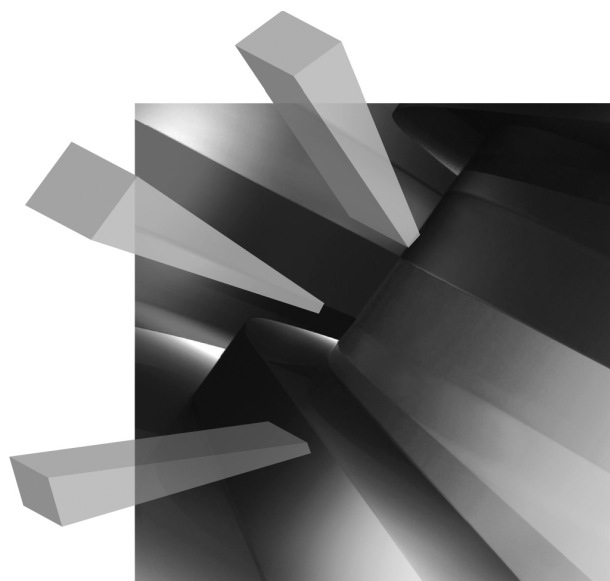


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4(17)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Krzysztof Ćwik</b> , Wzrost przedsiębiorstwa przez tworzenie ugrupowania kapitałowego.....	9
<b>Wojciech Fliegner</b> , Analiza relacji między regułami i procesami biznesowymi.....	18
<b>Michał Jankowski</b> , Toksyczne opcje walutowe – negatywne aspekty ograniczania ryzyka walutowego dla przedsiębiorstw na przykładzie wydarzeń z roku 2008.....	29
<b>Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Gluszak</b> , Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?.....	45
<b>Patrycja Klimas</b> , Współzależność wymiarów innowacyjności organizacyjnej.....	61
<b>Tomasz Kopczyński</b> , Zarządzanie projektami na tle wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia.....	73
<b>Kamila Malewska</b> , Doskonalenie potencjału intuicyjnego współczesnego menedżera.....	83
<b>Grażyna Osbert-Pociecha</b> , Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych.....	95
<b>Ireneusz P. Rutkowski</b> , Zmodyfikowane metody analizy portfelowej i ich zastosowanie do oceny projektów innowacji produktowych.....	109
<b>Anna Sankowska, Krzysztof Santarek</b> , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Studia przypadków.....	123
<b>Krzysztof Stepaniuk</b> , Facebook jako płaszczyzna kreowania więzi społecznych między wybranymi podmiotami turystycznymi a użytkownikami serwisu. Studium przypadku.....	142
<b>Michał Terlecki</b> , Wykorzystanie sponsoringu imiennego w sporcie na przykładzie koszykarskiego Śląska Wrocław.....	154
<b>Katarzyna Tracz-Krupa</b> , Efektywność wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój kadr.....	172
<b>Paweł Waniowski</b> , Uczciwość cen. Etyczne aspekty procesu kształtowania cen w przedsiębiorstwach.....	184
<b>Jarosław Woźniczka</b> , Czas jako zmienna w procesach planowania i pomiaru efektów komunikacji marketingowej.....	198
<b>Anna Zięba</b> , Zastosowanie funkcji informacyjnej pytania w doskonaleniu analizy ankiet wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.....	219

## Summaries

<b>Krzysztof Ćwik</b> , Growth of the company through the creation of a business group.....	17
<b>Wojciech Fliegner</b> , Analysis of relationship between rules and business processes.....	28
<b>Michał Jankowski</b> , Toxic currency options – negative aspects of the exchange rate risk limitation for companies in relation to events from the year 2008.....	44
<b>Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Głuszak</b> , Knowledge management – why is it so important?.....	60
<b>Patrycja Klimas</b> , The interdependencies within dimensions of organizational innovativeness.....	71
<b>Tomasz Kopczyński</b> , Management of projects compared to the increasing complexity and the dynamics of the environment.....	82
<b>Kamila Malewska</b> , Improving intuitive potential of contemporary manager.....	94
<b>Grażyna Osbert-Pociecha</b> , Changes that lead to simplification – results of studies.....	108
<b>Ireneusz P. Rutkowski</b> , Modified methods of portfolio analysis and their application to the evaluation of product innovation projects.....	122
<b>Anna Sankowska, Krzysztof Santarek</b> , Trust in R & D network of scientific units. Case studies.....	141
<b>Krzysztof Stepaniuk</b> , Facebook as a creation plain of secondary social bonds between selected tourist companies and users. Case study.....	153
<b>Michał Terlecki</b> , Use of title sponsorship in sport. The case of Śląsk Wrocław basketball team.....	171
<b>Katarzyna Tracz-Krupa</b> , Efficiency of the European Social Fund expenditure on the human resources development.....	183
<b>Paweł Waniowski</b> , Price integrity. Ethical aspects of the price formation process in companies.....	197
<b>Jarosław Woźniczka</b> , Time as a variable in processes of marketing communication planning and performance measurement.....	218
<b>Anna Zięba</b> , Application of the Item Information Function to improve the analysis of questionnaires used in companies.....	229

**Grażyna Osbert-Pociecha**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZMIANY UPRASZCZAJĄCE W ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ SONDAŻOWYCH

---

**Streszczenie:** Dążenie do prostoty staje się dzisiaj imperatywem, który umożliwia funkcjonowanie i dalszy rozwój organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia, hiperkonkurencji, globalizacji, przepływu kapitału, transferu technologii itp. Dążenie do prostoty powinno być wynikiem systematycznych, intencjonalnych działań; dla ich urzeczywistnienia istotne staje się rozpoznanie różnych sposobów dokonywania zmian upraszczających, tj. różnych typów tych zmian. Celem opracowania jest zaprezentowanie na podstawie wyników badań przykładowej typologii zmian upraszczających.

**Słowa kluczowe:** złożoność organizacji, dążenie do prostoty, typy zmian, zasada „mniej daje więcej”.

DOI: 10.15611/noz.2013.4.08

### 1. Wstęp

Niniejsze opracowanie stanowi kontynuację wcześniej podejmowanej problematyki złożoności organizacji [Osbert-Pociecha 2012a, s. 350-360], która w wyniku rosnącego tempa zmian w sposób nieuchronny narasta, pociągając za sobą konsekwencje w postaci m.in. ograniczenia sprawności funkcjonowania organizacji, niemożności realizowania przypisanych jej funkcji, niewykorzystania potencjału organizacji czy wręcz marnotrawstwa jej zasobów, utrudnień w adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków działania jak i w byciu elastyczną. Może także powodować opóźnienie w wychodzeniu z kryzysów czy prowadzić do niewydolności w konkurencji na rynku.

Złożoność jest immanentną cechą świata, w którym funkcjonujemy, dotyczy systemów biologicznych, technicznych, społecznych i ekonomicznych, dotyczy ona także organizacji jako systemów ukonstytuowanych przez człowieka. W biosferze organizmy żywe naturalnie dążą do stanów wyższej złożoności, to bowiem poprawia ich funkcjonalność, zwiększa szanse na przetrwanie.

W odniesieniu do organizacji ich złożoność, odzwierciedlając się atrybutami mnogości, różnorodności i współzależności [Sargut, McGrath 2012, s. 68], oznacza mnożenie się konfiguracji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi, które strukturalizują organizacje i jej otoczenie, oraz wzrost wzajemnych sprzężeń pomiędzy działaniami, procesami zachodzącymi w organizacji.

Jak potwierdzają to badania [Mocker, Ross 2013], złożoność dzisiaj stanowi istotne i nieuniknione uwarunkowanie rozwoju organizacji. W tym kontekście, biorąc pod uwagę kryterium wpływu na przyrost wartości, można wyróżnić dwa rodzaje złożoności: dobra i złą. Z biznesowego punktu widzenia złożoność jest „dobra”, o ile tworzy dodatkową wartość, tzn. jeśli korzyści z niej wynikające przeważają nad wewnętrznymi trudnościami. Jeśli efekty z nią związane są natomiast negatywne, następuje niszczenie wartości z tego powodu, że problemy wynikające z niej przewyższają korzyści z nią związane – mamy tu do czynienia ze „złą” złożonością.

Ponadto należy mieć na względzie, że wzrost złożoności ma swoje granice i powinien podlegać optymalizacji [Marczyk, Czarnota, Gliński 2010, s. 12]. Po osiągnięciu przez organizację (system) poziomu tzw. złożoności krytycznej dalszy rozwój staje się niemożliwy, a jego kontynuacja uwarunkowana jest radykalnym przeobrażeniem (odnowieniem) dotychczasowej struktury, funkcji itp.

Niedopuszczenie do niekontrolowanego wzrostu złożoności, zachowywanie bezpiecznej odległości od poziomu krytycznej złożoności (zagrożającej utrzymaniu spójności organizacji), skupienie się na intencjonalnym (świadomie zamierzonym) upraszczaniu staje się dzisiaj ważnym imperatywem zarządzania dla współczesnych organizacji, albowiem firmy mniej złożone, oparte na prostych zasadach, jak potwierdzają to badania [Cudowna... 2013, s. 10], mają większe szanse w radzeniu sobie w warunkach wysokiej niepewności; są one w stanie lepiej reagować na nieoczekiwane zdarzenia (konflikt, kryzys) – tym samym jest im łatwiej urzeczywistnić swój naturalny cel trwania i rozwoju.

Dla wielu współczesnych firm wytrwale zabiegających o przewagę konkurencyjną oczywista staje się potrzeba sprzężenia ich siły finansowej, technologii, przywództwa, pozycji na rynku z koniecznością szybkiego działania, niezwłocznego reagowania na impulsy zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza organizacji, bycia elastyczną, zwinną. Jednocześnie dostrzega się, że uwarunkowaniem dla takiego wymogu staje się dążenie do prostoty, pojmowanej nie tylko jako redukcja liczby elementów w hierarchicznej strukturze organizacji, ale przede wszystkim jako nieustanny wysiłek na rzecz upraszczania wszelkich działań, procesów, jako swoista filozofia postępowania [Crozier 1993, s. 101].

Podkreślając potrzebę upraszczania i związane z tym korzyści, należy jednak wziąć pod uwagę paradoks wynikający z dualnej natury prostoty, która może także stać się źródłem ograniczeń rozwoju firmy, zarzewiem jej upadku [Lumpkin, Dess 2006, s. 1583] i dlatego m.in. prostota nie powinna być narzucana jako bezwzględny rygor. Dążeniom do prostoty powinna towarzyszyć troska o szczegóły realizacyjne, głównie w obszarze problemów ludzkich/społecznych (chodzi o to, aby nie powodować, strat energii/potencjału, nie wywoływać demoralizacji czy powodować spadku motywacji).

Dostrzegając ograniczenia takiego podejścia, podkreśla się, że orientacja na prostotę otwiera nowy etap w zarządzaniu, pozwala ona bowiem sterować organizacją za pomocą kilku reguł, które są relatywnie łatwe do przyswojenia przez uczestników organizacji, jednocześnie są zrozumiałe dla interesariuszy zewnętrznych. Podejście

to wykazuje zbieżność z zaznaczającą się coraz wyraźniej potrzebą upodobniania się menedżerów do przedsiębiorców, odznaczających się naturalną aktywnością w poszukiwaniu nowych szans/okazji, w kreowaniu nowych rynków, w podejmowaniu ryzyka zmiany reguł gry, a także w uruchamianiu procesów „twórczej destrukcji” [Foster, Kaplan 2003].

Idea prostoty zdobywa coraz szersze grono zwolenników w praktyce, którzy lansują tezę, „że mniej daje więcej”<sup>1</sup>, i usiłują w ten sposób „przełamać” myślenie o tym, że „więcej jest logicznie lepsze niż mniej”, a to wynika z zaszłości, z tego, że nasze ludzkie, a także organizacyjne instynkty są nastawione na „więcej”, albowiem w przeszłości związane było to z gwarancją przetrwania [Maeda 2004, s. 285].

Potrzeba prostoty wynika z następujących przyczyn:

- strategia działania, aby mogła być zaakceptowana przez ludzi, musi być komunikatywna, mieć jednoznacznie określony cel, zakres i sposoby działania,
- prostota wraz z jednoznacznością wyborów umożliwiając właściwą alokację zasobów, respektując zasadę koncentracji,
- prostota ułatwia precyzyjne określenie zasobów i kompetencji, które niezbędne są do działania (często nierealizowanie określonych celów/zadań wynika nie tyle z braku określonych zasobów i kompetencji, ile raczej z ich rozproszenia i braku koordynacji na rzecz właściwej ich alokacji).

Konkludując, należy stwierdzić, że złożoność organizacji i będące jej następstwem piętrzenie się trudności w realizacji procesów biznesowych i zarządczych z jednej strony są wpisane w istotę organizacji, naturalnego jej dążenia do zmieniania się (w reakcji zarówno na zewnętrzne, jak i wewnętrzne impulsy do zmian), z drugiej strony wynikają z braku odpowiednio wykształconych umiejętności dokonywania destrukcji oraz braku przekonania, powszechnej świadomości, iż prostota jest zjawiskiem jak najbardziej pożądanym w ramach racjonalizowania zastosowanych sposobów działania.

Dążenie do prostoty powinno przenikać organizację, stanowić jej główną orientację (swoisty *mind-set*) i zostać odpowiednio zakorzenione w kulturze organizacji.

Odpowiedź na pytanie, czy rzeczywiście orientacja na upraszczanie ma miejsce w praktycznym działaniu, na ile organizacje/menedżerowie są zainteresowani podejmowaniem takich działań, była przedmiotem dociekań autorki w ramach badań przeprowadzonych w 2011 r. [Osbert-Pociecha 2012b, s. 89]. Wyniki tych badań, nie uprawniając do ich generalizowania (próba nie spełniała warunku reprezentatywności), pozwoliły na sformułowanie m.in. następujących wniosków:

- 52% badanych przedsiębiorstw potwierdziło, że traktuje dążenie do prostoty jako naczelną zasadę organizacji i funkcjonowania firm, uruchamiając w tym zakresie odpowiednio zorientowane bodźce i dobierając dostępne narzędzia.
- 60% badanych firm skłonnych jest aprobować tezę, że „mniej daje więcej”.

---

<sup>1</sup> O tym, że idea prostoty zdobywa coraz więcej zwolenników w praktyce, świadczy wiele przykładów. Por. m.in. [Mistewicz 2011; Gottfredson, Aspinall 2006, s. 80; Ashkenas 2010, s. 85; Mitchell 2009, s. 116; *T-mobile*... 2011; Pietrasik 2010, s. 57; Bartczak 2002, s. 13].

## 2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Realizując zamiar pogłębiania problematyki dotyczącej złożoności organizacji, w 2012 r. autorka, nawiązując do przedstawionych powyżej wyników badań, podjęła próbę zweryfikowania zaangażowania przedsiębiorstw w realizację działań upraszczających jako przejawu ich zorientowania na ograniczanie złożoności. W tym celu zwróciła się do wybranych losowo (głównie według kryterium zgody na uczestnictwo w badaniu) kilkudziesięciu firm zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska z prośbą o scharakteryzowanie wybranej (najważniejszej w ciągu 2-3 ostatnich lat) zmiany upraszczającej. Posłużono się w tym badaniu kwestionariuszem badawczym, który oprócz charakterystyki badanego podmiotu (metryczki) i danych identyfikujących respondenta/osobę dokonującą wyboru i opisu zmiany przeprowadzonej w firmie zawierał pytania dotyczące:

- istoty działania upraszczającego,
- przyczyn jego podjęcia,
- podmiotu, który zainicjował/zaprojektował tę zmianę,
- podmiotu, który docelowo był adresatem tej zmiany,
- przejawów oporu i wykorzystanych sposobów jego neutralizowania,
- przebiegu procesu zmiany,
- skutków (oczekiwanych i nieplanowanych),
- trudności związanych z wprowadzeniem zmiany.

Ostatecznie do analizy zakwalifikowano 28 podmiotów, które przedstawiły charakterystykę zmiany upraszczającej. Z tego powodu, że próbka nie jest reprezentatywna, wyniki tych badań nie mogą stanowić podstawy do weryfikowania określonych hipotez ani też generalizowania wynikających z nich wniosków, mają one raczej charakter sondażowy, służą jako egzemplifikacja określonych spostrzeżeń, przypuszczeń, które wymagają potwierdzenia w toku dalszych badań.

Pełną charakterystykę próby badawczej, według wyodrębnionych kryteriów, przedstawia tab. 1.

Ze względu na okres funkcjonowania: 39% stanowiły firmy funkcjonujące ponad 24 lata, a więc te, które uczestniczyły w transformacji systemowej, tj. procesie przechodzenia od gospodarki scentralizowanej do gospodarki rynkowej, kolejne 36% stanowiły firmy, które swoją działalność zainicjowały po 1989 r. 25% badanych jednostek stanowiły firmy funkcjonujące na rynku od 3 do 10 lat; w próbce nie było firm istniejących na rynku krócej niż 3 lata. Taki rozkład próbki pozwala wstępnie zaobserwować, że urzeczywistnianie zmian upraszczających ma miejsce w firmach o zróżnicowanym cyklu życia i nie jest proporcjonalne do wydłużania się okresu istnienia organizacji.

Biorąc pod uwagę kryterium liczby zatrudnionych jako miary wielkości firmy, należy stwierdzić, że największy udział w badanej próbce miały przedsiębiorstwa małe i mikro – 57%, a duże i średnie stanowiły po ok. 21,5% badanych jednostek.



**Tabela 1.** Charakterystyka próby badawczej

Ogółem badanych przedsiębiorstw, w tym						<b>28</b>	
pow. 24 lat	<b>11</b>	od 10 do 24 lat	<b>10</b>	od 3 do 10 lat	<b>7</b>	od 0 do 3 lat	<b>0</b>
duże	<b>6</b>	średnie	<b>6</b>	małe	<b>10</b>	mikro	<b>6</b>
usługowe (materialne)	<b>12</b>	usługowe (niematerialne)	<b>10</b>	wytwórcze	<b>6</b>	inne	<b>0</b>
lokalne	<b>2</b>	regionalne	<b>3</b>	krajowe	<b>11</b>	międzynarodowe	<b>7</b>
globalne	<b>5</b>	faza narodzin	<b>0</b>	faza wzrostu	<b>13</b>	faza dojrzałości	<b>15</b>
faza schyłku	<b>0</b>	pozycja lidera na rynku	<b>3</b>	jeden z 3 największych	<b>8</b>	jeden z wielu uczestników rynku	<b>7</b>
marginalna pozycja na rynku	<b>0</b>	dobra kondycja ekonomiczno-finansowa	<b>21</b>	średnia kondycja ekonomiczno-finansowa	<b>7</b>	słaba kondycja ekonomiczno-finansowa	<b>0</b>

Źródło: opracowanie własne.

Tak ukształtowana struktura próby z dominacją małych przedsiębiorstw (co odzwierciedla dominujący udział tych podmiotów w strukturze gospodarki polskiej) umożliwia wstępne stwierdzenie, że poszczególne typy zmian nie są właściwe dla firm określonej wielkości (brak korelacji).

Jeśli chodzi o główny przedmiot działalności, to struktura badanych jednostek przedstawia się następująco: 21,5% stanowiły podmioty sprofilowane produkcyjnie, 43% podmioty świadczące usługi materialne, 35,5% podmioty świadczące usługi niematerialne, mamy tu więc do czynienia z rozkładem zbieżnym do udziału w PKB w Polsce (przemysł ok. 28%, usługi 67%).

Co do zasięgu działania, to w badanej próbie najsilniej reprezentowane są firmy o zasięgu krajowym (39%), 25% stanowią firmy o zasięgu międzynarodowym, ok. 18% stanowiły firmy globalne, 11% to firmy regionalne, 7% stanowiły firmy lokalne.

Jeśli chodzi o fazę cyklu życia, nie odnotowano w próbie badawczej firm reprezentujących skrajne fazy cyklu życia. Natomiast mniej więcej tyle samo było firm w fazie wzrostu co w fazie dojrzałości (odpowiednio 46 i 54%).

Te, które na swoim rynku zajmują pozycje lidera, stanowiły 11%, tych, które są jednym z trzech największych „graczy” na rynku, było 29%. Natomiast 60% stanowiły firmy, które operują na rynku jako jeden z wielu „graczy”, co przesądza o natężeniu walki konkurencyjnej między nimi.

Aż 75% badanych firm uznało, że znajdują się w relatywnie dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, pozostałe oceniły swoją kondycję jako średnią. Brak przypadków złej kondycji, związanej z reguły z sytuacją kryzysową, stwarza warunki dla identyfikacji niewymuszonych zmian upraszczających.

### 3. Typy zmian upraszczających – prezentacja wyników badań

Przedstawione przez powyżej scharakteryzowane podmioty zmiany, biorąc pod uwagę kryterium ich zakresu przedmiotowego, można pogrupować na następujące typy zmian upraszczających:

- zmiany sprowadzające się do ograniczenia oferty rynkowej, tj. rezygnacji z określonych marek, asortymentów w ramach danej linii produktów,
- eliminowanie szczebli/ogniw pośrednich,
- zmiany wynikające z łączenia się z innymi podmiotami („wejścia” do sieci),
- zmiany polegające na łączeniu faz, elementów w ramach danej organizacji,
- zmiany wynikające wprost z możliwości technologicznych (w szczególności technologii teleinformatycznej),
- zmiany związane z doskonaleniem struktury organizacyjnej i lokowaniem uprawnień decyzyjnych,
- uelastycznianie organizacji pracy: eliminacja stanowisk, modyfikowanie zakresu obowiązków.

Lista ta oczywiście nie wyczerpuje pełnego spektrum możliwych zmian, ich bogactwo jest nieograniczone, w związku z tym trudno stworzyć zamkniętą typologię tych zmian. Należy podkreślić, że przeprowadzane zmiany nie zawsze jednoznacznie dają się przyporządkować do danego typu, np. zmiany związane z eliminacją pośredników mogą wynikać z przyjętych rozwiązań technologicznych, a zmiany, dla których podstawową przesłanką jest zapewnienie kompleksowości, częstokroć implikują zmiany w strukturze organizacyjnej.

Niemniej dla potrzeb zarządzania zmianami, a szczególnie realizowania dezyderatów związanych z ograniczaniem złożoności, warto eksplorować ten obszar w celu identyfikacji specyfiki tych zmian i oceny, w jakim stopniu przyczyniają się one do realizacji celów ograniczania złej złożoności w organizacji.

Tabela 2 prezentuje rozkład 28 zmian, które zostały zrealizowane w organizacjach/firmach z myślą o uproszczeniu.

**Tabela 2.** Typologia zmian w badanej próbie

Typ zmiany upraszczającej		Liczba
I	ograniczanie oferty/zakresu asortymentowego	1
II	eliminacja ogniw pośrednich	2
III	integracja/włączenie do innego podmiotu	1
IV	łączenie elementów/faz w ramach danego podmiotu	8
V	wykorzystanie dostępnych rozwiązań technologicznych	10
VI	modyfikowanie procesów decyzyjnych/struktury organizacyjnej	4
VII	doskonalenie procesów pracy	2

Źródło: opracowanie własne.

Komentując rozkład typów zmian w badanej próbie, należy zwrócić uwagę, że największy udział mają tu zmiany, dla których inspiracją są rozwiązania technologiczne; relatywnie duży udział mają także zmiany polegające na łączeniu elementów/faz, tj. tworzeniu nowych konfiguracji wewnątrz danej jednostki. Stosunkowo niewielki udział mają tu immanentne dla uproszczenia zmiany dotyczące ograniczania oferty rynkowej, eliminowania ogniw pośrednich, włączania do innych struktur. Warto także wskazać na obecność zmian upraszczających związanych z zarządzaniem w sensie zarówno strukturalizowania elementów, jak i optymalizowania procesów.

Poniżej dokonano pełniejszej charakterystyki poszczególnych typów zmian upraszczających, opierając się na dokonanych przez badane podmioty opisach.

### Typ I

Ten typ zmiany jest najbardziej spektakularny w ramach działań upraszczających. Jego skutki wprost przekładają się na najbardziej drażliwą sferę działania firm, tj. zaspokojenie potrzeb klienta, obecność na rynku (jego poszczególnych segmentach) i ostatecznie na wynik działalności. Ryzyko związane z tymi działaniami ma dwa wymiary: jeden związany z naruszeniem *status quo* funkcjonowania firmy, drugi – z akceptacją tych działań przez klientów/rynek. Póki co wśród firm dość powszechna jest aktywność na rzecz wzbogacania oferty rynkowej, wprowadzania kolejnych marek, rozszerzania i pogłębiania linii produktowych – w myśl zasady: pełniejsza oferta asortymentowa przyciągnie więcej klientów z rynku, wciąż natomiast niewielu jest tych, którzy wykazują skłonność sprawdzenia, że „mniej może dawać więcej” (choć przykłady opisywane w literaturze branżowej potwierdzają zasadność takich inicjatyw, por. pozycje literaturowe podane w przypisie 1).

W badanej próbie odnotowano tylko jeden przypadek takiej zmiany, dotyczyła ona dużej firmy, będącej producentem sprzętu AGD, funkcjonującej na rynku globalnym jako jeden z głównych graczy, pozostającej w fazie dojrzałości i odznaczającej się dobrą kondycją. Działanie upraszczające sprowadzało się do wycofania z rynku dwóch marek o marginalnym znaczeniu i wypełnieniu tych segmentów produktami trzeciej marki, najlepiej przyjmowanej przez rynek europejski. Racjonalną przesłanką do tej zmiany były fakty wskazujące na to, że pomimo obecności na rynku trzech marek, 80-90% przychodów ze sprzedaży firmy pochodziło ze sprzedaży jednej marki. Inicjatorem pomysłu był oddział firmy globalnej w Polsce, zainteresowany ekspansją na rynek globalny. Zmiana miała charakter przekrojowy, chociaż głównie dotyczyła jednostek produkcyjnych, zajmujących się handlem i marketingiem, trwała 2 lata, a jej docelowym adresatem był klient.

Opór przed zmianą po stronie rynku ujawnił się w jednostkach zajmujących się dystrybucją. Zneutralizowano go, przeprowadzając specjalne akcje promujące sprzedaż asortymentu najtańszego i klasy premium. Wyselekcjonowano najtańsze produkty w formie tzw. *price-fightera* – tego, który ceną wygrywa z konkurencją, a w celu utrzymania udziału w rynku po marce premium przeprowadzono intensyw-

ną akcję promocyjną ze szczególnym zwróceniem uwagi na ekskluzywność wybranych modeli. Opór wewnętrzny (głównie pracowników działu handlowego) zneutralizowano, opracowując nowy system premiowania.

Skutki pożądane, tj. zdecydowaną redukcję kosztów (m.in. związanych z przygotowaniem produkcji, działań marketingowych) z tytułu koncentracji na jednej marce, osiągnięto, chociaż przejściowo koszty te wzrosły (intensyfikacja działań w celu wypełnienia luki po zlikwidowanych markach). Trudności przy realizacji tego przedsięwzięcia dotyczyły początkowo zachwiania poziomu sprzedaży, zmianami działu – handlowego i marketingu.

## Typ II

Zmiany sprowadzające się do eliminowania ogniw pośrednich współpracujących z daną firmą (na zasadzie skracania łańcucha dostaw) należą również do szablonych działań upraszczających, które wynikają z szukania optimum pomiędzy podziałem pracy z związanym z nim efektem specjalizacji a dążeniem do osiągnięcia odpowiedniej skali działań i związanego z nią efektu z tytułu koncentracji. Eliminacja może dotyczyć zarówno ogniw w ramach logistyki zaopatrzenia, jak i logistyki dystrybucji. Z racji tego, że są to działania dotyczące relacji z podmiotami zewnętrznymi, ryzyko jest tu względnie duże (w porównaniu z działaniami upraszczającymi, które zamykają się w ramach struktury organizacyjnej danego podmiotu). W badanej próbie odnotowano 2 przypadki takich działań. W pierwszym z nich mikrofirma świadcząca usługi materialne na rynku międzynarodowym, znajdująca się we wzrostowej fazie cyklu życia i będąca jednym z wielu konkurujących ze sobą podmiotów na rynku, zrezygnowała ze współpracy z firmą, która była pośrednikiem w zakupie towarów od kontrahentów zlokalizowanych na Dalekim Wschodzie. W drugim opisanym przypadku średnia firma z branży odlewniczej, osiągając fazę dojrzałości w cyklu życia i funkcjonując jako jeden z wielu podmiotów na rynku międzynarodowym, zrezygnowała z dotychczasowego partnera w fazie dystrybucji. Przesłankami do podjęcia tych działań była w pierwszym przypadku zachęta wynikająca z benchmarkingu firm niemieckich, w drugim przypadku systematyczne pogarszanie się stosunków z pośrednikiem i obniżająca się efektywność tej współpracy. W obu przypadkach motorem realizacji tych zmian był właściciel firmy, wycofanie się ze współpracy trwało kilka miesięcy, konsekwencją było przejście tych funkcji przez badane firmy i opanowanie związanych z tym procedur (w pierwszym przypadku obyło się to bez zwiększania zatrudnienia, w drugim przypadku zatrudniono dodatkowo 2 osoby). W pierwszym przypadku rozwijanie współpracy handlowej bez pośrednika, oprócz obniżenia kosztów, pozwoliło na rozszerzenie oferty i zdobycie nowych klientów, natomiast barierą było tutaj zapewnienie odpowiedniego poziomu kapitału obrotowego firmy. W drugim przypadku przejście dystrybucji przez firmę, zaangażowanie nowych ludzi do realizacji tych zadań poprawiło skuteczność działania firmy, dodatkowo łatwiej jest koordynować i uwzględnić indywidualizację zleceń z bieżącymi zdolnościami produkcyjnymi firmy.

### Typ III

Rozwój struktur sieciowych stworzył jeszcze jedną specyficzną szansę na to, aby uniknąć złożoności i ograniczyć ryzyko związane z kształtowaniem ścieżki własnego rozwoju organizacji/firmy. „Wchodząc do sieci”, przyjmując określone wzorce/standardy wcześniej wypracowane i sprawdzone w praktyce, organizacja ma możliwość uproszczenia swoich problemów związanych zarówno z bieżącym funkcjonowaniem, jak i rozwojem.

Taki szczególny przypadek uproszczenia znalazł się także w badanej próbie. Mała firma, będąca producentem telewizyjnym, liderem na rynku polskim, z aspiracjami utrwalenia swojej pozycji na rynku międzynarodowym i zamiarem dalszego rozwoju, podjęła próbę przystąpienia do organizacji sieciowej, w ramach której w zamian za udostępnienie własnych formatów/produktów ma dostęp do formatów innych uczestników sieci – przynależność do sieci upraszcza współpracę. Przesłanką dla tego przedsięwzięcia była chęć dalszej ekspansji, zwiększenie liczby produktów i zapewnienie większej ich różnorodności w ramach oferty własnej. Inicjatorem tej zmiany był zarząd firmy, została ona sfinalizowana w ciągu roku i przyniosła oczekiwane skutki, w tym m.in. poszerzenie oferty, umocnienie pozycji lidera na rynku krajowym oraz zwiększenie rozpoznawalności firmy za granicą. Należy dodać, że negatywnym skutkiem było znaczne przekroczenie planowanego budżetu dla tego przedsięwzięcia. Opory z nim związane wynikały z wątpliwości firmy sieciowej, że polska firma może być równorzędnym partnerem, co objawiło się trudnościami w procesie negocjowania warunków przyjęcia do sieci.

### Typ IV

Do tego typu należą zmiany polegające na łączeniu, integrowaniu określonych elementów lub etapów zgodnie z zasadami logistycznego przepływu, głównie w celu zapewnienia kompleksowej obsługi klienta (wewnętrznego i zewnętrznego). Miały one również stosunkowo duży udział w badanej próbie, dotyczyły 4 firm świadczących usługę niematerialną, 2 świadczących usługę materialną i 1 firmy produkcyjnej. Jeśli chodzi o kryterium wielkości, 2 firmy były firmami dużymi, a średnie i małe/mikro reprezentowane były przez po 3 podmioty. Połowę z nich stanowiły firmy pozostające w fazie wzrostu, kolejne 50% stanowiły firmy dojrzałe; 4 z nich funkcjonują na rynku krajowym, pozostałe 4 były odpowiednio związane z rynkiem lokalnym (1), regionalnym (1), międzynarodowym (1) i globalnym (1). Jeśli chodzi o pozycję na rynku, 5 z nich stanowiło jeden z wielu podmiotów na rynku, 2 reprezentowały grupę „1 z 3 na rynku”, 1 podmiot w ramach samooceny uznał, iż zajmuje pozycję marginesową. Przeważały podmioty o dobrej kondycji finansowej (6 firm). Istota tych zmian sprowadzała się do łączenia etapów procesu realizacji usługi przez różne komórki wewnętrzne, łączenia faz procesu realizacji usługi z wyodrębnieniem podmiotów wewnętrznych wykonujących operacje wcześniej realizowane przez podmioty zewnętrzne, łączenie wyodrębnionych wcześniej faz przygo-

towania lub konfekcjonowania z fazą produkcji podstawowej, łączenia usług różnych podmiotów zewnętrznych kojarzonych w celu stworzenia funkcji dodatkowej dla danego produktu, łączenia różnych jednostek wewnętrznych i zewnętrznych – tworzenie centrum usług wyspecjalizowanych.

Przesłankami do podejmowania tych zmian były przede wszystkim podniesienie standardów obsługi klienta (zewnętrznego), w tym skrócenie czasu obsługi, uproszczenie (odformalizowanie określonych procedur), wzbogacenie usługi o funkcje dodatkowe, zapewnienie przebiegu procesu zgodnie z zasadą logicznego wynikania, docelowo redukcja kosztów. Inicjatorami tych zmian są głównie zarządy/właściciele; współdział w tych inicjatywach mają jednostki odpowiedzialne za obsługę klienta. Jeśli chodzi o adresatów, to dotyczy to nie tylko jednostek bezpośrednio integrujących się, niejednokrotnie zmiany te mają bardzo przekrojowy charakter, co znajduje wyraz także w czasookresie realizacji tych zmian (1 rok-2 lata lub więcej, jeśli związane jest to z realizacją inwestycji).

Skutki oczekiwane po wprowadzeniu tych zmian to wzrost zadowolenia klientów ze względu na krótszy czas obsługi i bardziej kompleksowy jej charakter oraz po stronie firmy redukcja kosztów (w tym np. kosztów transportu).

Opór jest tu głównie wywoływany obawami dotyczącymi konieczności redukcji zatrudnienia, opanowywania nowych umiejętności. Pociąga to za sobą konieczność zagospodarowania ludzi, zorganizowania odpowiednich szkoleń/treningów. Istotną trudnością jest tu także zapewnienie kompatybilności poszczególnych aplikacji, zastosowanie odpowiednich interfejsów; nierzadko zmiany te wymagają także znacznych inwestycji.

## Typ V

Są to zmiany wynikające z postępu technologicznego, szczególnie związane z wprowadzaniem rozwiązań bazujących na technologii informatycznej. Ich wysoki udział w rozkładzie próbki badawczej prawdopodobnie wiąże się z utrwaloną presją nadążania za nowoczesnymi rozwiązaniami, którym naturalnie przypisuje się atrybuty związane z upraszczaniem, ułatwianiem. Jednocześnie powszechność ich stosowania w sposób automatyczny obniża ryzyko związane z wyborem dokonywanym przez dany podmiot. Znamienne, że w badanej próbie dotyczyły one przed wszystkim podmiotów świadczących usługi materialne (8 firm) i nie wystąpiły w grupie przedsiębiorstw wytwórczych; dotyczyły 1 dużego przedsiębiorstwa, 2 średnich i 7 małych i mikro. Były to zarówno firmy w fazie wzrostu, jak i dojrzałe, operujące głównie na rynku krajowym (6 spośród 10 firm) oraz aktywnie konkurujące na rynku (5 – jako jeden z wielu podmiotów na rynku i tyleż samo tych, które były jednym z 3 największych graczy na rynku). Zmiany tego typu realizowane były przez przedsiębiorstwa odznaczające się kondycją ekonomiczno-finansową zarówno dobrą (6 firm), jak i średnią (4 firmy).

Przedmiotem opisanych zmian były m.in. program lokacji towarowych, program rejestracji czasu pracy, automatyczna sortownia, program do zdalnej obsługi

reklamacji klienta, automatyzacja procesu zamawiania, wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów.

Jeśli chodzi o przyczyny podejmowania tego typu zmian, to są one przede wszystkim związane z zastępowaniem pracy ręcznej, skracaniem czasu trwania poszczególnych działań i podnoszenia wydajności, co ostatecznie prowadzi do poprawy ciągłości realizowanych procesów, redukcji określonych kosztów oraz sprawniejszej obsługi klientów zarówno wewnętrznych (usprawnienie współpracy z innymi jednostkami), jak i zewnętrznych. Zmiany te z reguły inicjowane są przez zarząd/właściciela danego podmiotu, co wiąże się z podejmowaniem decyzji i działań o charakterze inwestycyjnym, dotyczą one określonych działów firmy oraz współpracujących z nimi jednostek wewnętrznych, w zdecydowanie mniejszym stopniu jednostek zewnętrznych, chociaż klienci często są ich beneficjentami. Z reguły wprowadzenie tego typu zmian trwa kilka/kilkanaście miesięcy i wymaga wspomagania ze strony specjalistycznych jednostek (informatycznych). Pożądane skutki w postaci skrócenia cykli określonych operacji (procesów), ograniczenia udziału pracy ręcznej są osiąganane, dodatkowo pojawiają się efekty związane z możliwością monitorowania, poprawy w przepływie informacji. Opór przed zmianami ma tu naturalny wymiar związany z niewiedzą dotyczącą nowych rozwiązań i obawami o bezpieczeństwo zatrudnienia. Podstawowymi narzędziami do neutralizowania oporu jest komunikacja, tj. przekaz informacji o istocie i przebiegu zmiany, oczekiwanych skutkach, a także szkolenia/treningi dotyczące nowych rozwiązań. Trudności głównie pojawiają się w fazie wdrożeniowej i związane są z zapewnieniem kompatybilności istniejących rozwiązań z nowo wprowadzanymi.

## Typ VI

Kolejny typ zmian upraszczających to zmiany, których istota sprowadza się do optymalizowania procesów decyzyjnych, tj. centralizowania lub decentralizowania uprawnień decyzyjnych; zmiany te w sposób bezpośredni implikują zmiany struktury organizacyjnej (wymiar centralizacji). Warto podkreślić, że osiągnięcie efektu uproszczenia w konkretnej sytuacji może wiązać się ambiwalentnie albo z centralizacją, albo z decentralizacją. Jak wynika z tab. 2, w badanej próbie odnotowano 4 takie przypadki, jeden dotyczył dużej firmy (produkcyjnej) oraz 3 przedsiębiorstw małych i mikro realizujących usługi materialne (2 firmy) i usługi niematerialne (1 firma). Większość z nich (3 firmy) znajduje się we wzrostowej fazie cyklu życia, operują one na rynku krajowym (2 firmy) lub regionalnym (2 firmy), odznaczają się dobrą kondycją ekonomiczno-finansową.

Zmiany te dotyczyły następujących kwestii: zorganizowania centralnej wypożyczalni urządzeń demonstracyjnych, scentralizowania funkcji testowania projektów, decentralizacji uprawnień w zakresie działalności promocyjnej i szkoleń, decentralizacji kompetencji decyzyjnych przez utworzenie stanowiska „zastępcy” właściciela. Przesłanką do zmian polegających na centralizacji było ograniczenie kosztów, a także możliwości rozszerzenia kompetencji w ramach pracy zespołowej, natomiast

w przypadku decentralizacji chodziło o dopasowanie intensywności działań promocyjnych do lokalnych, bieżących uwarunkowań na rynku oraz aktywności w zakresie szkoleń do aktualnych potrzeb, a także o skrócenie procedury decyzyjnej. Jeśli chodzi o inicjatorów tych przedsięwzięć, w 2 przypadkach byli to właściciele firm, w 2 kolejnych kierownictwo zainteresowanych jednostek.

Zmiany tego typu są relatywnie łatwe, szybkie do wprowadzenia, natomiast względnie długi jest proces ich utrwalania. Opory w przypadku decentralizacji dotyczą tego, czy jednostki/podmioty będą w stanie sprawnie podejmować przypisane im decyzje; w przypadku centralizacji obawy dotyczą ewentualnej redukcji zatrudnienia, a także szybkości przepływu informacji w strukturze wysmukłej. Trudność, jaka pojawiła się w przypadku centralizacji, to zagospodarowanie sprzętu, jakim wcześniej dysponowały zdecentralizowane jednostki.

### Typ VII

Ten typ zmiany upraszczającej odnosi się do doskonalenia procesów pracy, głównie z myślą o ich uelastycznieniu i zapewnieniu sprawnego przebiegu. Potencjalne spektrum zmian tego typu jest bardzo szerokie. W badanej próbie były to relatywnie niewielkie zmiany, np. związane z wprowadzeniem nowego zakresu obowiązków, zespołowej formy pracy itp. Dotyczyły one 2 firm – jednej firmy produkcyjnej, średniej wielkości, o zasięgu globalnym, pozostającej w fazie wzrostu i dobrej kondycji ekonomicznej, oraz drugiej, świadczącej usługi niematerialne o zasięgu międzynarodowym, będącej liderem na rynku i pozostającej w fazie wzrostu i dobrej kondycji ekonomicznej. Przesłankami do tych zmian w badanych firmach było usprawnienie dotychczasowych procesów, lepsze wykorzystanie pracowników z nimi związanych. Inspiracją były sugestie kierowników zainteresowanych jednostek (inicjatywa oddolna), chociaż ich implementacja pociągnęła za sobą nie tylko zmiany w tych jednostkach. Podobnie jak w poprzednim typie zmian proces wprowadzania był relatywnie krótki, natomiast ich utrwalanie przedłużało go o kolejnych kilka miesięcy. Opór przed zmianami był relatywnie duży, albowiem tego typu zmiany, naruszając *status quo* pracowników, wprost wymuszają większą wydajność pracy. W jednej z firm po wyczerpaniu standardowych w takim przypadku metod, polegających na przekazaniu wyczerpujących informacji dotyczących istoty i przebiegu zmiany, dla przezwyciężenia oporu posłużono się groźbą zmniejszenia wynagrodzenia. Z kolei w drugiej z badanych firm pracownicy, wyrażając swój opór przeciw zmianie, nie chcieli brać udziału w szkoleniach. W tym przypadku skuteczną metodą przezwyciężania oporu okazała się prezentacja na spotkaniach z pracownikami pozytywnych skutków tych zmian. W obu przypadkach osiągnięto pożądane skutki, a ponadto te zmiany stały się punktem wyjścia do wdrożenia podobnych rozwiązań w innych komórkach.



## 4. Zakończenie

Jak wynika z dokonanej próby systematyzacji sposobów upraszczania w organizacji (typów zmian upraszczających), można to robić na wiele różnych sposobów, szukając takich możliwości wewnątrz organizacji bądź wychodząc z tym na zewnątrz, angażując tym samym klienta, kontrahenta firmy. Można tych wyborów dokonywać, biorąc pod uwagę inne kryteria, np. zapotrzebowanie na środki kapitałowe/inwestycje, zdolność do opanowania zmiany (szybkość uczenia się) bądź rodzaje przewidywanego oporu i związane z nim bariery i trudności, a także łatwość ich przewyciężenia.

Dobór zmian upraszczających powinien być ściśle sprzężony z celami/potrzebami firmy, tj. uzasadniony określonymi przesłankami. Jednocześnie ważne jest, aby wybór i urzeczywistnianie zmian upraszczających przynosiło oczekiwane skutki i pozwalało unikać skutków niepożądanych. Przy czym nie chodzi o to, aby za pomocą tych zmian „punktowo” rozwiązywać określone problemy firmy ujawniające się w danym momencie. Zmiany upraszczające jak najbardziej wymagają ich rozpatrzenia w kontekście strategicznym w sposób holistyczny, łącznie ze zidentyfikowaniem różnych rodzajów ryzyka z nimi związanych.

W akceptacji konieczności ograniczania złożoności jako nowego imperatywu zarządzania firmą chodzi o to, aby podejmować systematyczne działania na rzecz upraszczania organizacji, m.in. przez dobór odpowiednich zmian upraszczających, co wiąże się z koniecznością dysponowania wiedzą na temat specyfiki poszczególnych rodzajów/typów zmian oraz związanych z nimi uwarunkowań w ramach szerokiego spektrum tych zmian.

## Literatura

- Ashkenas R., *Ograniczanie złożoności: w dążeniu...*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- Bartczak I.D., *Rozwój bez dyktatury szablonów – stawka na prostotę*, „CEO. Magazyn Top Menadżerów” 2002, nr 12.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Cudowna siła prostoty*, „Harvard Business Review Polska” 2013, nr II.
- Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- Gottfredson M., Aspinall K., *Innowacje a złożoność operacyjna, czyli co za dużo to nie zdrowo*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr II.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *The effect of simplicity on the strategy-performance relationship*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 7.
- Maeda J., *Simplicity*, „BT Technology Journal” 2004, vol. 22, no. 4.
- Marczyk J., Czarnota J., Gliński J., *Wzrost złożoności jako sygnał ostrzegawczy*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr XI.
- Mistewicz E., *Pochwała prostoty*, „Uważam Rze” 2011, nr 43.
- Mitchell A., *The power of simplicity*, „ECR Journal” 2009, vol. 8, no. 2-4.

- Mocker M., Ross J.W., *Rethinking business complexity*, "MIT Sloan Management CISR Research Briefing" 2013, vol. XIII, no. 2
- Osbert-Pociecha G., *Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 260, UE, Wrocław 2012a.
- Osbert-Pociecha G., *Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych*, „Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences” 2012b, vol.10, nr 1.
- Pietrasik C., *Jak mniej dało więcej*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- Sargut G., McGrath R.G., *Jak żyć ze złożonością*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr VII-VIII.
- T-mobile stawia na prostotę oferty*, „eDziennik. Gazeta Prawna” 2011 (z 8 czerwca), nr 110.

### **CHANGES THAT LEAD TO SIMPLIFICATION – RESULTS OF STUDIES**

**Summary:** This article highlights the need to reduce the complexity of present-day organization. Assuming that simplifying is a new imperative of management, this article based on research results presents a typology of simplifying changes which may be used in the process of rational limitation of organization complexity.

**Keywords:** complexity of the organization, simplifying changes, results of reaserch.