

Katarzyna Bartusik

Przegląd współczesnych koncepcji w zarządzaniu rozwojem firmy

Uwagi wstępne

Globalizacja gospodarki światowej wymusza konieczność standaryzacji działań prowadzonych przez jednostki gospodarcze w różnych krajach. Z jednej strony proces ten spowodował wiele problemów, przed którymi stanęły przedsiębiorstwa w tym również polskie, z drugiej zaś stanowi on jak pisze L. Lewandowska „...szansę wyjścia z peryferii cywilizacyjnych” [2001, s. 5]. Dodatkowo konieczność przeprowadzenia zmian dostosowawczych do standardów europejskich wymusił postępujący proces integracji Polski z Unią Europejską. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera umiejętne zarządzanie rozwojem firmy dodatkowo utrudnione dużą zmiennością otoczenia, związanego zarówno z charakterem, jak i zasięgiem sektora, do którego dana firma należy. Znajomość makrootoczenia, jak i otoczenia konkurencyjnego stanowi wiedzę niezbędną w działalności firmy pozwalającą na wytyczenie racjonalnych kierunków zmian mających przyczyniać się do jej rozwoju.

Zarządzanie rozwojem firmy to system decyzyjny, koncentrujący się na kształtowaniu postępu technicznego, organizacyjnego, personalnego, informacyjnego oraz techniczno-produkcyjnego [A. Stabryła 1995, s. 11]. Jego rola sprowadza się do zapewnienia równowagi między przedsiębiorstwem a otoczeniem wymagającej nieustannego unowocześniania w powiązaniu z doskonaleniem produkcji, produktu i organizacji. W tym celu kadra zarządzająca powinna koncentrować się na poszukiwaniu nowych koncepcji zarządzania, pozwalających na lepsze łączenie celów strategicznych z działalnością operacyjną, co w konsekwencji prowadzić będzie do osiągnięcia sukcesów rynkowych i finansowych.¹

Celem artykułu jest pokazanie w oparciu o studia nad literaturą oraz na podstawie dotychczasowych doświadczeń praktycznych na ile stosowanie tych nowych rozwiązań faktycznie sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw oraz jakie nowe kierunki rozwijają się w tym obszarze.

¹ Koncepcje zarządzania charakteryzują się najwyższym poziomem uogólnienia, stanowią filozofię zarządzania firmą i są usytuowane na szczycie piramidy. Środkową część piramidy stanowią modele, które doczekały się już częściowej operacjonalizacji i cieszą się większym zainteresowaniem praktyki. Natomiast w podstawie piramidy znalazły się metody zarządzania, które charakteryzuje najwyższy stopień konkretyzacji.

1. Zarządzanie rozwojem firmy

Zarządzanie rozwojem firmy to system decyzyjny koncentrujący się na kształtowaniu postępu w różnych obszarach przedsiębiorstwa. Kluczowym podejściem, jakie stosowane jest w zarządzaniu rozwojem firmy, jest modelowanie. Jego celem jest poszukiwanie nowych rozwiązań zarówno ekonomicznych, organizacyjnych jak i technicznych. Modele spełniają rolę normatywów lub postulatów, które opracowuje się dla potrzeb porównawczych w badaniach diagnostycznych, jak również wykorzystuje się w programowaniu i pracach planistyczno-projektowych² [A. Stabryła 2000, s. 243].

Rozwój oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia. Może on oznaczać zmiany dotyczące wprowadzenia nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących w systemie elementów czy np. zmiany struktur systemów itd. Jak pisze W. Pierścionek rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzaniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania (1998, s. 11). Wszelka działalność rozwojowa zaliczana jest do procesów o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym. Restrukturyzacja oznacza tu istotne zmiany struktur różnych systemów przedsiębiorstwa w celu dostosowania ich do otoczenia. Zatem można powiedzieć, że restrukturyzacja stanowi jeden z elementów czy podsystemów rozwoju (stanowi jeden z podstawowych elementów rozwoju). Restrukturyzacja może być interpretowana jako zmiany strukturalne, które przywracają przedsiębiorstwu jego dobrą sytuację finansową oraz zdolność do dalszego jego rozwoju/wzrostu. A. Stabryła pisze, że działalność rozwojową zalicza się do procesów o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym, wskazuje również, iż mogą one należeć do przedsięwzięć rozwojowych krótkoterminowych (dotyczą zmiany i rozwoju działalności operacyjnej) lub inwestycyjnych, których przedmiotem jest działalność perspektywiczna, odniesiona do kompleksowych przedsięwzięć gospodarczych, techniczno-produkcyjnych oraz innych [2000, s. 243–244].³

Zarządzanie rozwojem firmy jak wspomniano we wstępie obejmuje następujące części:

- podmiotową tworzoną przez instytucje zarządzania strategicznego oraz taktycznego,
- przedmiotową, która obejmuje działalność globalną przedsiębiorstwa oraz poszczególne jej dziedziny.⁴

Wymienione obszary w prezentowanym schemacie zarządzania rozwojem firmy A. Stabryła nazywa przestrzenią rozwoju firmy (rys. 1). Na przestrzeń tą ma wpływ proces zarządzania. Za prace związane z rozwojem firmy odpowiedzialność ponoszą:

- kierownicy szczebla strategicznego,
- kierownicy szczebla taktycznego,

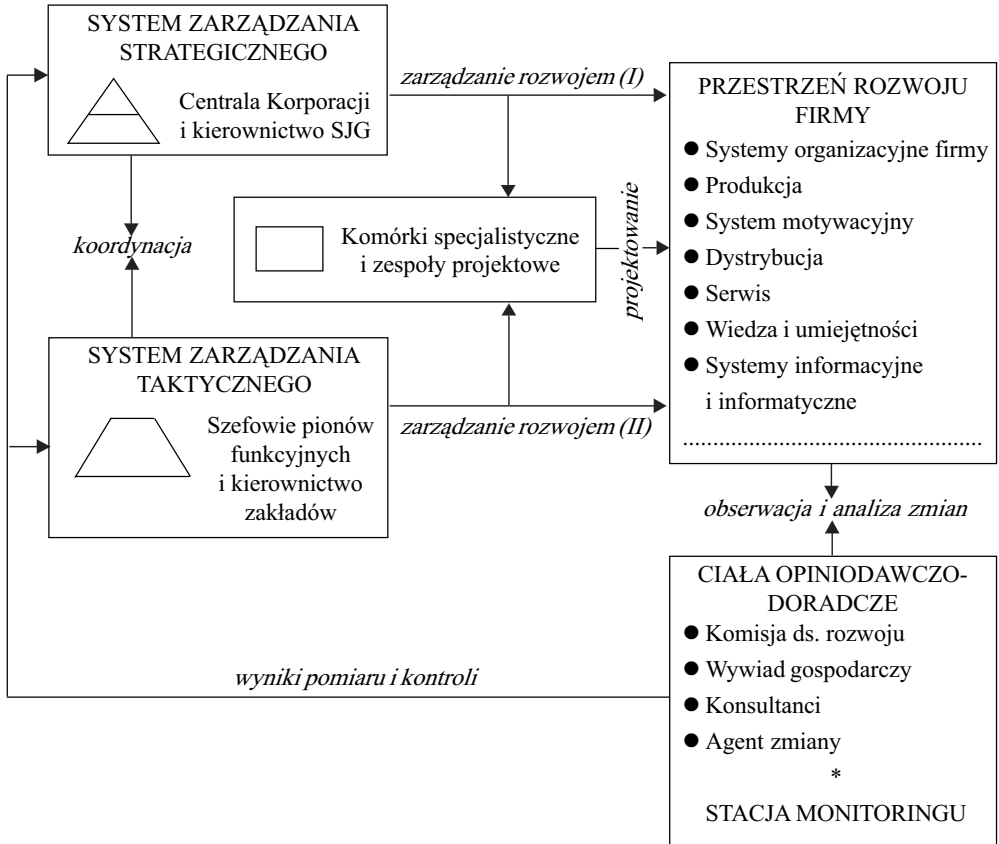
² Modele w stosunku do programów i planów mają charakter pierwotny; są ich pierwszą wersją, podlegającą następnie weryfikacji i konkretyzacji [A. Stabryła 2000, s. 243].

³ Systematyzacja projektów rozwojowych znajduje się w pozycji A. Stabryły [2000, s. 244]

⁴ Przedmiot badań diagnostycznych i projektowania może dotyczyć takich obszarów jak np.: dystrybucja, serwis, doskonalenie kadry kierowniczej, logistykę itp. W zakresie działalności firmy można wyróżnić wiele takich obszarów, uwzględniając pojedyncze czynniki wytwórcze.

- komórki specjalistyczne oraz zespoły projektowe.

W zarządzaniu rozwojem firmy mogą również uczestniczyć ciała opiniodawczo-doradcze, może zostać także włączony do tego procesu tzw. agent zmian.



Rys. 1. Schemat zarządzania rozwojem firmy

Źródło: A. Stabryła [2000, s. 246]

2. Determinanty rozwoju

Rozwój przedsiębiorstwa określony jest przez szereg czynników, do których zaliczyć należy: potencjał firmy, otoczenie, finansowanie rozwoju, koncepcje zarządzania rozwojem przyjęte w firmie oraz powiązanie ich ze strategią przedsiębiorstwa.

Potencjał przedsiębiorstwa to zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej tkwiący w jego wnętrzu. Według F. Kramera i H.G. Appelta w przedsiębiorstwie występuje sześć cząstkowych potencjałów: techniczny, ekonomiczny, rynku, ludzki, organizacyjny i kierownictwa [Leksykon przedsiębiorczości 1996, s. 120]. Potencjał może być również wyrażony przez majątek trwały i obrotowy, kadre o kwalifikacjach adekwatnych do potrzeb

identyfikującą się z celami firmy i wreszcie nowoczesny system organizacji i zarządzania. Uwzględniając powyższe interpretacje można powiedzieć, iż rozwój firmy jest możliwy w przypadku gdy:

- posiada ona odpowiednie zaplecze techniczno-technologiczne (odpowiednie technologie wytwarzania),
- charakteryzuje ją odpowiednia kondycja ekonomiczno-finansowa wskazująca na jej zdolność do rozwoju,
- kadra kierownicza jest otwarta na zmiany, jest elastyczna, skłonna do podejmowania ryzyka, przedsiębiorcza, ma odpowiednie kwalifikacje (rozumie zjawiska zachodzące w otoczeniu bliższym i dalszym i potrafi racjonalnie dostosować do nich swoje działania),
- kadra kierownicza kładzie nacisk na wiedzę tj. procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników oraz porządkowanie i wykorzystywanie wiedzy w praktyce gospodarczej,
- funkcjonuje w oparciu o wykorzystanie technologii informatycznych (tj. wykorzystuje zintegrowane systemy zarządzania).

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, z którym wchodzi w rozmaite interakcje, wzajemnie na siebie oddziałując. Wyróżnić należy tu otoczenie dalsze a więc instytucje funkcjonujące w ramach określonego modelu gospodarczego państwa oraz otoczenie bliższe, które tworzą instytucje stanowiące ich otoczenie gospodarcze. Ponieważ otoczenie firmy zmienia się nieoczekiwanie, a zmiany te następują w różnych kierunkach i z różnym natężeniem, pojawiają się coraz częściej trudności związane z wyborem optymalnego sposobu zarządzania, który stanowiłby zabezpieczenie przed zagrożeniami.⁵

Aktualnie działalność gospodarczą cechują rosnące możliwości producentów, rosnąca już w skali globalnej konkurencja oraz rosnące potrzeby odbiorców (potencjalnych klientów). Jak podkreśla L. Lewandowska przedsiębiorstwa wybierają najlepszych dostawców bez względu na ich położenie geograficzne i sprzedaż na rynku globalnym, co przyczynia się do wprowadzania zmian ich struktur organizacyjnych, procesów technologicznych oraz obniżenia kosztów operacyjnych [2001, s. 10–11].

Globalizacja ma bezpośredni wpływ na wybór koncepcji zarządzania firmą zorientowaną na rynki światowe oraz globalną konkurencję.

Rynki zagraniczne traktowane są na równi z rynkami krajowymi, jednak dla rozwoju przedsiębiorstw rynki zagraniczne są ważniejsze. Firma może konkurować na rynku globalnym dopiero, gdy osiągnie przewagę konkurencyjną na rynku krajowym.⁶ Globalizacja stanowi więc kluczową drogę rozwoju przedsiębiorstw.

W konsekwencji nieustannych zmian otoczenia firma jest zmuszona do podejmowania zmian dostosowawczych, bądź nawet wyprzedzających oczekiwania otoczenia. Zależnie od otwartości przedsiębiorstwa na otoczenie podaje się różne modele zachowań, o czym można

⁵ Chodzi tu o trafność doboru celów oraz sposobów ich realizacji [L. Lewandowska 2001, s. 9].

⁶ Stwierdzenie to dotyczy przedsiębiorstw tradycyjnych, budujących przewagę konkurencyjną w oparciu o klasyczne łańcuchy wartości.

przeczytać w publikacji H.J. Ansoffa [1985, s. 103]. Należy zwrócić uwagę na fakt, że proces dostosowawczy do otoczenia może odbywać się jedynie w przypadku, kiedy pozwala na to określony potencjał gospodarczy firmy oraz umiejętności kadry zarządzającej. W zależności od charakteru prowadzonej działalności przez firmę oraz funkcjonowania w określonym otoczeniu wymieniony wcześniej potencjał wytwórczy zostaje w różny sposób wykorzystywany, jednak zawsze służy realizacji przyjętej przez firmę misji, strategii oraz celów szczegółowych. Jak wielu autorów pisze zarządzanie tym potencjałem staje się coraz bardziej skomplikowane, ponieważ złożona stała się cała zglobalizowana działalność gospodarza [L. Lewandowska 2001, s. 12]. Dużego znaczenia nabiera również umiejętność podejmowania dobrych (skutecznych) decyzji w odpowiednim czasie, otwartość na zmiany kadry kierowniczej, upatrywanie sukcesu w działaniach dostosowawczych związanych zazwyczaj ze znacznym ryzykiem. Wszelkie działania dostosowawcze, rozwojowe zwykle łączą się z koniecznością ponoszenia kosztów wynikających z charakteru tych działań np. inwestycji. Mając na uwadze podejmowanie działań rozwojowych nie sposób nie wspomnieć o możliwych sposobach ich finansowania. Można tu mówić o tzw. konwencjonalnych oraz niekonwencjonalnych sposobach. Konwencjonalne to np. kredyt, pożyczka; natomiast niekonwencjonalne to factoring, leasing, franchising itd. Wybór jednej z nich jest uzależniony nie tylko od ceny ale również od preferowanej przez firmę koncepcji zarządzania.

Niezmiernie ważne jest, aby wybór kierunku rozwoju firmy był zgodny z jej celami strategicznymi. Nie bez znaczenia jest również sposób patrzenia na firmę jako na zintegrowaną całość, w której to wszystkie działania przyczyniają się do powodzenia całości lub też do bankructwa czy upadku firmy. W konsekwencji tych uwarunkowań w nowoczesnych koncepcjach zarządzania odchodzi się od związanych z tayloryzmem podziałów funkcyjnych na rzecz podziałów operacyjnych zmierzających do integracji działań firmy. Stanowi to warunek konieczny w przypadku, kiedy firma funkcjonuje w warunkach globalnej gospodarki charakteryzującej się dynamicznym rozwojem, gdyż wtedy bardzo często jest zmuszona do podejmowania nawet z wyprzedzeniem działań będących relacją na przewidywane zmiany w otoczeniu bliższym oraz dalszym.

Specyfika gospodarki globalnej wymaga tzw. międzynarodowego zarządzania. Zarządzanie to z kolei łączy wiedzę z zakresu działalności gospodarczej, finansowej oraz prawnej. Zarządzanie rozwojem firmy w warunkach nieustannie komplikującego się rynku wewnętrznego oraz internacjonalizacji i globalizacji działań gospodarczych staje się coraz bardziej złożone. Jak zwraca uwagę L. Lewandowska określone standardy w zakresie produktów, będące wynikiem m.in. zarządzania rozwojem, muszą odpowiadać wymogom Unii Europejskiej, a więc zapewniać sobie konkurencyjność [2001, s. 15]. W tym celu budowane są nowe koncepcje zarządzania rozwojem firmy. Można przyjąć tezę, iż stosowanie tych narzędzi w zarządzaniu rozwojem firmy staje się koniecznością ze względu na zaawansowane powiązania państw w sferze technologii, kapitału czy organizacji i zarządzania. Trudno nie zgodzić się z L. Lewandowską, która pisze, iż „...warunkiem koniecznym efektywnego wykorzystania wspomnianych filozofii zarządzania rozwojem firmy, są nowoczesne techniki i technologie; umożliwiają one powstanie nowych, wysoko

Tabela 1

Istota wybranych współczesnych koncepcji zarządzania rozwojem firmy

Kryterium wyodrębnienia koncepcji	Wyszczególnienie	Prezentacja istoty koncepcji
Klasyczne koncepcje	Time Based Management	Koncepcja ta traktuje czas jako zasób strategiczny i skupia się na analizie czasu realizacji poszczególnych procesów w firmie w celu likwidacji „marnotrawstwa”.
	Logistyka	Filozofia zarządzania działalnością operacyjną przedsiębiorstwa.
	TQM	Celem kompleksowego zarządzania jakością jest sprawne kształtowanie systemu zapewnienia jakości, dąży się do tego, aby uwaga kadry zarządzającej i pracowników firmy była skoncentrowana na osiąganiu możliwie najwyższego poziomu jakości pracy, przebiegu procesów pracy oraz produktów.
Współczesne koncepcje	Business Process Reengineering	Prezentuje metodykę przygotowania i wprowadzania gruntownych zmian w firmie; wymienia pewne reguły postępowania, które usprawniają funkcjonowanie firmy: w zarządzaniu jako punkt wyjścia traktować należy potrzeby klienta, należy uwagę koncentrować na osiąganiu zamierzonych w tym zakresie wyników poprzez racjonalne przeprowadzenie całego procesu ukierunkowanego na końcowy wynik.
	Lean management	Koncepcja odchudzonego zarządzania. Celem jej jest unikanie marnotrawstwa oraz dążenie do racjonalizacji funkcjonowania firmy oraz wykorzystania posiadanych zasobów. Preferowane hasła to: „chłodna kalkulacja”, prostota, oszczędność.
	Outsourcing	Wydzielenie na zewnątrz obszarów działalności firmy nie decydujących o jej konkurencyjności. Celem jest racjonalizacja działania oraz redukcja kosztów.
	Benchmarking	Polega na rozwiązywaniu problemów przez uczenie się od innych. Porównywanie się z najlepszym na rynku w swojej dziedzinie lub porównywanie komórek, jednostek organizacyjnych wewnątrz danej organizacji.
Nowoczesne koncepcje	Organizacja wirtualna	Przedstawia sieć niezależnych partnerów współpracujących ze sobą w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia.
	Organizacja fraktalna	Celem jej jest dążenie do uproszczenia obrazu funkcjonowania organizacji
	Zarządzanie wiedzą	Do kluczowych obszarów zarządzania wiedzą zalicza się: pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy (proces ten obejmuje: zdobywanie umiejętności, tworzenie nowych produktów, usprawnianie istniejących procesów), dzielenie się wiedzą oraz jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy (skoncentrowanie uwagi na produktywnym wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy organizacji, a przede wszystkim na pokonaniu barier takich jak: rutyna, obawa o pozycję, przecenienie własnej wartości itd.), zachowywanie wiedzy (zachowywanie następuje przez selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych) oraz lokalizowanie wiedzy (opracowanie metod odkrywania wiedzy organizacyjnej i jej szybkiego lokalizowania).

jakościowych o niskich kosztach produktów procesów, bieżącego monitorowania, elektronicznego komunikowania się, e-biznesu, e-commerce, wspomagania zintegrowanymi systemami informatycznymi itp.” [L. Lewandowska 2001, s. 7].

Wśród koncepcji najczęściej wymieniana się następująco: business process reengineering, logistykę, TQM, lean management, outsourcing, benchmarking, insourcing, kaizen, balanced scorecard, knowledge management oraz wiele innych. Ich istotę zawiera tab. 1. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu znalazły się tu jedynie wybrane z wyżej wymienionych.

3. Prezentacja uniwersalnych koncepcji zarządzania rozwojem firmy

Specjaliści z zakresu zarządzania dostarczają kadrze zarządzającej wiele różnych koncepcji zarządzania wskazując jednocześnie na ich ogromne zalety, które jednak często w konfrontacji z praktyką nie przynoszą aż takich efektów. Należy tu podkreślić, iż większość z nich powstała w Stanach Zjednoczonych i stamtąd rozprzestrzeniały się one na cały świat. Podstawowym dylematem nowoczesnych koncepcji rozwoju organizacji, co podkreśla w swoim artykule Z. Malara, wydaje się być rozstrzygnięcie sporu, czy owe zmiany w przedsiębiorstwie będące następstwem procesów internacjonalizacji i globalizacji winny polegać na radykalnej przebudowie procesów, czy też na ciągłym ich ulepszaniu? [2000, s. 159]. Zwolennikami pierwszej koncepcji są przede wszystkim przedstawiciele szkoły angloamerykańskiej, wywodzący się z nurtów teorii M. Hammera oraz J. Champy’ego; natomiast drugiej przedstawiciele szkoły nadreńskiej, właściwej między innymi dla krajów europejskich czy też np. Japonii. Przeświadczeniu, że nie rewolucyjne, lecz ewolucyjne koncepcje zarządzania są bardziej odpowiednie dla organizacji w Europie wyznawcy tego poglądu np. M. Gertman, M. Albert oraz w Polsce K. Zimmiewicz, wielokrotnie dawali wyraz w licznych publikacjach [Z. Martyniak 1999]. Należy tu jednak zwrócić uwagę na fakt, że mimo widocznych różnic w podejściu do problematyki przeprowadzania zmian zwolennicy obu nurtów przyjmują zgodne stanowisko, że aby zmiany były skuteczne i obliczone na rozwój przedsiębiorstwa, należy najpierw poznać dobrze procesy i funkcje nim zostaną one zastąpione innymi.

Pierwszą z takich uniwersalnych koncepcji jest Business Process Reengineering, która koncentruje się na uelastycznieniu procesów biznesowych. Wśród jej potencjalnych zalet należy wymienić:

- wzrost wydajności pracy,
- skrócenie czasu realizacji procesów i zamówień,
- poprawę jakości produktów,
- redukcję kosztów,
- zwiększenie elastyczności organizacji,
- rozwój personelu,
- innowacyjność,
- wreszcie wzrost konkurencyjności na rynkach rodzimych oraz międzynarodowych.

Obok zalet jak każda z uniwersalnych koncepcji posiada również słabe strony, wśród których najczęściej wymienia się:

- długi czas wdrożenia,
- niebezpieczeństwo przeszacowania efektów spodziewanych po jej wdrożeniu,
- pomijanie personelu w trakcie reorganizacji,
- wysokie koszty wprowadzenia koncepcji w życie oraz zaniedbywanie aspektów kulturowych, co stwarza niebezpieczeństwo powstania silnego oporu wobec zmian.

Bariery implementacji BPR w polskich warunkach są konsekwencją:

- niedoceniań konkurencyjności jako celu,
- hermetyczności działania,
- różnego pojmowania przez kadrę kierowniczą oraz personel wykonawczy istoty reengineeringu,
- niechęci naczelnego kierownictwa do delegowania uprawnień na rzecz pracowników,
- nieodpowiednich kwalifikacji kadry kierowniczej,
- niskich nakładów na inwestycje w rozwój personelu,
- nieodpowiedniego poziomu środków finansowych na przeprowadzanie kompleksowych zmian,
- braku odpowiednich regulacji prawnych oraz doświadczenia,
- nieodpowiedniego w stosunku do potrzeb systemu szkolenia pracowników w związku ze zmianami.

W praktyce na podstawie przeprowadzonych badań, analiz udało się uzyskać następujące efekty: skrócenie przeciętnego czasu trwania cyklu produkcyjnego o około 70%, redukcję kosztów o minimum 40%, poprawę jakości wyrobów i zadowolenia klientów o ponad 40%, poprawę rentowności o około minimum 40% oraz rozszerzenie udziału w rynku o co najmniej 25%. Sukces końcowy związany z wprowadzeniem BPR jest uzależniony przede wszystkim od:

- pełnej akceptacji misji firmy,
- motywacji kadr,
- stosowania nowoczesnych technologii,
- sposobu myślenia kadry kierowniczej oraz personelu wykonawczego.

Wdrożenie BPR do polskich przedsiębiorstw napotyka na wiele trudności, z których najpoważniejsze, jak podaje L. Lewandowska są problemy mentalne.

Inną zaliczaną do grupy uniwersalnych jest Lean Management, czyli koncepcja odchudzonego zarządzania. Celem jej jest wydzielenie z przedsiębiorstwa pewnych funkcji i obszarów oraz przenoszenie ich do wyspecjalizowanych agend i przedsiębiorstw, a także eliminowanie wszelkich zbędnych procesów (dywestycje). Wśród potencjalnych zalet omawianej koncepcji wymienić należy: połączenie wysokiej wydajności i jakości produkcji, integrację zadań i funkcji, skracanie dróg przepływów informacyjnych, wprowadzenie daleko idących zmian w zakresie działalności firmy (mogą one dotyczyć:

struktury majątku, sposobów organizacji i zarządzania, kultury organizacyjnej, kształtowania postaw pracowniczych itd.), osiągnięcie większej produktywności i jakości pracy przy zmniejszonych nakładach czasu pracy oraz pieniędzy, decentralizację odpowiedzialności kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą, tworzenie małych jednostek organizacyjnych funkcjonujących w oparciu o struktury zespołowe, elastyczność struktur organizacyjnych oraz dążenie do stałego uczenia się i doskonalenia organizacji i pracowników. Wielu autorów wskazuje również na szereg ujemnych stron jej. Wprowadzenie Lean Managementu może doprowadzić do powstania sytuacji stresowych, spadku motywacji, pewnej redukcji personelu oraz do wzrostu zapotrzebowania na siły fachowe przy jednoczesnym zaniedbywaniu problemów dotyczących pracowników o niższych kwalifikacjach zatrudnionych w firmie oraz do zwiększenia kompleksowości stosunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Wśród koncepcji uniwersalnych znajduje się również organizacja wirtualna czy zintegrowane zarządzanie stanowiące równie interesujące rozwiązania. Z. Martyniak pisał, że reengineering, lean management można uznać za takie koncepcje, które konsumują inne np.:

- TQM stanowi podstawowy warunek stosowania reengineeringu,
- TQM jest integralnym elementem lean managementu,
- w ramach rozwiązań uniwersalnych mogą wystąpić koncepcje o węższym zasięgu, takie jak np. autplacement, outsourcing czy benchmarking.

Między innymi J. Lichtarski, Z. Martyniak uznają, że koncepcje te należy w praktyce działalności przedsiębiorstwa traktować jako komplementarne a nie alternatywne — sunstytucyjne.

Wspólnym elementem wspomnianych w artykule koncepcji jest orientacja na:

- racjonalność i oszczędność w działaniu,
- unikanie marnotrawstwa,
- redukcję kosztów,
- wzrost elastyczności organizacji przez wprowadzanie zmian,
- na pracę zespołową,
- szkolenie pracowników, uczenie się od innych, dzielenie się wiedzą,
- sprawny system informacyjno-komunikacyjny.

4. Koncepcje zarządzania zorientowane tematycznie

W dobie globalizacji pojęcie konkurencyjności nabiera zupełnie nowego znaczenia. Nie należy go postrzegać jedynie w kategoriach możliwości oferowania produktów o wysokiej jakości lub niskich kosztach produkcji. Konkurencyjność obecnie to przede wszystkim umiejętność nieustannego doskonalenia, wdrażania nowych pomysłów, nowych produktów, nowoczesnych technologii czy elastycznych rozwiązań organizacyjnych. Tak definiowana konkurencyjność wymaga z jednej strony odpowiedniego potencjału kadrowego tzn. ludzi, których cechuje kreatywność, inwencja twórcza, posiadających odpowiednie zasoby wiedzy natomiast z drugiej umiejętności, zdolności pozwalające na

przekształcenie wniesionej przez nich wiedzy w innowacyjne rozwiązania, które aplikowane praktyce przyczynią się do rozwoju.

W otoczeniu, w którym technologie i metodologie szybko się zmieniają, człowiek permanentnie staje wobec konieczności uczenia się nowych narzędzi, sposobów działania, zachowań, zadań, ról i funkcji. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy nie następuje zmiana organizacji, struktury czy systemu wartości. Ludzie i organizacje muszą zarządzać w sytuacji narastającej masy nowych informacji i wiedzy, które coraz szybciej stają się przestarzałe [J. Brillman 2002, s. 394]. Każda organizacja staje wobec narastającego ogromu wiedzy, którą trzeba wchłonać, co wymusza potrzebę permanentnego uczenia się. Z tego też wynika rosnące zainteresowanie takimi pojęciami jak wiedza, zasoby wiedzy czy wreszcie kapitał intelektualny. Coraz częściej spotykamy się z określeniem, iż obecnie przechodzimy z epoki post-industrialnej do epoki gospodarki bazującej na wiedzy, epoki społeczeństwa informacyjnego.

Uwarunkowania te przyczyniły się do wzrostu zainteresowania nowymi koncepcjami, do których zalicza się zarządzanie wiedzą, zarządzanie informacjami.

R. Bennet oraz H. Gabriel definiują zarządzanie wiedzą jako:

- proces kreowania i wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji,
- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji, tzn. ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju w oparciu o istniejące zasoby,
- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu wiedzy w ramach całej organizacji [R. Bennet, H. Gabriel 1999, s. 215–222].

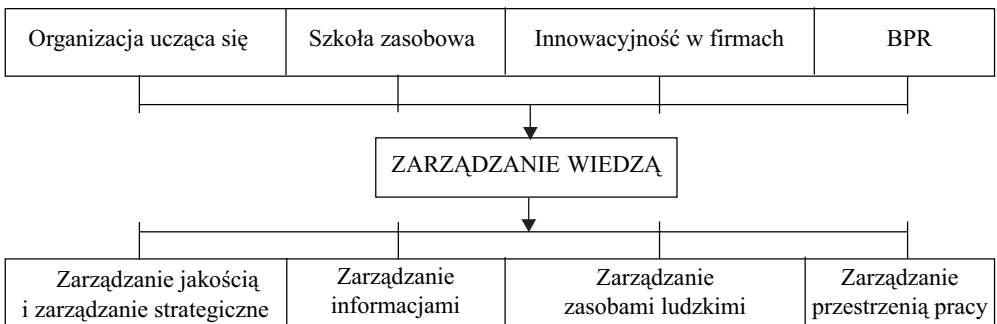
Zarządzanie wiedzą jako nowa koncepcja zarządzania ma zarówno swoich zwolenników jak i przeciwników. Przeciwnicy traktują ją jako proces, który istniał od zawsze w życiu każdej organizacji. Natomiast zwolennicy zarządzania wiedzą, postrzegają ją jako koncepcję redefiniującą istotę organizacji w kontekście jej działania w społeczeństwie informacyjnym. Jak podaje A. Kozarkiewicz–Chlebowska o tym, że koncepcja ta ma stale rosnące grono zwolenników może świadczyć fakt, że obecnie na świecie wydawane są specjalistyczne czasopisma naukowe, organizowane są konferencje, powstają towarzystwa naukowe skupiające zarówno zainteresowanych teoretyków jak i praktyków.

Powstanie tej koncepcji związane było z faktem, iż wiele firm po wdrożeniu takich koncepcji jak TQM, następnie BPR, benchmarkingu stanęło ponownie przed problemem poszukiwania czegoś nowego, co przyczyni się do poprawy efektywności a w konsekwencji do zdobycia bardziej konkurencyjnej pozycji. Do zainteresowania problematyką wiedzy w organizacjach przyczyniły się także prace P. Druckera z lat 80, w których autor koncentruje się na takich pojęciach jak gospodarka bazująca na wiedzy, przywództwo pod względem wiedzy, wiedza jako nowy rodzaj waluty. Szczególny rozwój zarządzania wiedzą przypada na lata 90-te.

Przyczyniły się do tego następujące procesy:

- globalizacja rynku,
- ostra konkurencja produktowa oraz technologiczna,
- zmiany w zakresie traktowania klienta,
- rozwój technik informatycznych i telekomunikacyjnych,
- tworzenie aliansów w celu wymiany wiedzy itp.

Organizacje zaczęły zwracać uwagę na potencjał pracowników, jakim jest ich wiedza oraz doceniać jej znaczenie dla przyszłego rozwoju organizacji. Można wyróżnić pewne koncepcje, dziedziny, które stanowiły inspirację dla zarządzających wiedzą np.: zarządzanie informacją, zarządzanie jakością, zarządzanie strategiczne itd. (rys. 2.)



Rys. 2. Dziedziny stanowiące inspirację dla zarządzania wiedzą

Wspomnę tu o jednej tylko z wyżej wymienionych dziedzin mianowicie o zarządzaniu informacją, ponieważ z punktu widzenia uwarunkowań zewnętrznych, czyli globalizacji, rosnącej konkurencji, nabiera ona kluczowego znaczenia dla sprawnego funkcjonowania firmy. Otóż zarządzanie informacją stanowi dziedzinę wiedzy, która koncentruje się na informacji ale w oddzieleniu od technologii. Obszarem wspólnym z zarządzaniem wiedzą jest satysfakcja użytkownika z wykorzystanej informacji. Technologia informatyczna dba o to, jak są przekazywane bity informacji. Reasumując zarządzanie informacją oraz zarządzanie wiedzą skupiają swoją uwagę na jakości treści oraz korzyściach użytkownika.

Do kluczowych obszarów zarządzania wiedzą zalicza się: pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy (proces ten obejmuje: zdobywanie umiejętności, tworzenie nowych produktów, usprawnianie istniejących procesów), dzielenie się wiedzą oraz jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy (skoncentrowanie uwagi na produktywnym wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy organizacji, a przede wszystkim na pokonaniu barier takich jak: rutyna, obawa o pozycję, przecenienie własnej wartości itd.), zachowywanie wiedzy (zachowywanie następuje przez selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych) oraz lokalizowanie wiedzy (opracowanie metod odkrywania wiedzy organizacyjnej i jej szybkiego lokalizowania).

Podsumowując należy pamiętać, iż podstawową formą zapamiętywania, kapitalizowania i przekazywania wiedzy oraz umiejętności jest dokument, który może występować

w postaci narzędzia lub zapisu papierowego albo komputerowego. Aby wspomagać zarządzanie wiedzą (system) przedsiębiorstwa, jak podaje J. Brillman, powinny:

1. Zapewniać trwałość i interoperacyjność zarówno ręcznych, jak i zautomatyzowanych systemów przetwarzania danych. Sprzyja temu wykorzystywanie takich narzędzi jak standardy strukturyzowania danych technicznych czy standardy strukturyzowania danych tekstowych.
2. Organizować elektroniczne kopiowanie dokumentów pisemnych z jednoczesnym umiejscowieniem ich w kontekście działania. Odpowiednio selekcjonować dokumenty np. według kryterium przyszłej użyteczności lub przewidywanej częstotliwości wykorzystania.
3. Tworzyć systemy bibliograficzne ułatwiające dostęp do systemów.
4. Tworzyć pakiety określonych rodzajów wiedzy, ułatwiające dostęp do niej.
5. Stosować takie wyspecjalizowane narzędzia eksperckie, jak zautomatyzowane obliczenia czy systemy eksperckie.
6. Organizować przechowywanie i przetwarzanie dokumentów.
7. Zapewnić tajność, poufność pewnych informacji.
8. Zapewnić dopływ nowych informacji do baz wiedzy, kierując się zasadą maksymalizacji liczby informacji wiarygodnych i minimalizowania liczby informacji bezużytecznych.
9. Wyznaczać osoby odpowiedzialne za różne bazy dokumentacyjne [2002, s. 406–407].

Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne otwierają przed organizacjami duże możliwości w zakresie zapamiętywania, kapitalizowania i mobilizowania wiedzy. Z uwagi na fakt, że cykle życia informacji stają się coraz krótsze dostęp do nich musi być coraz łatwiejszy i szybszy. Nowe technologie informacyjne oraz komunikacyjne są tu bardzo pomocne.

Upowszechnianie się sieci Intranetu o czym pisze J. Brillman oraz jej powiązanie z siecią Internetu będzie mieć coraz większe choć obecnie jeszcze chyba nie do końca doceniane znaczenie. Dzięki tym rozwiązaniom wiedza sformalizowana w postaci dokumentów będzie praktycznie natychmiast dostępna dla wszystkich.

W warunkach silnej konkurencji, postępujących procesów globalizacji oraz internacjonalizacji gospodarki szybki dostęp do informacji, wiedzy, umiejętność korzystania ze zgromadzonych jej zasobów stanowi i będzie stanowić ważny czynnik rozwoju firmy.

Zakończenie

Globalizacja gospodarki, integracja europejska niewątpliwie spowodowały konieczność zastąpienia stosowanych wcześniej koncepcji zarządzania nowymi bardziej efektywnymi, sprawdzającymi się w nowych warunkach gospodarczych. Efektem zmian, rozwoju myślenia strategicznego stało się poszukiwanie trwalszych zabezpieczeń rozwoju przedsiębiorstwa, wskazujące priorytetowy nurt masowego wręcz procesu restrukturyzacji zarówno naprawczej jak i rozwojowej [C. Suszyński 2000, s. 336]. Wiązały się z tym

między innymi: odchudzenie przedsiębiorstw (dominujący w latach 90. obok fuzji i przejęć kierunek rozwoju polskich przedsiębiorstw), określenie sposobów pozyskiwania kapitału oraz inne działania. Jak pisze C. Suszyński tym samym w wielu rodzimych przedsiębiorstwach pojawiły się standardy zarządzania właściwe praktykom czołowych reprezentantów procesu globalizacji.

Reasumując gospodarka rynkowa będzie weryfikowała oraz wymuszała stosowanie przynajmniej niektórych koncepcji zarządzania, ale w inny tj. racjonalny sposób tzn. taki, który będzie gwarantował powodzenie wprowadzanych w przedsiębiorstwach zmian a w konsekwencji ich rozwój. Racjonalność, o której mowa, powinna się wyrażać między innymi w trzeźwym osądzie i rzetelnej analizie. Przykłady empirycznych aplikacji między innymi takich koncepcji jak: lean management, benchmarking, reengineering itd. pozwoliły L. Lewandowskiej dowiedzieć, „że firmy stosując je komplementarnie i wykorzystując przy tym niekonwencjonalne formy finansowania niezbędnego w tym celu oprzyrządowania — łączą korzyści skali i elastyczności działania, zwiększają swą przewagę konkurencyjną, osiągają dzięki temu efekt synergiczny” [L. Lewandowska 2001, s. 90]. Niewątpliwie należy mieć na uwadze również fakt, że każda zmiana w firmie rodzi opór, stanowi podłoże do powstawania konfliktów. W związku z powyższym firmy powinny zawsze liczyć się z określonymi barierami w procesie aplikacji, stosowania nowych koncepcji zarządzania. Nigdy jednak nie jest tak, że postęp osiąga się szybko i bez żadnych trudności. Nasze rodzime przedsiębiorstwa mają szansę wznieść efektywność gospodarowania na wyższy poziom, ponieważ wyrażają chęć do opracowywania nowatorskich rozwiązań oraz do wykorzystywania już istniejących do tworzenia nowych wartości.

Literatura

- A n s o f f H. J., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
- B e n n e t R., G a b r i e l H., Organisational Factors and Knowledge management within Large Marketing Departments: an Empirical Study. *Jurnal of Knowledge Management*, vol. 3, 1999, nr 3.
- Leksykon przedsiębiorczości*, pod redakcją naukową A. Szplita, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce 1996.
- L e w a n d o w s k a L., Rozwój firmy. Koncepcje zarządzania i finansowania, ODDK, Gdańsk 2001.
- Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, pod redakcją J. Witkowskiego, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- M a l a r a Z., Dokonywanie zmian w organizacji. Ujęcie Praktyczne, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000 ZN nr 879.
- N a l e p k a A., Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa Kraków 1998.
- Nowe metody organizacji i zarządzania*, pod redakcją Z. Martyniaka, PWE, Kraków 1998.
- P e n c J., Nowe koncepcje zarządzania, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 7.
- P i e r ś c i o n e k Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1998.
- S t a b r y ł a A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
- S t a b r y ł a A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- S u s s m a n n F., K r a u s P., Lean Management in Mittelstandsunternehmen, „*Management Zeitschrift*” 1993, nr 2.
- S u s z y Ń s k i C., Globalizacja wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw w kolejnym etapie przeobrażeń, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, PN nr 879.

- Szplit A., Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., Strategie rozwoju organizacji, Antykwa, Kluczbork, 2002.
- Węgrzyn A., Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, pod redakcją K.Perechudy, Placet, Warszawa 2000.
- Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003.