

ROZDZIAŁ 15

WYBRANE WSPÓŁCZESNE METODY ZARZĄDZANIA

Katarzyna Bęben

W toku ewolucyjnego rozwoju nauki o zarządzaniu pojawiło się i wciąż powstaje wiele różnorodnych, mniej lub bardziej sprecyzowanych i zoperacjonalizowanych koncepcji, podejść i metod. Poddawane weryfikacji w praktyce gospodarczej – koncepcje te albo się upowszechniają, albo też stają materiałem do dalszego doskonalenia, konkretyzowania czy też integrowania z innymi, już sprawdzonymi narzędziami i orientacjami¹

Koncepcje, metody i techniki mają za zadanie wzbogacić zestaw narzędzi, którymi kadra kierownicza przedsiębiorstw mogłaby w sposób sprawny i skuteczny zarządzać swoimi organizacjami. Potrzeba dysponowania różnorodnymi narzędziami wynika z faktu, że opracowywanie konkurencyjnych strategii, umożliwiających budowanie silnej pozycji rynkowej, konieczność szybkiego podejmowania decyzji, a także postęp, szczególnie w zakresie technologii informatycznych oraz przeobrażenia na rynkach, stawiają jakościowo nowe wyzwania przed zarządzającymi.

Współczesne koncepcje zarządzania takie jak: Business Process Reengineering (BPR), Lean Management, Lean Production (Manufacturing), Total Quality Management (TQM), Just In Time, Marketing, Logistyka, Controlling, Human Resources Management, Benchmarking, Outsourcing i inne, charakteryzują

¹ Lichtarski J.: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999,

się podejściem przekrojowym, przenikającym przez różne obszary działalności przedsiębiorstwa, wprowadzają nowy sposób myślenia oraz działania, a przez to są trudne do precyzyjnego zdefiniowania, a przede wszystkim wdrożenia.

1. Benchmarking

Benchmarking pochodzi od angielskiego słowa bench-mark oznaczającego reper, czyli punkt orientacyjny wyznaczony w widocznym z daleka miejscu, na przykład w formie wieży, wykorzystywany w pomiarach niwelacyjnych. W języku polskim to również punkt odniesienia, wzorzec, norma².

W literaturze można spotkać wiele definicji benchmarkingu. Dla jednych jest to metoda, dla innych proces, czy też narzędzie lub technika. Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości (APQC) definiuje benchmarking jako „systematyczny i ciągły proces mierzenia i porównań działalności gospodarczej danej organizacji względem liderów procesów gospodarczych, którego celem jest zdobycie informacji, która pomoże organizacji podjąć działania poprawiające jej funkcjonowanie”³.

W.M. Grudzewski i J.K. Hejduk definiują benchmarking jako porównywanie się organizacji z innymi podmiotami mającymi najlepsze wyniki lub też wyznaczającymi kierunki rozwoju oraz dostosowanie ich dobrych pomysłów, aby się doskonalić⁴. Benchmarking bywa również definiowany jako instrument, za pomocą którego organizacja ma możliwość porównywania się z najlepszymi – wzorami jakości i produktywności⁵. Przez niektórych benchmarking bywa utożsamiany ze zbiorem procedur i technik, które umożliwiają przeprowadzenie porównań z liderami wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Są one ukierunkowane na uczenie się organizacji oraz twórcze wykorzystanie doświadczeń innych⁶.

² A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem* Difin, Warszawa 2007,

³ J.J. Dahlggaard, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2000.

⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

⁵ red. A. Perechuda *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

⁶ B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

Benchmarking to metoda zakładająca uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia. Jest to więc rodzaj systematycznego procesu zarządzania, który pozwala kadrze zarządzającej na monitorowanie najlepszych w danym momencie wzorców procesów gospodarczych. Ma na celu między innymi poszukiwanie najefektywniejszych metod prowadzenia określonej działalności, w wyniku czego możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Podstawowe atrybuty tej metody to systematyczność i ciągłość działań, poszukiwanie coraz lepszych rozwiązań, wykraczanie poza tradycyjną analizę porównawczą, a także stałe uczenie się. Zakłada się, że nie ma przedsiębiorstw, które w sposób optymalny realizują wszelkie czynności. Niezbędne jest więc stałe uczenie się oraz porównywanie z innymi firmami. Taki sposób rozumowania wiąże się ponadto z tym, że łatwiej jest korzystać z doświadczeń innych niż własnymi siłami dochodzić do nowych rozwiązań. Proces taki musi być jednak odpowiednio strukturalizowany i sformalizowany, bowiem tylko wówczas może być skuteczny, a pozyskane informacje przydatne w doskonaleniu własnego przedsiębiorstwa. Zainteresowanie tą metodą spowodowało, że w literaturze można znaleźć wiele definicji Benchmarkingu oraz wiele jego rodzajów. Niezależnie od wybranego do realizacji rodzaju Benchmarkingu, szczególne znaczenie ma umiejętne jego wdrożenie⁷.

W literaturze przedmiotu^{8,9,10,11,12} przytaczane są założenia, na których opiera się metoda benchmarkingu. Główne z nich można określić następująco:

- porównywanie się z najlepszymi – najczęściej liderem w branży,
- uczenie się od innych – pozostałe organizacje funkcjonujące na rynku powinny być źródłem kluczowych dla nas informacji, związanych z procesami przebiegającymi w danej organizacji,

⁷ B. Karlóf, S. Ösblom, *Benchmarking. Równaj do najlepszych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.

⁸ D. Kisperska-Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.

⁹ Ibidem.

¹⁰ R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

¹¹ J. Kuczewska, *Europejska procedura benchmarkingu: programy działania*, PARP, Warszawa 2007.

¹² R. Krupski (red.) *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

- ciągła ocena produktów, usług czy metod badanej organizacji na tle osiągnięć konkurentów – tylko ciągły monitoring może przynieść maksymalne korzyści wynikające ze stosowania benchmarkingu,
- ustrukturalizowanie, systematyczność, stosowanie wielu metod i technik pomocniczych – jeśli chce się zrobić zbyt wiele w krótkim czasie, to może się to skończyć przeładowaniem informacyjnym oraz zaburzeniem hierarchii priorytetów,
- dążenie do osiągnięcia przynajmniej poziomu czołówki w danej branży
 - ważne jest znalezienie właściwego wzorca, tak zwanego punktu odniesienia,
- uniwersalność – metoda benchmarkingu może być zastosowana w każdej dziedzinie działalności gospodarczej,
- charakter zespołowy – wszyscy pracownicy biorą udział we wdrażaniu oraz realizowaniu benchmarkingu, niekiedy także partnerzy benchmarkingowi,
- patrzenie w przyszłość pozwalające na osiągnięcie przyszłych trendów rozwojowych,
- orientacja na jakość poprawiająca satysfakcję klientów,
- posiadanie zdolności do zmian i rozwoju kreujące kulturę dążenia do ciągłej poprawy.

Literatura podaje również kilka rodzajów benchmarkingu. Najczęściej spotykany podział, uwzględniający kryterium podmiotowe, wyróżnia:¹³

- benchmarking wewnętrzny jest prowadzony w ramach samego przedsiębiorstwa lub sieci wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw. Porównywane mogą być wydziały, zakłady, filie czy oddziały firmy.
- benchmarking konkurencyjny to porównywanie się z organizacjami produkującymi takie same produkty lub świadczącymi podobne usługi.
- benchmarking funkcjonalny obejmuje analizę firm spoza sektora pod względem funkcjonalnym. Zakłada bowiem, że istnieją procesy, które niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, mają identyczny przebieg.

Według kryterium podmiotu możemy wyróżnić¹⁴:

¹³ K. Ziemniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

¹⁴ J. Nazarko, K. Kuźmicz, E. Szubzda, J. Urban, *Ogólna koncepcja...*, op. cit.

- benchmarking strategiczny,
- benchmarking procesowy,
- benchmarking produktowy,
- benchmarking metod zarządzania.

W przypadku benchmarkingu strategicznego punktem odniesienia jest poziom strategiczny. Przeprowadzana jest analiza misji, wizji, ogólnej strategii, dokonywanych inwestycji czy prowadzanych prac badawczo-rozwojowych liderów rynkowych.

Benchmarking strategiczny¹⁵:

- określa rozwój organizacji na tle konkurencji ale też najlepszych firm spoza branży,
- potwierdza zasadność przyjętych celów krótko – i długoterminowych,
- dopracowuje i ustala strategię organizacji, która ma największą szansę powodzenia,
- zapewnia, iż podstawowe procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu przez organizację są na konkurencyjnym poziomie,
- zapewnia wykorzystanie zaawansowanych technologii na poziomie, który jest niezbędny do utrzymania pozycji na wybranych rynkach,
- potwierdza, że struktura, ceny, wydajność, produkty i usługi są na takim poziomie, że organizacja może skutecznie konkurować na danym rynku,
- upewnia, czy możliwości dostawców są wystarczające i pozwolą organizacji odnieść sukces na wybranych rynkach,
- rozpoznaje kluczowe czynniki sukcesu, które mogą prowadzić do objęcia przez organizację wiodącej pozycji rynkowej.

Przedmiotem porównań w benchmarkingu procesów są procesy i procedury, które decydują o wartości dostarczanej klientom, osiągnięciu wysokiego poziomu efektywności oraz warunkują wysoką pozycję konkurencyjną.

W benchmarkingu produktowym porównuje się produkty i usługi pod kątem zaspokajania potrzeb klientów oraz innowacyjności zastosowanych rozwiązań.

Benchmarking metod zarządzania polega na porównywaniu sposobu realizacji kluczowych funkcji i sposobów zarządzania z wiodącymi firmami.

¹⁵ Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.

Jak każdą metodę zarządzania benchmarking charakteryzują zarówno zalety jak i wady.

Do zalet możemy zaliczyć:¹⁶¹⁷

- pełniejsze zrozumienie istoty i przebiegu własnych procesów,
- koncentracja na długoterminowych rezultatach działalności gospodarczej,
- rozwijanie umiejętności doskonalenia procesów,
- monitorowanie i analizowanie zmieniającego się otoczenia przez obserwowanie konkurentów/lub najlepszych praktyk innych organizacji,
- inicjowanie procesu nieprzerwanego uczenia się (w tym uczenia się na błędach),
- współpraca i wzajemne uczenie się z innymi organizacjami,
- propagowanie kreatywności i innowacyjności,
- przyspieszenie procesu doskonalenia organizacji (między innymi przez bieżące wdrażanie nowych rozwiązań),
- wymuszanie dokonywania pomiarów i monitorowania kluczowych procesów,
- wykraczanie poza własne schematy myślowe,
- lepsze zrozumienie i zaspokojenie zmieniających się oczekiwań klientów,
- rozpoznanie słabych obszarów działania.

Jako wady metody możemy uznać:

- postrzeganie benchmarkingu jako bezmyślnego naśladownictwa poczynań innych organizacji czy wręcz szpiegostwa gospodarczego,
- sztywne trzymanie się metod charakterystycznych dla własnej gałęzi przemysłu,
- błędne utożsamianie benchmarkingu z procesem poszukiwania idealnego rozwiązania,
- lęk potencjalnych partnerów benchmarkingu przed wyjawieniem istoty przewagi konkurencyjnej wraz z przekazywanymi informacjami,
- brak profesjonalizmu organizacji uczestniczących w procesie benchmarkingowym,

¹⁶ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 1999.

¹⁷ A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykwa” s.c., Kluczbork–Wrocław 2000.

- brak idealnej metody wyboru partnera (ryzyko współpracy z nieodpowiednią organizacją),
- brak gwarancji, że porównywanie organizacji za pomocą parametrów da pełny obraz partnera (partnerów).

Uniwersalność benchmarkingu, w połączeniu z doskonałymi rezultatami, jakie uzyskiwano w wyniku jego stosowania w organizacjach na całym świecie, doprowadziły do sytuacji, w której metoda ta jest najczęściej stosowaną w doskonaleniu organizacji¹⁸, a także w tworzeniu oraz realizacji strategii¹⁹. Właściwe stosowanie benchmarkingu wymaga jednak uwzględnienia określonych warunków.

Za najważniejsze warunki do stosowania benchmarkingu uznaje się²⁰:

- posiadanie wiedzy na temat benchmarkingu – kluczowe są tu szkolenia zarówno na poziomie informacyjnym, jak i praktycznym,
- właściwą postawę kadry zarządzającej i pracowników – zaangażowanie jest niezbędne, aby przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem,
- udokumentowanie własnych procesów – warunek konieczny do powodzenia procesu wdrażania benchmarkingu,
- nastawienie na dzielenie się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz organizacji – wiara w takie działania zwiększa entuzjazm do procesów przemiany i doskonalenia organizacji,
- zdolność i chęć organizacji do uczenia się – benchmarking jest metodą zarządzania dla tych, którzy poważnie traktują proces poprawy.

2. Business Process Reengineering

BPR zakłada radykalne i szybkie przeprojektowanie procesów (praca organizowana jest wokół procesów, a nie funkcji) w celu osiągnięcia znaczących usprawnień, dających wartość z punktu widzenia klientów. Działania te nie mają więc na celu naprawę obecnego stanu, a zakładają rozpoczęcie wszystkiego od nowa, a więc zmianę dotychczasowych reguł postępowania. Zakładane więc są kompleksowe zmiany w organizacji. Chodzi o większą orientację na klientów

¹⁸ B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

¹⁹ R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

²⁰ T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.

oraz redukcje zbędnych kosztów. Usprawnienia powinny dotyczyć systemów, procedur oraz struktury organizacyjnej. Gruntowne przekształcenia mają pozwolić na optymalizację takich wskaźników efektywności, jak koszt, termin realizacji czy jakość.

Zasady reinżynierii są następujące²¹:

1. Działanie powinno się organizować nie wokół zadań, ale wokół wyników. Odpowiedzialność za realizowane zadania cząstkowe powinna być scalona, tj. powierzona jednej osobie lub zespołowi. Proces postrzegany jest wówczas całościowo i kontrolowany od początku do końca.
2. Organizatorami procesu powinni być użytkownicy bezpośrednio zainteresowani jego wynikiem. Krótszy jest wtedy czas realizacji procesu, mniejsze koszty a większa efektywność.
3. Rozproszone przestrzennie zasoby należy traktować tak, jakby znajdowały się w jednym miejscu. Sprzyja to przewyżczeniu tradycyjnego konfliktu między centralizacją a decentralizacją.
4. Równoległe procesy należy koordynować podczas ich realizacji. Dzięki temu łączny czas realizacji przedsięwzięcia wyraźnie skraca się.
5. Decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, natomiast przestrzennie oddalone kierownictwo organizacji miałyby wyłącznie prawo ich kontroli. Innymi słowy, pracownicy wykonujący określoną pracę powinni mieć możliwość samodzielnego podejmowania decyzji.
6. Gromadzone informacje powinny spływać do ogólnie dostępnego, jednego banku danych. „Częstokroć drobne informacje, ale o istotnym znaczeniu, nie docierają do zainteresowanych nimi odbiorców, co obniża efektywność podejmowanych decyzji”.

Możemy wyróżnić mocne i słabe strony reinżynierii. Zdaniem twórców reinżynierii^{22,23}, jej udane wprowadzenie do praktyki powoduje:

- skrócenie cykli produkcji,
- redukcję kosztów,

²¹ Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

²² K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

²³ M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

- poprawę jakości wyrobów i zadowolenia klientów,
- podniesienie rentowności,
- rozszerzenie udziału w rynku.
- holistyczne myślenie i działanie,
- bardzo szybką i inteligentną reakcję na pojawiające się w otoczeniu zmiany, których wymaga się dostrzegania szerszego kontekstu działań oraz umiejętności zastosowania własnej wiedzy.

Słabymi stronami reinżynierii są natomiast:

- autorytarny sposób wprowadzania metody do praktyki zarządzania,
- zaniedbywanie kultury organizacyjnej pełniącej, jak wiadomo, rolę swego rodzaju kleju łączącego realizowane działania w jedną całość,
- wysokie koszty wprowadzania w życie, spowodowane radykalizmem podejścia,
- brak reguł, które ułatwiałyby sprawną integrację wszystkich realizowanych procesów (elementem łączącym działania wykonawców procesów jest przede wszystkim
- lider, którego uprawnienia nie mają jednak typowego, zarządczego charakteru,
- obawa, że może służyć jako „okazyjne opakowanie” przy dążeniu do wzrostu sprzedaży sprzętu komputerowego i oprogramowania.

3. Lean Management

Narzędzia *lean* mają na celu dostosowanie przedsiębiorstwa do rynkowych warunków gospodarowania. Zakłada wprowadzenie znaczących zmian w samej organizacji przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonowaniu. Są to zmiany w zakresie działania firmy, strukturze jej majątku, a także sposobach organizacji i zarządzania. Proces zmian nakierowanych na doskonalenie ma charakter ciągły, ale powolny i obejmuje całą organizację.

Całość działań sprowadza się do „odchudzenia” przedsiębiorstwa, wyeliminowania wszelkiego marnotrawstwa, a punktem wyjścia jest przeformułowanie stosowanej aktualnie koncepcji biznesowej. Koncepcja Lean wymaga dostępu do szerokich zbiorów informacji, preferuje decentralizację systemu informacji, a to wymusza stosowanie elastycznych struktur organizacyjnych, zmianę sposobu myślenia wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, podnoszenie ich kwalifika-

cji. Jednocześnie preferowana jest praca zespołowa, co z kolei powoduje konieczność sprawnego koordynowania działań.

Charakteryzując koncepcję Lean Management, należy również wspomnieć o jej podstawowym celu, jakim jest dążenie do równoczesnego osiągnięcia wysokiej efektywności ekonomicznej oraz wysokiej jakości i elastyczności. Oprócz kompleksowego podejścia do zarządzania organizacjami, koncepcja ta dostarcza cały zbiór różnorodnych narzędzi, które służą do doskonalenia procesów zarządzania.

Z filozofią Lean Management powiązany jest cały zbiór różnorodnych metod czy koncepcji wśród nich wyróżniamy m.in.:

Kaizen – koncepcja zakładająca ciągłe dążenie do zmiany na lepsze, sukcesywne doskonalenie wykonywanych operacji, eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa.

Just In Time – filozofia bazująca na organizacji procesów realizowanych dokładnie na czas. Zakłada, że właściwy produkt dotrze na określone miejsce w odpowiednim czasie i w odpowiedniej ilości. Systemy takie umożliwiają poprawę jakości obsługi klienta, a jednocześnie pozwalają na minimalizację strat. Stosowanie się do reguł takiego podejścia do przepływów strumieni materiałowych i informacyjnych prowadzi do poprawy wielu wskaźników ekonomicznych, a ogólnie efektywności;

Kanban – metoda praktycznie wykorzystywana w przedsiębiorstwach produkcyjnych, stale rozwijana i modyfikowana, m.in. na skutek wprowadzania nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Pozwala na stworzenie systemu, w którym produkcja podejmowana jest na specjalne zamówienie klienta (tzw. systemy ssące) i realizowana jest w takiej ilości i w takim przedziale czasu, jakie są przez niego zgłaszane;

TQM – jest koncepcją lansującą kompleksowe (totalne) zarządzanie jakością. Całość uwagi skoncentrowana jest na szeroko rozumianej jakości, tj. jakości oczekiwanej przez klienta, jakości projektowej i jakości wykonania. Duże znaczenie w tej koncepcji przypisuje się ponadto procesom kształtującym wartość;

Total Productive Maintenance (TPM) – to koncepcja kompleksowego zarządzania produktywnością. W procesach zarządzania opartych na tej koncepcji główna uwaga skupiona jest na podejmowaniu działań zapobiegających awariom maszyn w całym procesie użytkowania parku maszynowego. Realizowane w ramach tej koncepcji działania skoncentrowane są m.in. na rozwoju obsługi

konserwatorskiej, aktywizowaniu pracowników w umiejętnie korzystanie z obsługiwanego parku maszynowego, dbanie o jego stan techniczny itp. Działania takie mają być źródłem przedłużenia żywotności maszyn i urządzeń oraz poprawy efektywności wykorzystania będących w dyspozycji maszyn i urządzeń. Celem nadrzędnym jest stworzenie takiego systemu, w którym osiągnięto zero awarii i zero defektów wynikających z pracy maszyn. Efektywność pracy maszyn obliczana jest na podstawie tzw. dostępności pracy maszyny, planowanego jej wykorzystania (obciążenia) oraz jakości produkowanych przez maszynę wyrobów.

W literaturze przedmiotu²⁴²⁵²⁶ wiele uwagi poświęca się pozytywnym aspektom metody lean management, kładąc nacisk na liczne korzyści, jakie stają się udziałem przedsiębiorstw ją wdrażających. Poza tym najlepszym dowodem na efektywność odchudzonego zarządzania jest Toyota, będąca bez wątpienia organizacją najbardziej zaawansowana w stosowaniu zasad lean management. K. Zimniewicz przytoczył wyniki badań dotyczących odchudzonego zarządzania w 500 niemieckich koncernach, których kierownictwa wykazały zainteresowaniem tą metodą. Zauważono, że wprowadzenie lean management spowodowało:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej (dzięki redukcji kosztów), zmniejszenie rozrzutności i wyższą jakość,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi,
- silniejszą motywację pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami organizacji.

J. Czernska na podstawie przeprowadzonych w 30 organizacjach badań wykazała, że wdrożenie metody wiązało się m.in. ze wzrostem produktywności pracy o 180%, wzrostem wartości dodanej o 100%, sprzedaży o 200%, a rotacji materiałów o 186%.i wśród innych korzyści wymienili także:

²⁴ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

²⁵ J. Czernska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009.

²⁶ B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, S. Lachiewicz i M. Matejuk (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

- ograniczenie powierzchni produkcyjnej,
- ograniczenie nakładów na oprzyrządowanie produkcji nawet o połowę, redukcję cyklu produkcyjnego średnio o 40%, zmniejszenie liczby usterek więcej niż o połowę, redukcję czasu przebrojeń o 40%, zmniejszenie zapotrzebowania na personel o ok. 30%,
- zapewnienie znacznie większej różnorodności wyrobów czy uzyskanie znacznie wyższego poziomu obsługi klienta.

Wprowadzenie lean management wiąże się również z wadami. F. Sussmann i P. Kraus podali, że może przynieść zagrożenia, takie jak:

- przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację (z groźbą obniżenia płynności,
- spadek jakości i zaniedbywanie usług), stres pracowników i spadek motywacji,
- powierzchowna redukcja personelu czy wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, przy równoczesnym zaniedbywaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach.

Sussmann i Kraus. dodali następujące koszty:

- nakłady na nowszą technikę i technologię informatyczną oraz FMS (flexible manufacturing systems),
- konieczność opracowania kompleksowej koncepcji i wprowadzenia zmian, szkolenie i kształcenie pracowników, redukcję niektórych zbędnych stanowisk organizacyjnych,
- stres i psychologiczne koszty wdrażania zmian.

4. Outsourcing

Termin outsourcing pochodzi z języka angielskiego, gdzie out oznacza na zewnątrz, zaś resources – zasoby. Outsourcing jest lokowaniem pewnych zasobów lub funkcji organizacji poza swoimi strukturami, w celu usprawnienia jej funkcjonowania²⁷.

M. Trocki definiuje outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodar-

²⁷ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.

czym²⁸. Z kolei wg Kopczyńskiego jest to przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej, co wiąże się z długookresową współpracą z zewnętrznym przedsiębiorstwem²⁹. Zadania, procesy lub funkcje, najczęściej nie związane z głównym obszarem działalności organizacji, zostają wydzielone i powierzane wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. Jest to zatem koncepcja rozszerzania dostępu do zasobów rzeczowych, informacyjnych i innych niematerialnych, również i ludzkich, bez powiększania rozmiarów organizacji macierzystej³⁰

Z kolei M. Pankowska definiuje outsourcing, jako oddelegowanie całości lub części zasobów materialnych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy na podstawie umowy kontraktowej³¹.

Outsourcing może dotyczyć procesów, funkcji, indywidualnych działań, czy komponentów działalności gospodarczej³².

Według amerykańskiego pioniera outsourcingu M.F. Greavera, outsourcing polega na przekazaniu zewnętrznym usługodawcom, według postanowień zawartych w warunkach umowy (kontraktu), wewnętrznych zadań organizacji i związanych z ich realizacją: pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii czy pozostałych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych odnośnie ich wykorzystania³³.

Jest to filozofia zakładająca korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Istotą takiego podejścia jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji czy procesów firmom zewnętrznym, specjalizującym się w danej dziedzinie³⁴. Przyjęto, że każdy powi-

²⁸ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.

²⁹ T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

³⁰ L.R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

³¹ M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1998.

³² J. Famielec, *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, B. Olszewska (red.), Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000.

³³ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.

³⁴ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.

nien robić to, na czym zna się najlepiej. Cele wdrażanego Outsourcingu mogą być różne do najważniejszych należą:

- odchudzanie i upraszczanie struktur organizacyjnych,
- uproszczenie różnorodnych procedur (cele organizacyjne);
- redukcja kosztów,
- poprawa osiąganych wyników,
- zmniejszenie ryzyka (cele ekonomiczne),
- poprawa pozycji konkurencyjnej,
- zwiększenie skali działania i jej dywersyfikacja (cele rynkowe).

Duże zastosowanie znalazł Outsourcing w koncepcji Lean Management, gdzie jego zastosowanie wiązało się z zawężaniem zakresu zadań realizowanych samodzielnie przez przedsiębiorstwo i przekazywanie ich do wykonania przez firmy zewnętrzne. P.F Drucker³⁵ podsumował outsourcing słowami: „Nikt nie wie naprawdę, jaka jest skala tego zjawiska, ale praktycznie wszystkie wielkie firmy i całkiem sporo mniejszych postanowiły przekazać do realizacji zewnętrznym kontrahentom operacje, które jeszcze kilka lat temu były wykonywane w ramach firmy”.

Metoda outsourcingu pozwala wykonywać pracę nie tylko wydajniej, ale też skuteczniej – dlatego prace które inni mogą wykonywać taniej i efektywniej, należy zlecać zewnętrznym organizacjom, aby uchronić się od marnotrawienia swoich zasobów³⁶.

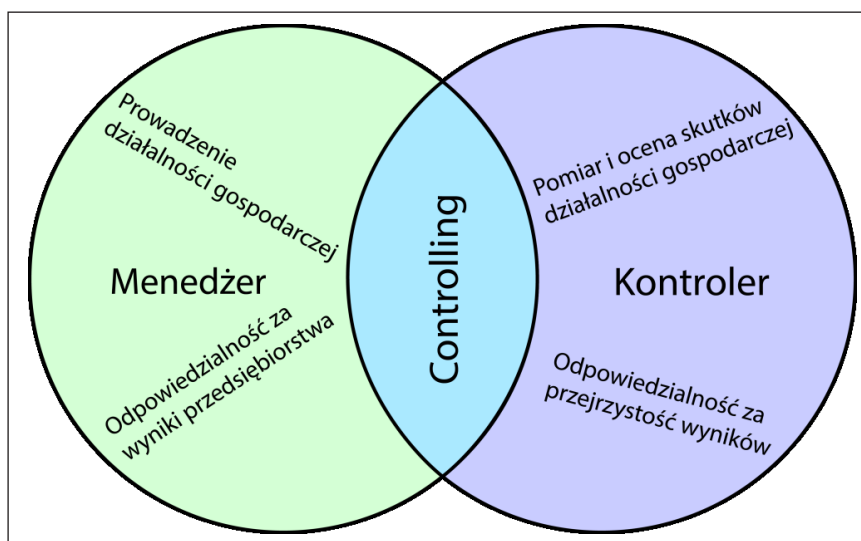
5. Controlling

Controlling jest systemem sterowania przedsiębiorstwem zorientowanym na wynik, łączący w sobie jednocześnie procesy poszukiwania informacji, planowania i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem działania controllingu jest przygotowanie dla kadry kierowniczej informacji, metod i instrumentów umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji planistycznych i realizacyjnych na różnych poziomach zarządzania, a także koordynację oraz kontrolę przebiegu wszystkich procesów przedsiębiorstwa.

³⁵ P. Drucker, *The real meaning of the merger mood the annual report of conference board*, [w:] K. Obłój, *Tworzywo Skutecznych Strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

³⁶ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Kraków 2008.

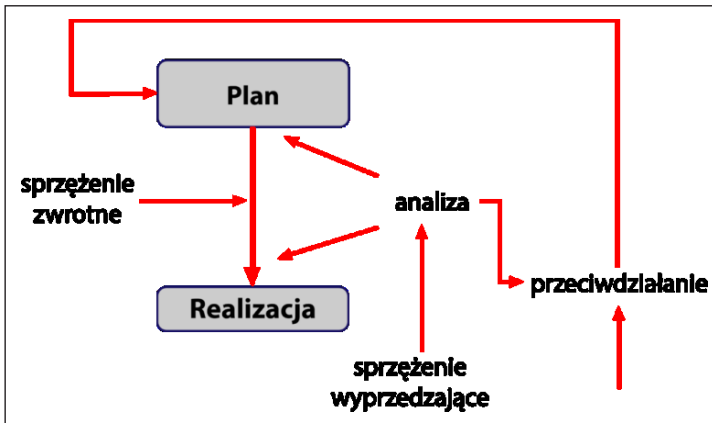
Controlling działa na pograniczu funkcji zarządczych i kontrolnych. Zadaniem menedżera jest prowadzenie działalności gospodarczej i ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa. Kontroler zaś koncentruje się na pomiarze i ocenie skutków działalności gospodarczej, będąc jednocześnie odpowiedzialnym za przejrzystość pomiarów. Część wspólną tych zadań tworzy controlling, który obejmuje ustalanie celów, planowanie, sterowanie w zakresie finansów i skuteczności ekonomicznej oraz kontrolę. Istotnym zadaniem controllingu jest scalenie zazwyczaj oderwanych od siebie czynności kontrolnych w jedną spójną całość (Rysunek 1).



Rysunek 1. Miejsce controllingu w obszarach zarządzania i kontroli przedsiębiorstwem

Źródło: International Group of Controlling (Hrsg.): *Controller-Wörterbuch*, 2. Auflage, Stuttgart 2001.

Działanie controllingu polega na stałym monitorowaniu funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem stopnia realizacji celów i dopasowania się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia oraz przekazywaniu informacji zarządzającym o potrzebie podejmowania działań korygujących. Monitorowanie przedsiębiorstwa odbywa się za pośrednictwem dwóch mechanizmów: sprzężenia zwrotnego (feed-back) oraz sprzężenia wyprzedzającego (feed-forward) – Rysunek 2.



Rysunek 2. Mechanizmy controllingu – sprężenie zwrotne i wyprzedzające

Źródło: J. Vollmuth, *Controlling – planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993.

Istotą sprężenia zwrotnego jest porównywanie wartości planowanych z uzyskiwanymi, wraz z analizą odchyień. Jednak sama świadomość istniejących odchyień nie jest wystarczająca do podjęcia właściwych działań korygujących. Konieczna jest jeszcze znajomość zagrożeń, które mogą powstać jako efekt pojawiających się odchyień (sprężenie wyprzedzające). Dlatego po przeprowadzonej analizie odchyień wprowadza się działania usprawniające dotychczasowe reguły postępowania przedsiębiorstwa, chroniąc tym samym przedsiębiorstwo przed kolejnymi niepowodzeniami. Tym samym bieżąca weryfikacja dotychczasowej realizacji celów przekłada się na poprawę warunków realizacji celów w dłuższym okresie. Istotą sprężenia wyprzedzającego jest wykrywanie odchyień wcześniej, w miarę możliwości jeszcze przed ich wystąpieniem. Oznacza to, że sposób myślenia nastawiony na sprężenie zwrotne powinien rozwinąć się więc w sposób myślenia uwzględniający sprężenie wyprzedzające, pozwalający przedsiębiorstwu skorygować dotychczasowy sposób działania i uniknąć porażki w przyszłości.

W literaturze możemy spotkać podział controllingu na strategiczny oraz operacyjny (Tabela 1).

Tabela 1. Porównanie controllingu strategicznego i operatywnego³⁷

Charakterystyczne cechy	Typ controllingu	
	Strategiczny	Operatywny
Cele	Długofalowe planowanie strategiczne w zakresie wzrostu wartości przedsiębiorstwa (utrzymanie zdolności do osiągnięcia zysku) Zabezpieczenie długookresowej egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa oraz niezbędnych potencjałów do osiągnięcia sukcesu	Sterowanie wynikiem ekonomicznym przedsiębiorstwa. Dbanie o rentowność, zysk, wyniki ekonomiczne
Orientacja	Otoczenie przedsiębiorstwa: szybkie dopasowanie działalności przedsiębiorstwa do zmian zaistniałych w otoczeniu	Wnętrze przedsiębiorstwa: regulacja wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa
Charakter zadań	Uwzględnienie wielkości kwalitatywnych: wyznaczone cele oraz zadania mają jakościowy charakter, słabo ustrukturalizowany	Uwzględnienie wielkości kwantytatywnych: cele i zadania wyrażone w wymierzonych jednostkach; duża precyzja danych
Przedmiot zadań	Identyfikacja oraz ocena takich wielkości jak: mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, szanse oraz zagrożenia przedsiębiorstwa na osiągnięcie „trwałych zysków”	Identyfikacja i weryfikacja wielkości w układach: – przychody, – nakłady, – wpływy, – wydatki, – koszty, – wydajność – zyskowność.
Horyzont czasowy	Z reguły długookresowy – od 3 lat – z góry nie jest ograniczony	Z reguły: krótkookresowy – kwartał, rok długookresowy – do trzech lat

Źródło: A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

6. Podsumowanie

Zarządzanie firmą na zmiennym i dynamicznie rozwijającym się rynku, wymaga od menedżerów, właścicieli firm wykorzystania wszechstronnej wiedzy. Postępująca decentralizacja zarządzania w przedsiębiorstwach pokazuje potrzebę stworzenia systemów ułatwiających kadrze menedżerskiej skuteczne i efektywne zarządzanie firmami. Stale rosnąca konkurencja wymusza na menedżerach konieczność obniżania kosztów i jednocześnie poszukiwanie nowych innowacyjnych rozwiązań, które pomogą im w podejmowaniu decyzji ograniczających ry-

³⁷ A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.

zyko gospodarcze. Wieloletnie doświadczenia podmiotów gospodarczych wskazują iż tą funkcję mogą pełnić wymienione w rozdziale nowoczesne metody zarządzania.

Bibliografia

1. A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia „Antykw”, Kluczbork–Wrocław 2000
2. B. Karlöf, S. Ösblom, *Równaj do najlepszych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995
3. B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011
4. B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008
5. B. Nogalski, P. Walentynowicz, *Celowość wykorzystania Lean Management w małych przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, S. Lachiewicz i M. Matejuk (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
6. B. Ziębicki, *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
7. Bogan Ch.E., M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006
8. Dominguez L.R. , *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009
9. Drucker P.F, *The real meaning of the merger moom the annual report of conference board*, [w:] K. Obłój, *Tworzywo Skutecznych Strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
10. J. Czerska, *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa 2009
11. J. Famielec, *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, B. Olszewska (red.), Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000
12. J.J. Dahlgaard, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
13. J. Kuczevska, *Europejska procedura benchmarkingu: programy działania*, PARP, Warszawa 2007

14. J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999
15. K. Ziemniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
16. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 1999
17. Kisperska-D. Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002
18. Krupski R. (red.) *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004
19. M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiativ*, Amacom, New York 1999
20. M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
21. M. Hopej, Kral Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce* Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011
22. M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing, podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Kraków 2008 red. A. Karmańska *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006
23. M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008
24. Pańkowska M. , *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, Katowice 1998
25. Perechuda A. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
26. R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
27. Skowronek-A. Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007

28. T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002
29. T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
30. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001
31. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004
32. Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999