

**PRACE NAUKOWE**

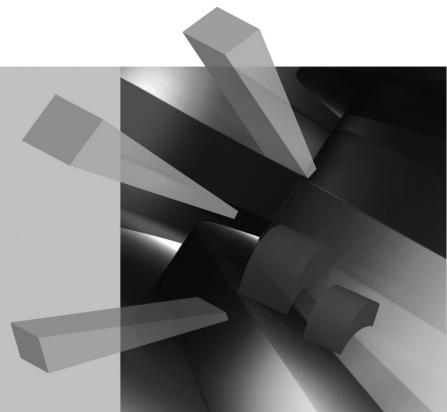
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

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),

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 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Grażyna Osbert-Pociecha**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## OGRANICZANIE ZŁOŻONOŚCI ORGANIZACJI – NOWY IMPERATYW ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na potrzebę ograniczenia osiąganego przez współczesne organizacje złożoności, konieczność odwrócenia się od bezwiednego kreowania tej złożoności oraz podjęcia usystematyzowanych działań na rzecz uproszczenia sposobu funkcjonowania organizacji. Dążenie do prostoty staje się dzisiaj imperatywem, który warunkuje dalszy rozwój organizacji. Opracowanie ma charakter przeglądowy.

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

### 1. Złożoność *versus* prostota organizacji

Złożoność jest immanentną cechą świata, w którym funkcjonujemy, dotyczy systemów biologicznych, technicznych, społecznych i ekonomicznych. W biosferze organizmy żywe naturalnie dążą do stanów wyższej złożoności, aby w ten sposób poprawiać swoją funkcjonalność, zwiększając tym samym szanse na przetrwanie. Organizacje jako systemy ukonstytuowane przez człowieka również wykazują się tendencją do wzrostu złożoności. Sprzyja temu m.in. prawo niezbędnej różnorodności R.W. Ashby’ego [Witczak 2008], które zakłada, że każda różnorodność może być zrównoważona tylko przez inną różnorodność.

Nowe zjawiska, takie jak globalizacja, dyfuzja informacji, nowe regulacje prawne, ogromne możliwości wynikające z postępu technicznego i inne czynniki, zasadniczo zmieniają obecne warunki działania organizacji, które urzeczywistniając coraz bardziej skomplikowane koncepcje (modele) biznesowego działania, stają się coraz bardziej złożone w różnych wymiarach organizacji (w konfiguracji realizowanych celów, w spektrum realizowanych funkcji, procesów, w rodzajach wykorzystywanych zasobów itp.). Wzrost złożoności traktuje się jako istotne i konieczne uwarunkowanie rozwoju organizacji, ale jednocześnie zauważa się, że wzrost złożoności ma swoje granice, podlega optymalizacji [Marczyk, Czarnota, Gliński 2010, s. 12]. Po osiągnięciu przez organizację (system) poziomu tzw. złożoności krytycznej dalszy rozwój nie jest możliwy, a jego kontynuacja uwarunkowana jest radykalnym przeobrażeniem dotychczasowej struktury, funkcji itp.

Egzemplifikacją może tu być model wzrostu organizacji według L. Greinera [Kozłowski, Jemielniak 2008, s. 462], który prezentuje narastanie złożoności organizacji w fazie wzrostu jej cyklu życia. W wyniku kolejnych ewolucyjnych i rewolucyjnych zmian możliwe jest osiągnięcie fazy dojrzałości, tj. optymalnego poziomu zintegrowania elementów składowych urzeczywistniających sprawne i efektywne osiągnięcie przypisanych organizacji celów. Jednakże dalszy wzrost tej złożoności może wywołać trudności, których objawem będzie niemożność wykonywania funkcji i określonych zadań. W ten sposób osiągnięta złożoność może stać się barierą dla pożądanego poziomu elastyczności warunkującej adaptowanie się do zmieniających się dynamicznie warunków działania, może także prowadzić do niewydolności w konkutowaniu na rynku czy też opóźnić wychodzenie z kryzysów nieuchronnie związanych z przebiegiem cyklu życia organizacji.

Presja związana z zachowaniem przewagi konkurencyjnej i poprawą efektywności skutkuje w organizacji nieustannym nawoływaniem do kreatywności, do innowacyjności. Ten pęd do zmian ostatecznie przyczynia się do narastania złożoności, które kumulując się, stają się z czasem barierą sprawnego funkcjonowania organizacji, wręcz hamulcem jej rozwoju, prowadząc jednocześnie do marnotrawstwa określonych zasobów, niewykorzystania potencjału organizacji. Mamy tu do czynienia z jeszcze jednym paradoksem: pożądana bowiem do urzeczywistnienia naturalnego celu organizacji, tj. jej rozwoju i przetrwania, przedsiębiorczość, kreatywność staje się jednocześnie przyczyną wzrostu złożoności organizacji i może ostatecznie prowadzić do jej osłabienia. Organizacja, nieustannie zmieniając się w miarę przechodzenia przez kolejne fazy swojego cyklu życia, osiągania kolejnych poziomów dojrzałości technologicznej, organizacyjnej, rynkowej itp., staje się jednocześnie coraz mniej przejrzysta, rośnie stopień jej skomplikowania w sensie zarówno strukturalnym, tj. mnożenia się konfiguracji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi strukturalizującymi organizację i jej otoczenie, jak w sensie funkcjonalnym, tj. liczby wzajemnie sprzężonych działań, procesów zachodzących w organizacji. Coraz mniej wyraziste i trudniejsze do zidentyfikowania stają się koncepcja (biznesowego) działania organizacji czy też dominująca logika konkutowania na rynku jako podstawy konstrukcyjne urzeczywistniania celów efektywnego działania.

Podkreśla się [Maeda 2004, s. 285], że dążenie do złożoności i związanego z nią nadmiaru wynika z tego, że nasze ludzkie (a także organizacyjne) instynkty są nastawione na „więcej”, co w przeszłości związane było z chęcią przetrwania, stąd w świecie, w którym funkcjonujemy, „więcej” jest wciąż logicznie lepsze niż „mniej”.

Dążenie do „więcej” implikuje zatem wzrost złożoności wynikającej z niechęci do wyraźnego wskazywania idei, rozwiązań, elementów, procesów, zasobów, struktur itp., które już się wyeksploatowały, zużyły i z których należałoby się wycofać, zrezygnować bądź należałoby je ograniczyć czy wręcz unicestwić. J.A. Schumpeter [Foster, Kaplan 2003, s. 43] zwrócił uwagę na potrzebę urzeczywistniania procesów destrukcji jako „drugiej strony medalu”, czyli działań ściśle sprzężonych z doko-

nywaniem innowacji. Obok bowiem radzenia sobie z nowymi ideami i pomysłami (ich generowaniem i wprowadzaniem w życie) ważną staje się również umiejętność uporania się z problemami związanymi z odchodzeniem od rozwiązań dotychczasowych (wycofywaniem się, porzucaniem). W ten sposób destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które straciły „relatywną siłę ekonomiczną” i nie są już w stanie się rozwijać, gdy ich „kapitalizacja rynkowa gaśnie”, staje się stałym elementem gry o konkurencyjność. Jej funkcje sprowadzają się do usuwania skutków petryfikacji istniejących rozwiązań, do oczyszczenia systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, do jego upraszczania, a tym samym, jak można przypuszczać, zwiększenia jego wrażliwości, adaptacyjności w stosunku do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu [Osbert-Pociecha 2005, s. 332].

Przedsiębiorstwa jednak często decydują się na koegzystencję, czyli utrzymanie tego, co jest istotą zmiany, z dotychczasowym *status quo*. Być może jest to związane z:

- brakiem przekonania o korzyściach nowego rozwiązania (stanu),
- chęcią osiągnięcia jakiegoś (nie dającego się do końca zdefiniować efektu synergicznego),
- świadomości efemeryczności określonych rozwiązań i chęcią zabezpieczenia się na wypadek powrotu do stanu przed zmianą.

Powoduje to „pęcznienie” organizacji i wprost prowadzi do jej niewydolności, do marnowania jej potencjałów, do różnego rodzaju nonsensów.

R. Ashkenas [Ashkenas 2010, s. 40] jako główne przyczyny nadmiernej złożoności w organizacji wskazuje:

- Przeobrażenia strukturalne (*structural mitosis*). Dotyczy to w szczególności dużych organizacji, w których nieustannie zachodzą przekształcenia, np. w podległości służbowej, w przepływie informacji, w konfiguracji stanowisk, a także zmiany wynikające z powstawania nowych jednostek organizacyjnych będących wynikiem pogłębienia specjalizacji (podziału pracy) bądź konsolidacji określonych funkcji.
- Niekontrolowany wzrost liczby produktów (*product poliferation*). Przedmiotem stałej troski/zainteresowania przedsiębiorstwa jest ciągle odświeżanie swojej oferty rynkowej. Działania te obejmują zarówno drobne zmiany polegające np. na modyfikacji opakowania czy na poszerzeniu funkcjonalności produktu aż po zaawansowane zmiany, takie jak uruchomienie nowych linii produktowych, co wprost skutkuje wzrostem pozycji asortymentowych. A to z kolei, biorąc pod uwagę, że każda innowacja narusza dotychczasowy łańcuch produkcyjno-sprzedażowy, rozprzestrzeniając się na kolejne obszary funkcjonalne (np. politykę cenową, szkolenia w zakresie obsługi klienta itp.), utrudnia zarządzanie, ale staje się też bardziej uciążliwe dla klientów.
- Nawyki kierownicze (*managerial behaviors*), czyli sposoby, jakimi posługują się menedżerowie, realizując swoje role, np. w zakresie komunikacji, przekazywania zadań, które niekoniecznie świadomie prowadzą do pogłębienia problemów związanych z podejmowaniem decyzji. Zachowania te mogą pozostawać

w związku z cechami osobowościowymi kierowników bądź wynikać z zawłości problemów, za które są oni odpowiedzialni.

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

Wezwanie do prostoty w odniesieniu do organizacji i zarządzania nią można potraktować jako „echo” szerszego trendu, ruchu społecznego, który według D.S. Elgina [Prokopiuk 2007, s. 57], może w ciągu najbliższego dziesięciolecia stać się potężną siłą ekonomiczną, społeczną i polityczną mogącą wstrząsnąć podstawami naszej cywilizacji. Tęsknota za prostotą nie jest niczym nowym; znał ją i praktykował chiński taoizm, pierwotne chrześcijaństwo, mistycy i mnisi zarówno Wschodu, jak i Zachodu; jego pochwałę w nowszych czasach głosili m.in. J.J. Rousseau, M.K. Gandi czy H. Emerson. Zwrot ku prostocie dyktowany jest dzisiaj poprzez postawę „wrażliwości globalnej”, która zrodziła się w obliczu licznych poważnych problemów cywilizacyjnych, takich jak np. zagrożenie wyczerpania się źródeł energii, zagrożenie zniszczenia środowiska naturalnego, wzrost społecznego niezadowolenia. Uświadomienie sobie niebezpieczeństw związanych z przesadą i nadmiarem stało się przesłanką do pojawienia się tzw. dobrowolnej prostoty (*voluntary simplicity*), ruchu społecznego, który skłania ludzi do tego, aby w swoim życiu kierowali się m.in. następującymi zasadami: żyć oszczędniej, mniej pracować, unikać marnowania energii, nie kupować rzeczy niepotrzebnych, przywiązywać wagę do jakości zamiast do ilości. I nie chodzi tu tylko o stworzenie warunków do uprawiania redukcjonizmu, czyli dowodzenia, że dane obiekty i procesy złożone można sprowadzić do podstawowych, elementarnych zjawisk lub ogólnych pojęć teoretycznych i w ten sposób ostatecznie wyjaśnić ich funkcjonowanie [Urbanek 1987, s. 564].

J.E. Welch, jeden z najskuteczniejszych menedżerów na świecie, zauważając, że to niepewność menedżerów kreuje złożoność, podkreśla, że organizacje (w szczególności duże) aby być efektywne, muszą być proste. Zaproponowana przez niego strategia dla General Electric – bycia numerem 1 lub 2, jeśli chodzi o pozycję na danym rynku, jest znakomitym przykładem urzeczywistniania imperatywu prostoty [Tichy, Charan 1989, s. 112]. O tym, że idea prostoty zdobywa coraz więcej zwolenników w praktyce, świadczy wiele przykładów pojawiających się zarówno w opracowaniach ją lansujących [Mistewicz 2011], jak i w codziennej prasie biznesowej. I tak np. spektakularnym przykładem, do którego odwołują się M. Gottfredson i K. Aspinall [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 80], jest przykład restauracji In-N-Out-Burger, w której dominują cztery kolory, są cztery kasy obsługiwane przez cztery osoby,

a w *menu* są tylko cztery pozycje. Ta prostota wyróżniająca tę restaurację wśród innych fast foodów pozwoliła w jednym roku zwiększyć jej sprzedaż o ok. 9% i jednocześnie utrzymać wysoki poziom rentowności (ok. 20%). Inny przykład podany przez tę samą spółkę autorską dotyczy firmy spożywczej H.J. Heinz, która przez rok ograniczyła listę asortymentową z 30 tysięcy do 20 tysięcy pozycji. Inny autor lansujący prostotę, R. Ashkenas [Ashkenas 2010, s. 85], z kolei przywołuje przykład firmy Chrysler, która z listy 5 tysięcy opcjonalnych ofert sprzedaży samochodów wybrała 200 najlepiej sprzedających się konfiguracji. Posługując się szczegółowymi analizami rynku, przedstawiciele firmy wskazali poszczególnym sprzedawcom (dealerom) od 4 do 6 konfiguracji, które były dostępne od ręki. Pozwoliło to w ciągu jednego roku zwiększyć obroty o ok. 20% i uzyskać jednocześnie większą rentowność sprzedaży. Kolejnym przykładem światowej firmy wykorzystującej idee dążenia do prostoty jest firma Procter&Gamble [Mitchell 2009, s. 116], ciekawymi przykładami wdrożenia działań ograniczających złożoność mogą być także firmy telekomunikacyjne [*T-mobile*... 2011; Pietrasik 2010, s. 57] i polska firma meblowa [Bartczak 2002, s.13].

Podkreślając potrzebę dążenia do prostoty 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]. 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, strata energii/potencjału, nie wywoływać demoralizacji czy powodować spadku motywacji).

Dążenie do prostoty, a przynajmniej niedopuszczanie do niekontrolowanego narastania złożoności, jako wyraz zachowania bezpiecznej odległości od krawędzi chaosu, od poziomu krytycznej złożoności, jest niejako nową formą zarządzania ryzykiem [Marczyk, Czarnota, Gliński 2010, s. 13]. Konieczność skupienia się na kontrolowanym upraszczaniu staje się ważnym imperatywem dla zarządzania, tym bardziej że nadmierna złożoność wynikająca m.in. z turbulentnego otoczenia może przytłoczyć nawet zdrową (w sensie ekonomiczno-finansowym) organizację. Firmy mniej złożone mają większe szanse w radzeniu sobie w warunkach wysokiej niepewności, są w stanie lepiej reagować na nieoczekiwane zdarzenia (kryzysy, konflikty), tym samym łatwiej jest im urzeczywistnić naturalny cel trwania i rozwoju.

## **2. Ograniczanie złożoności w wymiarze strategicznym i operacyjnym**

Ograniczanie złożoności staje się dzisiaj biznesowym imperatywem i wymaga ciężkiej pracy na etapie zarówno kształtowania modelu biznesowego działania, tj. w strategicznym wymiarze zarządzania, jak i na etapie jego operacyjnego urzeczywistnienia.

Jak zauważyli K.H. Eisenhardt i D.N. Sull [Eisenhardt, Sull 2001, s. 107], „w warunkach, kiedy biznes staje się skomplikowany, strategie powinny być proste”. Sformułowali oni pięć reguł, które stały się przesłanką do pojawienia się tzw. szkoły prostych reguł [Obłój 2007, s. 151]. Obejmuje ona:

1. Reguły wykonawcze (*how to rules*) – pozwalają wyspecyfikować główne procesy w organizacji bądź ustalają podstawowe kryteria decyzyjne.

2. Reguły graniczne (*bondary rules*) – wskazują, co jest przedmiotem zainteresowania.

3. Reguły hierarchizacji (*priority rules*) – pozwalają ustalić ważność celów strategicznych.

4. Reguły czasowe (*timing rules*) – określają zasady podejmowania decyzji w czasie.

5. Reguły zaniechania (*exit rules*) – umożliwiają rezygnację, wycofanie się z określonych działań.

Reguły te są określonymi zasadami, które ukierunkowują myślenie strategiczne organizacji. Podobnie jak w przypadku innych szkół/podejść strategia oparta na prostych regułach polega na dążeniu do unikalności, która w tym przypadku wynika z koncentracji na kilku standardowych procedurach i stosowaniu reguł je kształtujących, sprzyjając rozwojowi firmy.

Potwierdzeniem empirycznym koncepcji K.H. Eisenhardt i D.N. Sulla stały się także badania przeprowadzone w warunkach polskich firm, chociaż jak przyznaje K. Obłój [Obłój 2003, s. 70], proste reguły będące kwintesencją strategii polskich liderów okazały się bardzo ogólne. Można by je sprowadzić do:

- optymistycznej orientacji na otoczenie („wszystko jest szansą”),
- gotowości eksperymentowania,
- zachowania równowagi pomiędzy centralizmem a elastycznością.

Dostrzegając ograniczenia takiego podejścia (m.in. związane z brakiem odpowiednich narzędzi aplikacyjnych), podkreśla się, że szkoła prostych reguł otwiera nowy etap w zarządzaniu strategicznym, pozwala ona bowiem sterować organizacją za pomocą kilku reguł, które są relatywnie łatwe do przyswojenia przez uczestników organizacji, a 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.

K. Obłój [Obłój 2007, s. 171] podkreśla, że upowszechnienie się tego podejścia wiąże się m.in. z koniecznością zaakceptowania:

- efemeryczności innego biegu czasu (pojawiania się i znikania określonych szans/okazji),
- dużego tempa zmian, naruszania *status quo* w procesie ciągłej wymiany z otoczeniem,



- innego poziomu ryzyka (związanego dotychczas ze statusem przedsiębiorcy, a nie menedżera).

Potrzeba prostoty wynika z następujących przyczyn:

- strategia, aby mogła być zaakceptowana przez ludzi, musi być komunikatywna, mieć jednoznacznie określony cel, zakres i sposoby działania (jak to ujmuje K. Obłój [Obłój 2009, s. 5] – powinna mieścić się na jednej kartce papieru),
- prostota wraz z jednoznacznością wyborów umożliwiającą właściwą alokację zasobów (głównie czasu zaangażowania menedżerów), respektując zasadę koncentracji,
- prostota strategii ułatwia precyzyjne określenie zasobów i kompetencji, które niezbędne są do jej urzeczywistnienia (często nierealizowanie strategii nie tyle wynika z braku określonych zasobów i kompetencji, ile raczej z ich rozproszenia i braku koordynacji działań zmierzających do właściwej ich alokacji).

Świadome dążenie do prostoty, do klarowności celów (czyli tego, do czego firma ma dążyć, jak ma to robić) jest swoistym antidotum na złożoność „prześladującą” współczesne firmy. Prostota strategii wcale jednak nie musi oznaczać, że jej realizacja będzie łatwa (np. strategia Ryanair jest bardzo prosta, jeśli chodzi o cele kierunkowe – tylko pięć kluczowych wyborów, ale aż 80 programów operacyjnych służących redukcji kosztów [Obłój 2009, s. 4]).

R. Ashkenas [Ashkenas 2010, s. 43] definiuje następujące zalecenia dla strategii upraszczania:

- zidentyfikuj obszary, których złożoność „cofa organizację”,
- spłaszcz strukturę organizacyjną, skonsoliduj działania i skoncentruj je na rdzeniu kompetencyjnym,
- „przytnij” linie produktowe, ustal portfolio dla sprzedających i kupujących,
- przeprojektuj procesy zarówno w organizacji, jak i poza nią,
- nadaj priorytety celom strategicznym i zapewnij przejrzystą komunikację,
- podejmij kroki, aby zmniejszyć obciążenie ludzi.

Dzisiaj firmy, uznając, że rozwój produktów stanowi „napęd” w procesie rozwoju firmy, starają się rozszerzać, indywidualizować swoje oferty produktowe. Ciągłe wprowadzanie na rynek nowych produktów i rozszerzanie linii produktowych powoduje narastanie złożoności w łańcuchu produkcyjno-sprzedażowym, co ostatecznie skutkuje tym, że system operacyjny staje się bardziej skomplikowany, jednocześnie rosną koszty zarządzania nimi, trudno też powstrzymać spadek zysków.

Do tej pory zaangażowanie na rzecz innowacji produktowych traktowano jako bezwzględny imperatyw, a rozszerzanie linii produktowych – jako szczególny priorytet nie zawsze wymagający uzasadnienia i poddania egzekucji, jeśli chodzi o spełnienie kryteriów efektywności przedsięwzięć z tego zakresu. Efektywności poszukiwano raczej poprzez rozwijanie działań mających na celu odchudzenie procedur operacyjnych, dążenie do wyszczuplenia organizacji [Womack, Jones 2001, s. 17]. Przykładem rozwijania tego typu działań zorientowanych na redukcję nieuzasadnionej złożoności, a także związanego z nią marnotrawstwa jest wykorzystywanie

koncepcji *lean production*. Pierwotnie odnosiła się ona głównie do produkcji masowej, z czasem rozszerzono idee *lean thinking* na inne procesy biznesowe, uznając, że *lean management* z odpowiednio dobranymi, dostosowanymi do konkretnych warunków narzędziami, np. *just in time*, *six sigma*, jest antidotum na przewyciężanie złożoności w funkcjonowaniu firm (jak dużych, jak i małych) i daje szansę na to, aby osiągnąć więcej, wykorzystując coraz mniej zasobów, mniej ludzkiego wysiłku, mniej czasu, jednocześnie zbliżając się do osiągnięcia celu, jakim jest dostarczenie pożądaney przez klientów wartości bez marnotrawstwa i zawiłości.

Tymczasem, jak zauważa M. Gottfredson [Łokaj 2010, s. 51], tego rodzaju działania nie są w stanie przynieść istotnego ograniczenia złożoności i dającej się coraz wyraźniej odczuć prawidłowości, że „dając więcej, otrzymujemy mniej”. Aby zatem uporać się z narastającą złożonością, zapewnić jej redukcję, trzeba szukać równowagi między zadowoleniem klienta a złożonością operacyjną, tj. punktu podparcia dźwigni innowacyjnej (*innovation fulcrum*). W celu znalezienia przez firmę własnego punktu podparcia dźwigni innowacyjnej M. Gottfredson i K. Aspinall [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 87], generalizując doświadczenia firm, które dokonały takich przełomów, zaproponowali procedurę postępowania, w której wychodząc od aktualnego systemu działań biznesowych firmy, należy:

- W pierwszej kolejności ustalić tzw. dolną granicę złożoności, czyli poziom kosztów związanych ze sprzedażą absolutnie minimalnej liczby standardowych produktów; inaczej mówiąc, należy szukać dla firmy odpowiednika Forda T. Takie „odarcie” działalności firmy ze wszystkich produktów, opcji i konfiguracji daje niezwykle sugestywny obraz skali złożoności i związanych z tym kosztów.
- W kolejnym kroku należy ponownie zwiększać stopień złożoności własnego systemu operacyjnego, dodając kolejne produkty (co do których istnieje duże prawdopodobieństwo, że znajdą uznanie na rynku), i śledzić wpływ tego zarówno na wielkość sprzedaży, jak i na poziom kosztów całego łańcucha produkcyjno-sprzedażowego. Punkt w którym koszty zostaną zrównoważone dodatkowymi przychodami stanowi właśnie tzw. punkt podparcia dźwigni innowacyjnej wyznaczając jednocześnie uzasadniony poziom złożoności.

Zastosowanie tego podejścia (które jest dość mozolnym ćwiczeniem analitycznym), jak wskazują na to liczne przykłady [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 89], pozwala jednorazowo uprościć operacyjne działania przedsiębiorstwa, ale nie jest w stanie powstrzymać tendencji do odradzania się złożoności w organizacji. Uniknięcie tego zagrożenia wymaga stałej troski, systematycznej pracy. O zachowanie prostoty trzeba bowiem dbać, uczyniwszy z tego cel szczególnej troski.

Ponownemu odradzaniu się złożoności w organizacji mogą zapobiegać następujące mechanizmy [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 89]:

- Wyznaczanie maksymalnych granic dla oferty asortymentowej firmy, tzw. *SKU – stock keeping units* (co sprowadza się do tego, że wprowadzenie kolejnej innowacji wiąże się z koniecznością zdjęcia innego produktu z dotychczasowej oferty).



- „Efektywne służowanie” – w trakcie procesu przygotowania nowego produktu wprowadza się tzw. bramki/słuzy, które służą do oceny produktu pod kątem wpływu wszystkich związanych z nim elementów/uwarunkowań na pogłębienie złożoności operacyjnej i związane z tym koszty, zwiększając dyscyplinę podejmowanych decyzji i działań.
- Podniesienie wymaganej stopy zwrotu/progu rentowności dla nowych produktów, co zapobiega arbitralności menedżerów odpowiedzialnych za rozwój produktów, zwiększa dyscyplinę w procesie rozwoju innowacji i zainteresowanie ich wycofaniem z oferty, jeśli założony poziom rentowności nie zostanie osiągnięty.
- Regularne przeglądanie portfela produktów, czyli tzw. pielenie ogródka, w którym złożoność traktuje się jak chwast charakteryzujący się skłonnością do odrastania.
- Odraczanie momentu różnicowania, indywidualizowania produktów, tj. wprowadzania koniecznej złożoności na końcowym etapie łańcucha produkcyjno-sprzedażowego.

Jak można zauważyć, podejmowanie wymienionych działań wymaga przygotowania określonych rozwiązań (strukturalnych, formalnych itp.) oraz zapewnienia odpowiednich uwarunkowań organizacyjnych. Oczywiście jest także, że pociąga to za sobą określone koszty, jednakże korzyści, jakie można osiągnąć z tytułu ograniczenia złożoności, są niezwykle zachęcające, jak podaje M. Gottfredson [Łokaj 2010, s. 55] – spadek kosztów może sięgać 25%, a wzrost przychodów aż 40%.

### 3. Zakończenie

Konkludując, należy stwierdzić, że dokonany przez autorkę przegląd literatury potwierdza, że funkcjonowanie organizacji w obecnych uwarunkowaniach nieuchronnie prowadzi do wzrostu jej złożoności. Następstwem tego są piętrzące się trudności w realizacji procesów biznesowych. Organizacje w reakcji na kolejne wyzwania wynikające m.in. z dynamicznie zmieniającego się otoczenia pośpiesznie dokonują różnorodnych zmian, które stają się przyczyną narastania ich złożoności, co z kolei implikuje różnego rodzaju ograniczenia, trudności w funkcjonowaniu organizacji (rosnącą niewydolność w konkurowaniu na rynku, nieosiąganie satysfakcjonującej efektywności). Jednocześnie brakuje powszechnej świadomości tego, iż prostota jest zjawiskiem jak najbardziej pożądanym, w szczególności jako tzw. twórcza destrukcja przygotowująca miejsce dla kolejnych, doskonalszych rozwiązań w pełniejszy sposób zaspokajających określone potrzeby, poprawiających racjonalność obecnych sposobów działania.

Powyższe powinno stać się przesłanką do podejmowania przez organizacje systematycznych, intencjonalnych działań na rzecz zmierzających do ograniczania złożoności, w tym wzmoczenia poszukiwań narzędzi, które pozwoliłyby na urzeczy-

wistnienie tej idei w praktyce, ograniczając tym samym bariery dalszego rozwoju i poprawiając efektywność działania firm.

## 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 Menedżerów” 2002, nr 12.
- Crozier M., *„Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.
- Eisenhardt K.H., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, “Harvard Business Review” 2001, no I.
- 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.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *The effect of simplicity on the strategy-performance relationship*, ”Journal of Management Studies” 2006, vol. 3, no 7.
- Łokaj A., *Kiedy mniej produktów oznacza zwiększenie zysków*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- 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.
- Mitchell A., *The power of simplicity*, “ECR Journal” 2009, vol. 8, no 2-4.
- Mistewicz E., *Pochwała prostoty*, „Uważam, Rze” 2011, nr 43.
- Oblój K., *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrać*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr III.
- Osbert-Pociecha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Pietrasik C., *Jak mniej dało więcej*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr VI.
- Prokopiuk J., *Prostota jako zasada życia*, [w:] *Dusza ludzka – oś świata*, Studio Astropsychologii, Białystok 2007.
- Tichy N., Charan R., *Speed, simplicity, self-confidence: An interview with Jack Welch*, “Harvard Business Review” 1989, no IX-X.
- T-mobile stawia na prostotę oferty*, „eDziennik. Gazeta Prawna” 2011, nr 110.
- Urbank A., *Redukcjonizm*, [w:] *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Wydawnictwo PAN Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź 1987.
- Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa 2001.

## **LIMITATION OF ORGANIZATION COMPLEXITY AS A NEW IMPERATIVE OF MANAGEMENT**

**Summary:** The aim of this article is to pay attention to the necessity of limitation of complexity of present-day organization. It is essential not to let organizations create this complexity and to start to simplify them. Aspirations for simplicity become a new imperative for organizations today. This article is a review of publications.

**Keywords:** complexity of organizations, striving for simplicity, “creative destruction”, ”less gives more” rule.