

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OGRANICZANIE ZŁOŻONOŚCI JAKO UWARUNKOWANIE OSIĄGANIA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na potrzebę ograniczania złożoności współczesnych organizacji, a także zweryfikowanie w oparciu o badania empiryczne problemów związanych z narastaniem złożoności organizacji oraz zaawansowania polskich przedsiębiorstw w myśleniu i działaniu na rzecz dążenia do prostoty. Opracowanie ma charakter przeglądowo-empiryczny.

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

1. Wstęp

Rzeczywistość, w której funkcjonują współczesne organizacje, staje się coraz bardziej zawiła w wyniku przechodzenia od nowoczesności do ponowoczesności, gdzie – jak zauważa J. Mizinska [2011] – jedność przeciwstawia się wielość, podobieństwu – różnice, unifikacji – różnorodność, pewności – ambiwalencję, absolutowi wartości – relatywizm, a porządkowi – chaos. W tych warunkach urzeczywistnianie podstawowego imperatywu, jakim jest osiągnięcie efektywności, wiąże się z koniecznością odwrotu od dalszego pogłębiania złożoności oraz podjęcia systematycznych działań na rzecz uproszczenia sposobu funkcjonowania organizacji.

Pod wpływem nowych wyzwań, takich jak globalizacja, innowacje technologiczne, nowe regulacje prawne, organizacje w przyspieszonym tempie dokonują wielu różnorodnych zmian, które ostatecznie prowadzą do narastania ich złożoności. Rozwój – jako naturalny cel organizacji – skłania ją do podejmowania różnorodnych przedsięwzięć, działań głównie o charakterze ekspansywnym, co skutkuje m.in.: zwiększeniem skali działania, rozszerzeniem oferty rynkowej, nagromadzeniem wszelkich zasobów, podejmowaniem kolejnych procesów w organizacji, budowaniem nowych struktur organizacyjnych itp. Funkcjonowanie w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu zmusza organizację do reagowania na impulsy do zmian, i to zarówno na te, które stanowią zagrożenie, jak i na te, które wydają się szansą, szczególnie zbiegiem okoliczności mogącym wpłynąć na poprawę jej konkurencyjności

i efektywności działania. W ten sposób 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 zarówno w sensie strukturalnym, tj. mnożenia się konfiguracji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi strukturalizującymi organizację i jej otoczenie, jak i w sensie funkcjonalnym, tj. liczby wzajemnie sprzężonych działań, procesów zachodzących w organizacji. Coraz mniej wyrazista i trudniejsza do zidentyfikowania staje się koncepcja biznesowego działania organizacji czy też dominująca logika konkurowania na rynku jako podstawa konstrukcyjna urzeczywistniania celów efektywnego działania.

Narastanie złożoności ma swoje uzasadnienie, szczególnie w fazie wzrostu cyklu życia organizacji (co znajduje potwierdzenie między innymi w modelu wzrostu organizacji według L. Greinera [Koźmiński, Jemieliński 2008, s. 462]), w wyniku kolejnych ewolucyjnych i rewolucyjnych zmian możliwe jest osiągnięcie dojrzałości w funkcjonowaniu, jednakże dalsze pogłębianie tej złożoności może prowadzić do przekroczenia optymalnego poziomu integracji poszczególnych elementów organizacji jako systemu i skutkować niemożnością zrealizowania określonych zadań czy wykonywania określonych funkcji bądź narastaniem trudności w zarządzaniu organizacją.

Nadmierna złożoność potęguje trudności w prowadzeniu firmy i tym samym utrudnia osiągnięcie przez nią pożądanego poziomu elastyczności jako sposobu adaptowania się do turbulentnego otoczenia, wzmacnia jej niewydolność w warunkach narastającej konkurencji, odwołuje także odpowiednio szybkie wyjście z kryzysu lub kryzysów immanentnie związanych z przebiegiem cyklu życia, w ten sposób determinując osiągnięcie efektywności rozumianej tu jako zachowanie odpowiedniej, satysfakcjonującej relacji między efektami działań a nakładami niezbędnymi na ich osiągnięcie.

Złożoność organizacji jako dodatkowy (niekoniecznie oczekiwany) efekt ich rozwoju ma swoje źródło w pożądanej skądinąd przedsiębiorczości, kreatywności, co jest powodem nieustannego nawoływania do wzmożonej innowacyjności organizacji.

Niektórzy autorzy [Maeda 2004, s. 285] podkreślają, że takie podejście jest uzasadnione między innymi tym, 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 logicznie lepsze niż „mniej” (podobnie jak „bycie dużym” jest lepsze niż „bycie małym”).

Dążenie do „więcej” implikuje zatem wzrost złożoności, która wynika z niechęci do wyraźnego wskazywania idei, rozwiązań, elementów, procesów, zasobów, struktur itp., 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 dokonywaniem innowacji. Oprócz

bowiem radzenia sobie z nowymi ideami i pomysłami (ich generowaniem i wprowadzaniem w życie) ważna staje się również umiejętność radzenia sobie z problemami związanymi z odchodzeniem od rozwiązań dotychczasowych (wycyfywaniem się, porzucaniem). W ten sposób destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które straciły „relatywną siłę ekonomiczną” i nie są już w stanie rozwijać się, 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 zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak 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 niedającego 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, marnowania jej potencjałów, do różnego rodzaju nonsensów czy paradoksów.

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

- Przeobrażenia strukturalne (*structural mitosis*). Dotyczy to w szczególności dużych organizacji, w których nieustannie zachodzą przekształcenia, np. w podległości służbowej, przepływie informacji, konfiguracji stanowisk, a także zmiany wynikające z powstawania nowych jednostek organizacyjnych jako wynik pogłębienia specjalizacji (podziału pracy) bądź konsolidacji określonych funkcji.
- Niekontrolowany wzrost liczby produktów (*product polifiration*). Przedmiotem stałej troski przedsiębiorstwa jest ciągle odświeżanie oferty rynkowej. Działania te obejmują zarówno drobne zmiany, polegające na przykład na modyfikacji opakowania czy na poszerzeniu funkcjonalności produktu, jak i zaawansowane, m.in. 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 realizacji przez menedżerów swoich ról, na przykład 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 zawilości problemów, za które są oni odpowiedzialni.

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, będącą w stanie 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. Gandhi czy H. Emerson. Zwrot ku prostocie dyktowany jest dzisiaj przez postawę „wrażliwości globalnej”, która zrodziła się w obliczu licznych poważnych zagrożeń cywilizacyjnych, takich jak wyczerpanie się źródeł energii, zniszczenie 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, aby mniej pracować, unikać marnowania energii, nie kupować rzeczy niepotrzebnych, przywiązywać wagę do jakości zamiast do ilości itp.

O tym, że idea prostoty zdobywa coraz więcej zwolenników w praktyce, świadczą wiele przykładów pojawiających się w opracowaniach ją lansujących, jak i w codziennej prasie biznesowej. Spektakularnym przykładem, do którego odwołują się M. Gottfredson i K. Aspinall [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 80], jest restauracja In-N-Out-Burger. Dominują w niej 4 kolory, są 4 kasy obsługiwane przez 4 osoby, a w menu zamieszczono tylko 4 pozycje. Ta prostota na tle innych fast-foodów pozwoliła w jednym roku zwiększyć 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 [2010, s. 85], 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 sprzedawcom (dealerom) od 4 do 6 konfiguracji, które były dostępne od ręki, pozwoliło to w ciągu roku zwiększyć obroty o ok. 20% i uzyskać jednocześnie większą rentowność sprzedaży. Kolejnym przykładem światowej firmy wykorzystującej idee dążenia do prostoty jest Procter&Gamble [Mitchell 2009, s. 116-121]. Ciekawymi przykładami wdrożenia działań ograniczających złożoność mogą być także: litewska firma telekomunikacyjna [Pietrasik 2010, s. 57] i polska firma meblowa [Bartczak 2002, s. 3].

2. Ograniczanie złożoności w wymiarze strategicznym i operacyjnym

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

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 5 reguł, które stały się przesłanką do pojawienia się tzw. szkoły prostych reguł [Oblój 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 czy podejść strategia oparta na prostych regułach polega na dążeniu do unikalności, wynikającej z koncentracji na kilku standardowych procedurach i stosowaniu reguł, które je kształtują, sprzyjając rozwojowi firmy.

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

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

Dostrzegając ograniczenia takiego podejścia (związane między innymi z brakiem odpowiednich narzędzi aplikacyjnych), podkreśla się, że szkoła prostych reguł otwiera nowy etap w zarządzaniu strategicznym, pozwala 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 upodobnienia się menedżerów do przedsiębiorców, odznaczających się naturalną aktywnością w poszukiwaniu nowych szans czy okazji w kreowaniu nowych rynków,

podejmowaniu ryzyka zmiany reguł gry, a także w uruchamianiu procesów „twórczej destrukcji”.

K. Oblój [2007, s. 171] podkreśla, że upowszechnienie się tego podejścia wiąże się między innymi z koniecznością zaakceptowania:

- efemeryczności, innego biegu czasu (pojawiania się i znikania określonych szans czy okazji),
- wysokiego 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. Oblój – mieścić się na jednej kartce papieru [2009, s. 5]),
- prostota wraz z jednoznacznością wyborów umożliwia 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 rozproszenia i braku koordynacji działań na rzecz właściwej ich alokacji).

Świadome dążenie do prostoty, klarowności celów (czyli do tego, do czego firma ma dążyć, jak ma to robić), jest swoistym antidotum na złożoność, która „prześladuje” współczesne firmy. Chociaż prostota strategii wcale nie musi oznaczać, że jej realizacja będzie łatwa (np. strategia Ryanaira jest bardzo prosta, jeśli chodzi o cele kierunkowe – tylko 5 kluczowych wyborów, ale aż 80 programów operacyjnych służących redukcji kosztów [Oblój 2009, s. 4]).

Z kolei R. 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 szczególnie priorytet, nie zawsze wymagający uzasadnienia i poddania egzekucji pod względem spełniania kryteriów efektywności przedsięwzięć. 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 złożoności w funkcjonowaniu firm (zarówno dużych, jak i małych) i daje szansę, aby osiągnąć więcej, wykorzystując coraz mniej zasobów, mniej ludzkiego wysiłku, mniej czasu, a jednocześnie zbliżyć się do celu, jakim jest dostarczenie pożądanego przez klientów wartości, bez marnotrawstwa i zawilości.

Tymczasem, jak zauważa M. Gottfredson [Łokaj 2010, s. 51], tego rodzaju działania nie są w stanie przynieść znaczącego ograniczenia złożoności i coraz wyraźniej odczuwalnej prawidłowości, że „dając więcej, otrzymujemy mniej”. Aby zatem uporać się z narastającą złożonością, zapewnić jej redukcję, trzeba szukać równowagi pomiędzy 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 [2006, s. 87], generalizując doświadczenia firm, które dokonały takich przełomów, zaproponowali procedurę postępowania, zgodnie z którą, 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 następnym kroku – ponownie zwiększać stopień złożoności własnego systemu operacyjnego, dodając kolejne produkty (co do których istnieje duże prawdopodobieństwo, że znajdą uznanie na rynku), i śledzić ich wpływ 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, wyznaczający jednocześnie uzasadniony poziom złożoności).

Zastosowanie tego podejścia (które jest dość mozolnym ćwiczeniem analitycznym), jak wskazują na to liczne przykłady [Gottfredson, Aspinall 2006, s. 83], pozwala jednorazowo uprościć operacyjne działania przedsiębiorstwa, ale nie jest w stanie powstrzymać tendencji do odradzania się złożoności w organizacji. Unik-

nięcie 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 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, które służą do oceny produktu pod kątem wpływu wszystkich związanych z nim elementów/uwarunkowań na pogłębienie złożoności operacyjnej i wynikających z niej kosztów, zwiększając dyscyplinę podejmowanych decyzji i działań;
- podniesienie wymaganej stopy zwrotu/ progu rentowności dla nowych produktów, co zapobiega arbitralności menedżerów odpowiedzialnych za rozwój produktów i zwiększa dyscyplinę w procesie rozwoju innowacji oraz 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 odznaczający się skłonnością do odrastania;
- odraczanie momentu różnicowania, indywidualizowania produktów, tj. wprowadzania koniecznej złożoności na końcowym etapie łańcucha produkcyjno-sprzedażowego.

Jak można zauważyć, podejmowanie powyższych 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. Wyniki badań dotyczących złożoności organizacji

Poniżej zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w 2011 r., dotyczące symptomów narastania złożoności w organizacjach oraz jej skutków, a także zakresu upowszechnienia w firmach dążenia do prostoty i aktywności organizacji na rzecz ograniczania złożoności w swym funkcjonowaniu. Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu kierowanego (z użyciem kwestionariusza pytań) w 50 organizacjach zlokalizowanych na terenie południowo-zachodniej Polski. Dominowały przedsiębiorstwa duże (40%), mniej było średnich (ok. 34%), a najmniej małych i mikroprzedsiębiorstw (26%). Nieco ponad jedną trzecią stanowiły podmioty sprofilowane produkcyjnie, pozostałe dwie trzecie to firmy usługowe (w 50% świadczące usługi materialne i w 50% niematerialne). W przeważającej części były to firmy, które swoją działalność zainicjowały po 1989 r.

(42%), 30% badanych firm uczestniczyło w transformacji systemowej pozostałe charakteryzowały się krótszym cyklem życia. Najsilniej, jeśli chodzi o obszar działania, reprezentowane były firmy o zasięgu międzynarodowym (34%), nieco mniej, tj. 32%, stanowiły firmy o zasięgu krajowym, 12% – firmy globalne, 8% – regionalne, 14% – lokalne. 20% badanych firm zajmuje na rynku pozycję lidera, 38% jest jednym z trzech największych na rynku, a 42% to firmy, które operują na rynku jako jeden z wielu „graczy”.

W pierwszej kolejności badane firmy ustosunkowały się do kwestii przyczyn narastania złożoności w organizacji. Posługując się listą sugerowanych źródeł pojawiania się złożoności, respondenci dokonywali wyceny siły ich oddziaływania (w skali od 1 – słabe do 3 – silne). Zdecydowaną determinantą narastania złożoności w badanych przedsiębiorstwach jest rozszerzanie oferty handlowej, kolejne dwie przyczyny to uruchamianie dodatkowych procesów w organizacji (co jest także następstwem rozszerzania oferty) oraz wzrost zapotrzebowania na przepływ informacji. Z podobną siłą oddziałuje rozwijanie procedur kontrolnych.

Badając strukturę tych firm, które uznały, że dążenie do rozszerzania oferty rynkowej najsilniej przyczynia się do pojawiania się złożoności w funkcjonowaniu firmy, należy zwrócić uwagę na to, że były to głównie firmy o produkcyjnym profilu działalności – duże, funkcjonujące na rynku od 10 do 20 lat, zarówno w fazie wzrostu, jak i dojrzałości, głównie o charakterze globalnym i międzynarodowym, niezależnie od pozycji, jaką zajmują na rynku.

Należy podkreślić, że wśród przedsiębiorstw, które najsilniej oceniły wpływ uruchamiania kolejnych procesów na wzmaganie się złożoności, są głównie przedsiębiorstwa duże i średnie, funkcjonujące na rynku od 3 do 10 lat, zarówno w fazie wzrostu, jak i dojrzałości, zajmujące pozycję lidera, a także konkurujące z innymi „graczami” na rynku. Nie ma natomiast w tej grupie firm o wyraźnej korelacji z profilem i zasięgiem działania.

Wśród firm, które przyczyny wzrostu złożoności upatrują przede wszystkim w konieczności zapewnienia odpowiedniej informacji, zorganizowania jej przepływu, selekcji, aktualizacji, warunków do gromadzenia i przechowywania itp., dominują przedsiębiorstwa średnie, świadczące usługi niematerialne, będące w fazie wzrostu, o krajowym, regionalnym i lokalnym zasięgu działania, które z racji swojej pozycji, jako jeden z wielu uczestników rynku, zmuszone są do prowadzenia walki konkurencyjnej.

Rozpatrując z kolei na zasadzie przeciwieństwa te czynniki, które – jak się okazało – relatywnie słabo oddziałują na pogłębianie się złożoności w funkcjonowaniu badanych firm, tj. zmiany w strukturze organizacyjnej, zwiększanie partycypacji pracowników oraz standaryzowanie procedur podejmowania decyzji, należy wskazać, że:

- wśród 27 firm, które wpływ zmian w strukturze organizacyjnej wyceniły na poziomie 1 punktu, dominują przedsiębiorstwa produkcyjne duże, dojrzałe, funkcjonujące na rynku co najmniej od 10 do 20 lat, niezależnie od zasięgu działania i pozycji na rynku;

- firmami, które wykazują słaby związek pomiędzy zwiększaniem partycypacji a złożonością, są głównie te świadczące usługi niematerialne, funkcjonujące powyżej 10 lat na rynku (warto podkreślić, że firmy globalne nie odnotowują tej korelacji);
- standaryzacja i formalizacja procesu podejmowania decyzji oraz działań jako źródło wzrostu złożoności w relatywnie niewielkim stopniu dotyczy firm produkcyjnych i świadczących usługi niematerialne, średnich i dużych, działających od 3 do 10 lat na rynku o zasięgu krajowym, regionalnym i lokalnym.

W kolejnym pytaniu weryfikowano, czy rzeczywiście badane firmy dążą do rozszerzania swojej oferty, wprowadzając innowacje produktowe. Spośród 50 badanych firm 7 wskazało, że nie podejmuje tego rodzaju zabiegów, co wiąże się wprost z ich specyfiką działania (branża rolna, budowlano-rozbiórkowa, obrót artykułami ochrony pracy i bhp, catering itp.). Natomiast zdecydowana większość (43 firmy) potwierdziła, że prowadzi działania mające na celu wprowadzanie innowacji produktowych, aby spowodować wzbogacenie oferty handlowej. Jak podkreślały badane firmy ma to związek z branżą (motoryzacja, usługi bankowo-ubezpieczeniowe, usługi na rzecz zdrowia itp.) bądź wynika z polityki firmy-matki oraz z przekonania o nieuchronnej potrzebie wprowadzania innowacji produktowych. Przy czym relatywnie rzadko są to innowacje będące nowościami absolutnymi (oryginały, pionierskie), raczej dokonuje się ich na zasadzie doskonalenia, modyfikacji już istniejących produktów lub w wyniku naśladownictwa (benchmarkingu).

W następnej kolejności badano, czy zdaniem respondentów „nie przecenia się znaczenia, jakie ma dla klientów możliwość szerokiego wyboru oraz indywidualizowania produktów”. Zaledwie 4 z badanych firm uznały, że „pęd” w kierunku rozszerzania oferty wynika z przywiązywania nadmiernej uwagi do tego, aby wciąż zwiększać możliwości wyboru i pogłębiać indywidualizację produktu, były to firmy branży elektronicznej (2), bankowo-ubezpieczeniowej (1) oraz zajmującej się obrotem artykułami ochrony pracy i sprzętu bhp (1). Pozostałe firmy (46) są przekonane, że w warunkach nasilającej się konkurencji działania na rzecz indywidualizowania produktów i rozszerzania spektrum wyboru są nieodzowne, ponieważ:

- klienci oczekują tego,
- stwarza to szansę wyróżnienia się na tle konkurentów,
- pozwala pozyskiwać wciąż nowych klientów (poprzez zaspokajanie ich coraz bardziej wyrafinowanych potrzeb),
- umożliwia utrzymywanie dotychczasowych klientów (nie muszą odchodzić do konkurencji w poszukiwaniu nowości).

Pogłębiając ten wątek w kolejnym pytaniu, podjęto próbę zidentyfikowania, czy firma „nie zapędza się” jednak zbyt daleko w lansowaniu nowych rozwiązań czy produktów, jednocześnie narażając się na wzrost złożoności. Badane firmy w odpowiedzi na tę kwestię okazały się bardzo konsekwentne – tylko 3 z nich uznały (w ramach samooceny), że za bardzo „zapędzają się” w rozbudowywanie oferty i że prowadzi to do komplikowania ich funkcjonowania. Natomiast 47 firm stwierdziło,

że dążąc do rozszerzenia swojej oferty, nie „zapędza się zbyt daleko” i nie odczuwa też, aby przyczyniało się to do narastania złożoności w firmie. Około $\frac{1}{4}$ tych firm dokonuje wprowadzenia nowych produktów na zasadzie wymiany, tj. wycofuje „stare” produkty, biorąc pod uwagę określone kryteria ekonomiczne (przychody ze sprzedaży) lub rynkowe (niewielki udział w rynku). 25% firm podkreśla, że moment (fakt) wprowadzenia na rynek szeroko rozumianej innowacji produktowej poprzedza odpowiednio przygotowany proces, w ramach którego monitoruje się zapotrzebowanie rynku i jednocześnie sprawdza się zasadność ekonomiczną wprowadzenia produktów rozszerzających dotychczasową ofertę. Kilka firm (8 spośród 47) stwierdziło, że konieczność wprowadzania nowych elementów do oferty rynkowej wiąże się przede wszystkim z koniecznością utrzymywania dotychczasowych klientów, którzy w przypadku niezaspokojenia ich bieżących potrzeb musieliby „odejść” do konkurentów. Dla 5 badanych firm motywacją do inicjowania kolejnych innowacji produktowych (rozszerzania oferty produktowej) jest przyciąganie nowych klientów (nawet jeśli odbywa się to kosztem wzrostu złożoności).

Warto zauważyć, że 32 badane firmy w kształtowaniu oferty rynkowej preferują podejście opierające się na zasadzie: zaoferujemy jak najwięcej, by przyciągnąć jak najwięcej klientów. Takiego wyboru dokonują firmy niezależnie od profilu działania, firmy duże, funkcjonujące na rynku ponad 10 lat, pozostające zarówno w fazie wzrostu, jak i dojrzałości, o krajowym, regionalnym lub lokalnym zasięgu działania, zajmujące pozycję lidera lub będące jednym z wielu uczestników rynku oraz mające dobrą kondycję ekonomiczno-finansową. Tylko 13 firm preferuje podejście opierające się na zasadzie: zaoferujemy niewiele dla wybranych klientów, czyli strategię świadomego ograniczania zakresu oferty rynkowej, wyspecjalizowania się w danym segmencie rynkowym. Pozostałych 5 firm nie potrafiło przyporządkować swojego podejścia do wymienionych orientacji, co wynika albo z próby ich kojarzenia (łączenia), albo z braku jakichkolwiek racjonalnych wyborów w tym względzie.

Podsumowując, należy podkreślić, że wśród badanych przedsiębiorstw rzeczywiście mamy do czynienia ze „skłonnością” do rozszerzania oferty rynkowej, a przy tym z postrzeganiem tego jako podstawowej przyczyny wzrostu złożoności w firmie.

Jednocześnie w 23 firmach (niemal 50% badanych firm) obserwowano efekt Pareto pomiędzy szerokością oferty asortymentowej a poziomem sprzedaży, tzn., że 20-30% oferowanych produktów dostarcza 80-70% przychodów ze sprzedaży (choć tyle samo jest firm, które nie zaobserwowały takiego efektu). W niektórych firmach można dodatkowo zaobserwować, że 20-30% produktów związanych jest ze stałymi klientami, stanowiącymi 70-80% wszystkich klientów. Należy uznać, iż zidentyfikowany w badaniu efekt Pareto jest istotną przesłanką do pogłębienia zainteresowania możliwością ograniczenia oferty handlowej, tym bardziej że jak wskazano wcześniej, „pęd” do rozszerzania jest relatywnie duży. Oczywiście podejmowanie decyzji w tym zakresie wymaga przeprowadzenia między innymi analiz kosztowych, związanych chociażby z wpływem ewentualnych ograniczeń na poziom kosz-

tów stałych itp. Tymczasem relatywnie niewiele badanych przedsiębiorstw prowadzi systematyczne analizy dotyczące tego zagadnienia. Spośród firm, które zadeklarowały, że efekt Pareto nie występuje, kilka wręcz przyznaje, że nie prowadzi w tym zakresie żadnej sprawozdawczości ani rozliczenia, co wskazywałoby, że w polityce kształtowania asortymentu prym wiodą czynniki (kryteria) rynkowe, a nie ekonomiczne.

W kolejnych trzech pytaniach ankiety próbowano zidentyfikować skutki złożoności wynikające z szerokości oferty rynkowej firmy, tj.

- Czy pojawiają się trudności z zaprezentowaniem i zarekomendowaniem pełnej oferty produktowej firmy?
- Czy firma boryka się z wadliwością swoich produktów i czy to skutkuje utratą klientów?
- Czy firma często stosuje obniżki cen, aby upłynnić produkty, które się nie sprzedają?

Wśród badanych firm 14% przyznało, że ma problem z zaprezentowaniem i zarekomendowaniem pełnej oferty asortymentowej (tym bardziej że obejmuje ona w wybranych przedsiębiorstwach do kilku tysięcy pozycji asortymentowych). W ramach dokonanej samooceny wskazywano, iż problemy te wynikają głównie:

- z dużej rotacji pracowników w pionie handlowym (sprzedaży),
- niemożnością opanowania specjalistycznej wiedzy na temat produktów w relatywnie krótkim czasie.

Większość (43 przedsiębiorstwa) w ramach samooceny uznała, że taki problem ich nie dotyczy, m.in. dlatego że:

- zatrudniają wysoko kwalifikowaną kadrę, która jest w stanie przyswoić sobie odpowiednie informacje na temat oferowanych produktów,
- prowadzą intensywne szkolenie pracowników, aby ułatwić im opanowanie wiedzy na temat produktów firmy,
- wykorzystują Internet jako kanał informacyjny; są przez to w stanie uszczegółwić opis produktów, zaspokoić potrzeby informacyjne swoich klientów.

Wśród firm, które odnotowały taki problem, dominowały firmy średnie i małe świadczące usługi materialne, pozostające w fazie wzrostu, o krajowym zasięgu działania i mające wielu konkurentów na rynku. Natomiast w grupie firm, dla których prezentacja i rekomendacja produktów nie stanowi problemu, przeważały duże przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku relatywnie długo (od 10 do 20 lat), o zasięgu globalnym i międzynarodowym, lokujące się na rynku jako lider lub jako firma należąca do trzech największych, o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej.

Do kłopotów z wadliwością produktów (choć nie musi to bezpośrednio być związane z szerokością oferty asortymentowej) w ramach samooceny przyznało się 30% firm. Były to głównie firmy produkcyjne i świadczące usługi o charakterze materialnym, średniej wielkości i te, które funkcjonują na rynku od 3 do 10 lat, znajdujące się zarówno w fazie wzrostu, jak i dojrzałości. Jednocześnie były to firmy przede wszystkim o krajowym zasięgu działania, mające wielu konkurentów na ryn-

ku. Firmy te traktują te problemy w dość naturalny sposób, uznają bowiem, że jest to normalne następstwo ich sposobu działania i koncentrują się na tym, aby nie przekładało się to na skutki w postaci utraty klientów, obniżenia poziomu obrotów, pogorszenia image'u firmy itp. W tym celu m.in.:

- wprowadzają zestandaryzowane procedury reklamacji swoich produktów oraz nie przekraczają określonego poziomu kosztów związanych z reklamacjami,
- starają się zrekompensować straty klienta (obniżając cenę, przyznając określone bonusy),
- uruchamiają system usług gwarancyjnych, systemy testowania jakości oraz systematyczne doskonalenie procesów, np. w ramach procedur ISO.

Należy podkreślić, że żadne z badanych przedsiębiorstw nie postrzega wadliwości swoich produktów jako wyniku nieopanowania działań związanych z ich wytwarzaniem/świadzeniem usług, będącego następstwem zbyt szerokiej gamy asortymentowej, chociaż potwierdzają, że większe ryzyko reklamacji dotyczy nowo wprowadzanych wyrobów czy usług.

Z drugiej strony żadna z badanych firm nie prowadzi ewidencji „utraconych klientów”, nie bada przyczyn tego zjawiska. Koncentrując się raczej na badaniu stopnia zadowolenia klientów, nie sprawdza też wrażliwości klientów na ewentualne zawężenie oferty.

Relatywnie niewiele firm (7) przyznało się do obniżania ceny produktów w celu ich upłynnienia. To selektywne narzędzie stosowne jest do wybranych asortymentów najczęściej przez średnie firmy w fazie wzrostu, o krajowym zasięgu działania i raczej słabej kondycji ekonomiczno-finansowej. Uciekanie się do obniżki cen nie jest raczej postrzegane jako następstwo nadmiernego rozbudowania oferty i związanego z tym utrzymywania nieatrakcyjnych asortymentów.

W kwestii, czy ograniczenie (uproszczenie) może przynieść dodatkowe efekty – zgodnie z zasadą: „mniej daje więcej”, aż 30 spośród badanych firm wypowiedziało się twierdząco, tylko 13 nie zgodziło się z tą tezą, 7 nie określiło jednoznacznie swojego stanowiska. Wskazuje to na niekonsekwencję, a nawet sprzeczność w zachowaniu firm. Z jednej strony bowiem są one przekonane, że upraszczając sposób działania, są w stanie osiągać odpowiednie efekty, z drugiej zaś dość konsekwentnie podejmują działania komplikujące ich funkcjonowanie, pogłębiające złożoność.

Zasadne zatem wydaje się pytanie: czy dążenie do prostoty traktuje się jako motyw przewodni, naczelną zasadę w organizacji pracy firmy, na które 26 firm odpowiedziało „tak”, a 23 „nie” (jedna firma nie ustosunkowała się ostatecznie do tej kwestii). Warto zauważyć, że wśród firm potwierdzających swoją motywację do upraszczania dominowały te pozostające w fazie dojrzałości, natomiast firmy w fazie wzrostu wykazały się brakiem zainteresowania upraszczaniem funkcjonowania.

Tak więc nieco powyżej 50% badanych firm stwierdziło, że dążenie do prostoty jest obecne w ich działaniu głównie w odniesieniu do procesów realizowanych w firmie (co wiąże się z procesowym podejściem w ramach systemu zapewniania jakości). Pośrednio wpływa to na upraszczanie organizacji pracy, struktur organizacyj-

nych, w niewielkim stopniu przekłada się na ograniczanie szerokości oferty asortymentowej (która – jak wcześniej stwierdzono – determinuje poziom złożoności w firmie). Prostota jako kryterium pojawia się także przy okazji przedsięwzięć mających na celu restrukturyzację (reorganizację) firmy. Firmy, które nie dostrzegają potrzeby upraszczania, próbują się asekurować tym, że realizują inne ważne projekty, np. związane z jakością obsługi klienta, bezpieczeństwem produktów, wprowadzaniem zintegrowanych systemów zarządzania. Trzy z badanych firm podkreśliły, że przeciwwskazaniem do nadania prostocie wagi naczelnej zasady w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest presja w kierunku indywidualizacji produktów, aby sprostać wymogom klienta i dostosować się do specyfiki rynku.

Bardzo podobny rozkład odpowiedzi uzyskano na pytanie dotyczące stosowania zachęt do działań upraszczających. 23 firmy zadeklarowały, że stosuje tego rodzaju narzędzia, aczkolwiek posługuje się tu dość tradycyjnymi instrumentami finansowymi, takimi jak premie, nagrody, partycypacja w uzyskanych z tego tytułu oszczędnościach, a także organizacja konkursów, działalność racjonalizatorska itp.). Pozostałe firmy nie stosują bodźców wyraźnie zorientowanych na ograniczanie złożoności w firmie. Trudno raczej wskazać, jakich firm (biorąc pod uwagę kryteria próbki badawczej) to dotyczy, albowiem jeśli chodzi o strukturę wewnętrzną obu tych grup, tj. stosujących i niestosujących, zorientowanych na upraszczanie bodźców, jest ona bardzo podobna.

Podejmując działania, których celem jest ograniczenie złożoności, upraszczanie dotychczasowego sposobu (koncepcji) funkcjonowania, firmy posługują się dostępnymi, spopularyzowanymi narzędziami, m.in. wykorzystując: outsourcing, *lean production/ lean management*, *six sigma*, *5 S*, *build to order*, *just in time* itp. Cele związane z upraszczaniem funkcjonowania firm realizowane są także „przy okazji” podejmowania innych przedsięwzięć, np. wdrażania określonych rozwiązań informatycznych.

4. Zakończenie

Funkcjonowanie organizacji w obecnych uwarunkowaniach nieuchronnie prowadzi do wzrostu jej złożoności. Dlatego też rośnie zapotrzebowanie na prostotę i ograniczanie tej złożoności, umożliwiające zachowanie równowagi. Czy rzeczywiście można to zauważyć w praktyce i w jakim stopniu przedsiębiorstwa są zainteresowane dążeniem do prostoty – stało się przedmiotem dociekań autorki. Syntezując wyniki przeprowadzonych badań, należy podkreślić, że:

- badane przedsiębiorstwa potwierdziły narastanie złożoności, wskazując, iż najbardziej przyczyniają się do tego następujące czynniki:
 - rozszerzanie oferty rynkowej,
 - uruchamianie kolejnych procesów w organizacji,
 - wzrost zapotrzebowania na informację jako podstawę sprawnego funkcjonowania;

- w kształtowaniu oferty rynkowej (dotyczy to 64% badanych firm) wciąż dominuje podejście oparte na zasadzie: zaoferować jak najwięcej, aby pozyskać jak najwięcej klientów, co staje się powodem presji na rozszerzanie działalności prowadzącej jednocześnie do komplikacji w funkcjonowaniu organizacji;
- blisko 50% badanych firm zauważa, że pomiędzy szerokością oferty rynkowej a poziomem sprzedaży zachodzi efekt Pareto, tj. 20-30% oferowanych produktów dostarcza 80-70% przychodów ze sprzedaży;
- 60% badanych firm skłonnych jest aprobować tezę, że „mniej daje więcej”;
- 52% badanych przedsiębiorstw potwierdziło, że traktuje dążenie do prostoty jako naczelną zasadę organizacji i funkcjonowania firm, uruchamiając w tym zakresie odpowiednio zorientowane bodźce i dobierając dostępne narzędzia.

W świetle tych badań można stwierdzić, że analizowane przedsiębiorstwa nie do końca wykazują się spójnością w swoich zachowaniach, relatywnie łatwo poddając się presji czynników skłaniających je do działań, które skutkują narastaniem złożoności. Mimo że zauważają występowanie efektu Pareto i są przekonane, że „mniej może dawać więcej”, w o wiele mniejszym stopniu podporządkowują swoje funkcjonowanie dążeniu do prostoty, unikaniu zbędnej złożoności.

Powinno to być przesłanką do wzmocnienia działań na rzecz lansowania prostoty i szukania narzędzi, które pozwoliłyby na urzeczywistnienie tej idei w praktyce, ograniczając tym samym bariery dalszego rozwoju i poprawy efektywności 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.
- Eisenhardt K.H., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, no. 1.
- Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- Gottfredson M., Aspinall K., *Innowacje a złożoność operacyjna, czyli co za dużo to niezdrowo*, „Harvard Business Review Polska” 2006, nr II.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 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.
- Mitchell A., *The power of simplicity*, „ECR Journal” 2009, vol. 8, no. 2-4.
- Mizinska J., *Ponowoczesność – nuda nadmiaru*, <http://www.femmeinfo.pl/index.php/Swiatopoglad/socjologia> (1.01.2011).
- Obłój K., *Niezmiennie cechy dobrej strategii – kluczowe wybory i prostota*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2007.
- Obłój 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, 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.
- Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu*, CIM, Warszawa 2001.

LIMITATION OF COMPLEXITY AS CONDITION OF FIRM'S EFFICIENCY

Summary: The aim of this article is to pay attention to the necessity of limitation of complexity of present-day organization. Aspirations for simplicity become a new imperative for organizations today, they are also important conditions for organizations' efficiency. The article also shows the results of the survey, which was conducted in 50 Polish firms. They confirm the increasing complexity and identify actions to simplify business.

Keywords: organization complexity, aspiration for simplicity, “less is more” principle.