

Piotr Skrzypek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA NA TLE WSPÓŁCZESNYCH TENDENCJI BIZNESOWYCH

1. Wstęp

Współczesne narzędzia zarządzania wychodzą naprzeciw potrzebom potencjalnych użytkowników, dostosowują się do zmieniających się realiów. Rzeczywistość gospodarcza ulega nieustannym przeobrażeniom, przedsiębiorstwa, chcąc przetrwać, muszą te zmiany stale obserwować, przewidywać towarzyszące im konsekwencje i dostosowywać się do tych zmian. Intuicja i dobra wola kadr zarządzających może okazać się niewystarczająca. Dlatego właśnie coraz częściej konieczne jest wykorzystanie rozwiązań proponowanych przez teoretyków oraz firmy consultingowe. Szczególnie jest to istotne dla firm dużych i średniej wielkości, którym ze swej natury jest trudniej elastycznie się zmieniać.

Ze względu na to, że same narzędzia powinny być dostosowane do warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, narzędzia te ulegają nieustannej transformacji. Wciąż pojawiają się nowe metody i techniki. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja najbardziej wyraźnych tendencji w zarządzaniu i rozwiązań, które mogą ułatwiać adaptację do nowych realiów. Ponadto przedstawiona zostanie ich popularność na świecie oraz potencjalna użyteczność.

2. Współczesne tendencje w zarządzaniu

Zmiany społeczno-ekonomiczne, nowe technologie, regulacje prawne oraz wstrząsy polityczne determinują warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Poniżej opisane zostaną najistotniejsze zmiany w filozofii działania firm. Wśród najczęściej pojawiających się tendencji w gospodarce wyróżnia się przeniesienie uwagi z dostrzegalnych zasobów i niewidocznych klientów na identyfikowalnych klien-

tów i niewidzialne zasoby, zastąpienie zasobów powiązanych wertykalnie i horyzontalnie w sieciowe relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy, wypieranie zacieklego konkutowania przez skupienie się na współpracy i unikatowych umiejętnościach, wzrost znaczenia innowacji i jednoczesna presja obniżki kosztów funkcjonowania, dojrzałe i świadome wykorzystanie narzędzi informatycznych oraz nowoczesnych technologii sieciowych.

Przeniesienie uwagi z dostrzegalnych zasobów i niewidocznych klientów na identyfikowalnych klientów i niewidzialne zasoby – faktycznie, od kilkunastu lat świadomość konieczności pomiaru zasobów niematerialnych wśród menedżerów jest coraz powszechniejsza. Wynika to z potrzeby pomiaru jakości, satysfakcji klientów, zwiększenia partycypacji pracowników, kapitału intelektualnego firmy. Posługiwanie się wyłącznie miarami finansowymi nie gwarantuje otrzymywania pełnego i wyczerpującego obrazu rzeczywistości. Coraz bardziej pogłębia się różnica między wartością księgową a wartością rynkową. W 1978 r. stosunek zasobów materialnych do niematerialnych w amerykańskich przedsiębiorstwach wynosił 80:20, podczas gdy 20 lat później był już dokładnie odwrotny [2, s. 260]. Do najważniejszych modeli zarządzania wartościami niematerialnymi należą [2, s. 259]: monitor aktywów niematerialnych Sveiby'ego, „Navigator” opracowany w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia i strategiczna karta wyników Kaplana i Nortona.

Całkowitej zmianie ulega również stosunek do potrzeb klienta. Rewolucja przemysłowa przyniosła masową skalę produkcji, a wraz z nią zrodziło się nowe zjawisko: klient masowy, który był konsumentem takiej produkcji (ze słynnym czarnym Fordem T na czele). Ostatnie lata to odwrócenie tego zjawiska: nieprzypadkowo reklamy odwołują się do emocji za pomocą sloganów typu „dla nas jesteś kimś zupełnie wyjątkowym”. Ubiegła dekada przyniosła wzrost popularności systemów CRM. Coraz częściej firmy starają się dostosowywać produkty masowe do indywidualnych potrzeb¹ (*mass customization*) oraz wiązać z firmą najwierniejszych klientów (programy lojalnościowe). W przyszłości zjawiska prawdopodobnie będą się nasilać, kwestią otwartą jest tylko to, do jakiego momentu. Najbardziej śmiali wizjonerzy wieszczą renesans formy produkcji manufakturowej, co zapewnić ma jednostkową wyjątkowość produktów.

Zastąpienie zasobów powiązanych wertykalnie i horyzontalnie na sieciowe relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy to zjawisko przeczące poniekąd obiegu opinii o morderczej konkurencji rynkowej. W rzeczywistości firmy nierzadko decydują się na współpracę. Narzędzia analizy i administrowania sieciami powiązań

¹ Przykładem niech będzie sektor wielkoseryjnych producentów samochodów. Z jednej strony trwa nieustanna walka o obniżenie kosztów produkcji i podniesienie sprawności operacyjnej poprzez uniwersalizację komponentów produkcji, z drugiej strony walczy się o zaspokojenie potrzeb indywidualnego klienta (stąd tysiące wariantów wyposażenia jednego modelu samochodu, coraz większa możliwość aranżacji wnętrza itp.). Zwyciężają te koncerny, które potrafią łączyć sprzeczne wymagania klientów (np. Toyota, Nissan, Renault).

w przedsiębiorstwach na świecie to wciąż jeszcze rozwiązania pionierskie. W badaniach tego zagadnienia dominują naukowcy skandynawscy. Prawdopodobnie będzie to rozwijająca się dziedzina wiedzy, gdyż znaczenie wzajemnych powiązań wzrasta, szczególnie dla dużych międzynarodowych koncernów i ich kooperantów². Firmy takie, planując jakiegokolwiek działania, coraz częściej muszą baczyc na konkurencję, wywierać swoje ruchy tak, by z jednej strony zachować konkurencyjność w celu przyciągania klientów, z drugiej strony uważać, by nie prowokować konkurencji do zdecydowanych działań odwetowych, by nie złamać niepisanego *status quo*, który funkcjonuje w wielu sektorach. Z powyższym zagadnieniem wiąże się jedno z głośniejszych haseł ostatnich dziesięcioleci, czyli termin „globalizacja”. Rzeczywiście problem ten dotyczy już niemal wszystkich podmiotów gospodarczych – przedsiębiorstwa albo stoją przed koniecznością obrony własnych rynków przed nowo wchodzącymi podmiotami zagranicznymi, albo same podejmują decyzję o internacjonalizacji.

Wzrost znaczenia innowacji i jednoczesna presja obniżki kosztów funkcjonowania – powszechnie uważa się (przynajmniej w sferze deklaratywnej), iż innowacyjność jest bardziej istotna od redukcji kosztów w długookresowej perspektywie, aczkolwiek ciągle brak narzędzi, które mogłyby w pełni zagwarantować rozwój w tej dziedzinie. Takimi narzędziami mają być systemy zarządzania wiedzą (*knowledge management*) oraz uwolnienie swobodnego przepływu innowacji (*open market innovation*). Pomimo deklaracji o kluczowym znaczeniu innowacji, większość podmiotów stara się również ograniczać koszty (istnieją przecież firmy, których filozofią funkcjonowania jest stała obniżka kosztów³). Obecnie najpopularniejszym narzędziem w tym celu stosowanym jest outsourcing i offshoring (przy czym warto zauważyć, iż ciągle jeszcze wśród wielu menedżerów występuje obawa przed wykorzystaniem tych rozwiązań w szerszym zakresie). O skali zjawiska niech świadczy fakt, że wiele potężnych organizacji specjalizuje się wyłącznie w świadczeniu tego typu usług⁴. Rośnie także popularność narzędzi usprawniających

² Dobrze ilustruje to sektor operatorów komórkowych na świecie. Tak naprawdę wskazać można na kilku najpoważniejszych, globalnych graczy, takich jak: T-Mobile, Vodafone, TDC, Orange czy Hutchinson – gracze ci obecni są jednocześnie na kilkudziesięciu rynkach zagranicznych. W niektórych krajach ze sobą współpracują, posiadając udziały w tym samym przedsięwzięciu, na innych rynkach te same firmy mogą ze sobą konkurować. Na konkurencję w sektorze wpływają również dostawcy infrastruktury, a ich siła jest znaczna – faktycznie liczącymi się graczami są Nokia, Ericsson, Alcatel, Motorola. Operatorzy telefonii komórkowej muszą więc brać pod uwagę jeszcze te powiązania, jeżeli chcą mieć dostęp do najnowszych technologii.

³ Do grona takich firm należą potęgi takie, jak: Walmart, Dell, Ikea czy Ryanair – przy czym zauważyć należy, że koncerny te odnoszą spektakularne sukcesy w dziedzinie redukcji kosztów, stosując unikatowe rozwiązania organizacyjno-zarządcze, łamiąc „niepodważalne” dogmaty w sektorach, w których funkcjonują.

⁴ W Polsce przykładem może być spółka Impel, która jest jednym z największych pracodawców w Polsce.

łańcuch zaopatrzenia, menedżerowie odkryli w nich olbrzymi potencjał poprawy funkcjonowania i obniżki kosztów działów zakupowych.

Dojrzałe i świadome wykorzystanie narzędzi informatycznych i nowoczesnych technologii sieciowych to także kwestia budząca wiele kontrowersji. Dla niektórych ostatnie lata to przełom porównywalny z wynalezieniem koła, inni twierdzą, że zmieniają się jedynie pewne okoliczności w otoczeniu, co niekoniecznie musi pociągać za sobą poważne zmiany jakościowe. Ta druga opinia wydaje się bardziej prawdopodobna. M. Porter zauważa, iż o ile prawdą jest, że internet stworzył nowe branże, takie jak aukcje *on-line*, elektroniczne rynki (*e-marketplaces*⁵), o tyle w większości przypadków „nowa ekonomia” to w gruncie rzeczy tradycyjna gospodarka, która zyskała akces do nowych technologii, zmieniły się więc nie tyle zasady, co procesy biznesowe. Przedsiębiorstwa, które wzrosły na fali zmian technologicznych, stają się nie różniącymi się od innych podmiotami gospodarczymi. Dzięki wdrożeniu samych narzędzi informatycznych i sieciowych trudno uzyskać przewagę konkurencyjną – prawie wszyscy ich używają. Użycie w biznesie na szeroką skalę internetu i nowoczesnych technologii powadzi zatem nie tyle do sukcesu, co raczej brak tego – do klęski [5, s. 63-78]. Jednakże odnotować należy, iż wymagania informacyjne, niezbędne do skutecznego zarządzania, wzrosły gigantycznie, w niektórych koncernach mówi się nawet, iż przekroczyły punkt krytyczny, prowadząc do paraliżu decyzyjnego⁶. W większości przypadków firmy coraz bardziej świadomie używają narzędzi informatycznych, kierując się w swych wyborach rzeczywistymi potrzebami.

3. Współczesne narzędzia zarządzania

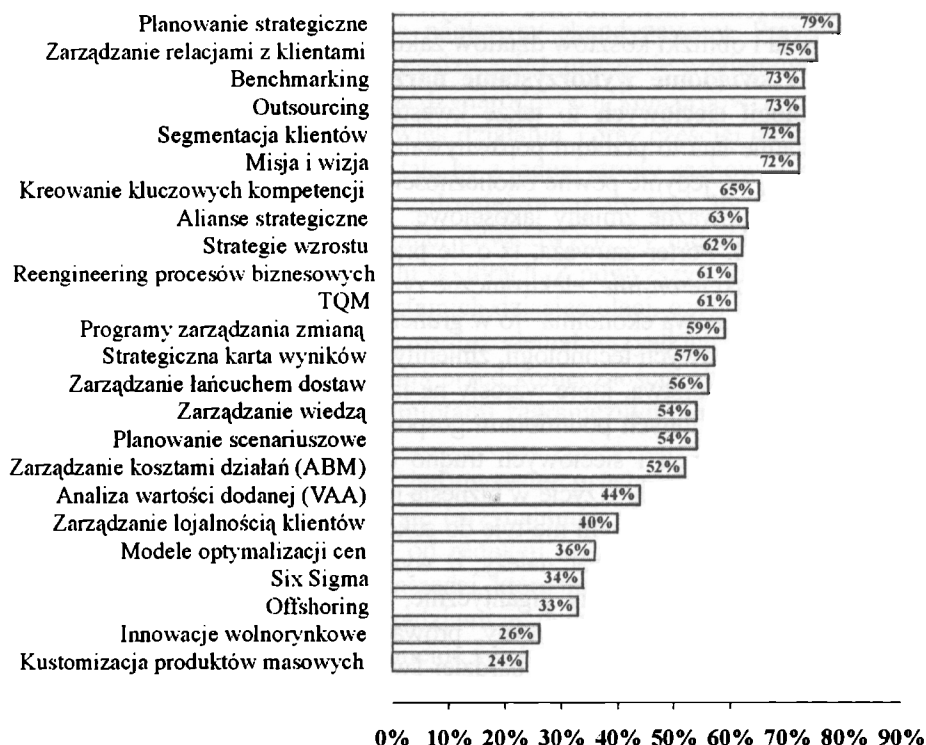
Odpowiedzi na pytanie, jakie techniki i narzędzia zarządzania są stosowane w firmach, dostarcza globalne badanie narzędzi stosowanych w zarządzaniu prowadzone przez firmę Bain & Company [5]. Celem tego badania jest zidentyfikowanie najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu oraz zweryfikowanie ich rzeczywistej przydatności⁷. Popularność wybranych narzędzi prezentuje rys. 1⁸.

⁵ Elektroniczny rynek to, najprościej rzecz ujmując, platforma internetowa, na której spotykają się sprzedający i kupujący. Ułatwia znajdowanie partnerów biznesowych lub bardziej efektywnych rozwiązań prowadzenia transakcji. Istnieje wiele rodzajów takich e-rynków, których oferta może znacznie się różnić (szerzej m.in. w: [1, s. 493-520]).

⁶ Często zwraca się uwagę na paradoks związany z rozwojem systemów IT, które w założeniach mają usprawniać pracę menedżerów i oszczędzać ich czas, a w praktyce powodują zupełnie przeciwne skutki.

⁷ Badanie jest prowadzone rokrocznie od 1993 r. Firma Bain & Company od tego czasu zebrała dane pochodzące od 7283 przedsiębiorstw (z całego świata), w roku 2005 pod uwagę wzięto dane pochodzące od 960 podmiotów gospodarczych funkcjonujących na wszystkich kontynentach.

⁸ Aby zachować spójność i nie wprowadzać zamętu terminologicznego (w Polsce część narzędzi występuje pod różnymi nazwami, a część nie posiada jeszcze polskich nazw), autor w niektórych przypadkach zdecydował się zachować anglojęzyczne nazewnictwo.



Rys. 1. Popularność narzędzi zarządzania

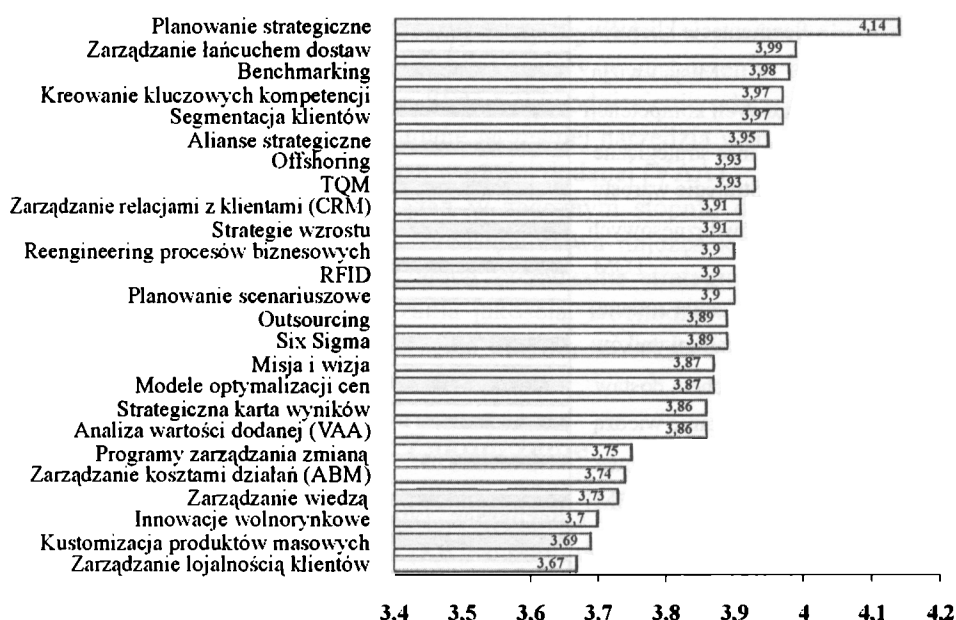
Źródło: [5].

Popularność poszczególnych narzędzi jest zróżnicowana (planowanie strategiczne, najpopularniejsze, było wykorzystywane w 79% przedsiębiorstw, podczas gdy kustomizacja produktów masowych jedynie w 24% badanych podmiotów). Planowanie strategiczne od kilku lat jest najczęściej wykorzystywaną metodą zarządzania – wykorzystują je przeciętnie trzy z czterech badanych firm. Ponadto w ponad 70% przypadków wykorzystywano w firmach systemy zarządzania relacjami z klientami (potocznie określane mianem CRM), benchmarking, outsourcing, segmentację klientów oraz tworzenie misji i wizji.

Jeszcze większa różnica występuje w zakresie potencjału wykorzystania powyższych metod. Część z nich dotyczy jedynie wąskich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa: zarządzanie relacjami z klientami i zarządzanie lojalnością klientów i ich segmentacja oraz modele optymalizacji cen to narzędzia ściśle marketingowe. Z kolei Six Sigma i TQM należą do systemów optymalizacji procesów i zarządzania jakością. Narzędziami wspierającymi działy controllingu i finansowe w firmach są analiza wartości dodanej (*value added analyse*) i zarządzania kosztami działań (*activity based management*). Zarządzanie łańcuchem dostaw to z kolei

narzędzie wykorzystywane w logistyce. Do narzędzi *stricte* wspierających zarządzanie strategiczne w firmie można zaliczyć: zarządzanie wiedzą, planowanie scenariuszowe i strategiczne, benchmarking, kreowanie misji i wizji organizacji, kreowanie kluczowych kompetencji, strategie wzrostu i strategiczną kartę wyników – większość z nich to rozwiązania służące pogłębieniu analizy strategicznej. Z kolei aliance strategiczne, reengineering procesów, outsourcing i offshoring to raczej narzędzia pozwalające na realizację decyzji strategicznych, wynikających z założeń strategicznych.

Warto również zwrócić uwagę na poziom satysfakcji z użycia poszczególnych narzędzi, co prezentuje wykres na rys. 2.



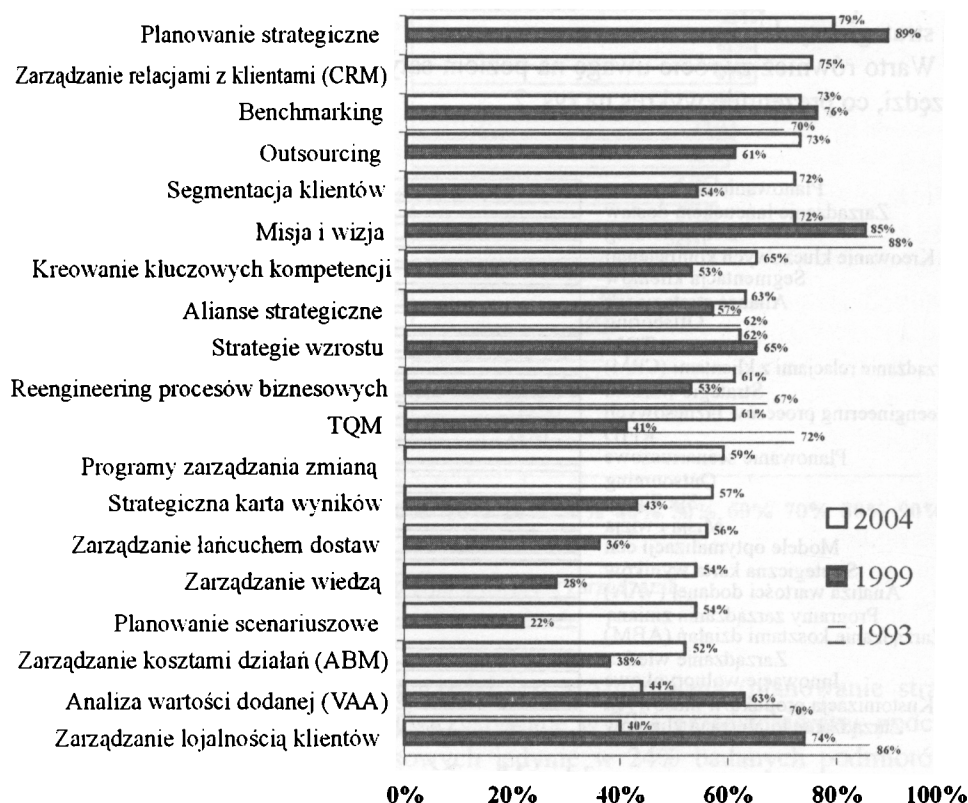
Rys. 2. Satysfakcja użytkowników wybranych narzędzi zarządzania (skala 1-5, gdzie 5 to pełna satysfakcja)

Źródło: [5].

Najwięcej satysfakcji dostarcza najpopularniejsze narzędzie, czyli planowanie strategiczne. Pomiędzy poziomem satysfakcji z kolejnych 18 narzędzi występuje bardzo niewielka różnica. Ogólnie można powiedzieć, że w zdecydowanej większości narzędzia oceniane są pozytywnie (w skali od 1 do 5, gdzie 5 to maksymalna satysfakcja, żadne z narzędzi nie otrzymało średniej oceny poniżej 3,6). Może to oznaczać, że korzystanie z większości narzędzi przynosi dobre rezultaty, aczkolwiek badanie opiera się na subiektywnej ocenie użyteczności (badania opierają się

na wywiadach z menedżerami wybranych przedsiębiorstw), a nie rzeczywistych (np. finansowych) efektach wykorzystania.

Coroczne raporty firmy Bain & Company dostarczają jeszcze innych informacji. Mianowicie przedstawiają zmiany w czasie (od momentu pierwszego opracowania z roku 1993 do ostatniego, przygotowanego w roku 2005) dotyczące preferencji kadry zarządczej wobec niektórych narzędzi.



Rys. 3. Zmiany w popularności zarządzania strategicznego w ostatnich latach

Źródło: [5].

Niezmiennie w omawianych badaniach dużą popularnością cieszą się tradycyjne narzędzia zarządzania strategicznego takie, jak planowanie strategiczne, tworzenie misji i wizji danego podmiotu czy benchmarking. Na nieco niższym poziomie ustabilizowała się częstotliwość wykorzystania reengineeringu procesów biznesowych oraz strategii wzrostu.

Podobnie dużym powodzeniem cieszą się narzędzia poprawy komunikacji i zarządzania relacjami z klientami oraz rozwiązania projałnościowe – zmianie ulegają jednak konkretne rozwiązania. W 1993 r. olbrzymią popularnością cieszyło się

TQM, dziś w znakomitej większości wypierane przez programy Six Sigma. Z zestawienia wynika, iż istotna zmiana postaw towarzyszyła systemom zarządzania relacjami z klientem (których do 2000 r. nie było w zestawieniu, a dzisiaj ich użycie jest powszechne). Stało się to kosztem rozwiązań skoncentrowanych na zarządzaniu lojalnością klientów.

Wyraźnie zarysowuje się tendencja do czynienia przedsiębiorstw coraz bardziej elastycznymi, innowacyjnymi i dynamicznymi. Z tego też wynika rosnąca popularność takich rozwiązań, jak: outsourcing, koncentrowanie się na kluczowych kompetencjach, a przede wszystkim rozbudowa programów zarządzania zmianą.

Jednocześnie coraz częściej używa się narzędzi pozwalających koordynować działania w całym przedsiębiorstwie, analizować źródła kosztów, co powoduje rosnącą popularność strategicznej karty wyników i zarządzania kosztami działań (ABM). W odniesieniu do strategicznej karty wyników, w porównaniu z rokiem 1996, kiedy to SKW znalazła się po raz pierwszy w zestawieniu, a rokiem 2004, odnotowany został wzrost o 18% (z 39 do 57) w odniesieniu od częstości wykorzystania w firmach. Jednakże wspomniane wcześniej narzędzia wypierają bardzo popularną jeszcze kilka lat temu analizę wartości dodanej (VAA).

Sukces poszczególnych rozwiązań w znacznym stopniu determinowany jest więc przez tendencje biznesowe. Przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują dostępne metody zarządzania w obszarach zarządzania strategicznego, marketingu, obsługi klienta, logistyki i zarządzania jakością. Dochodzi w związku z tym do zastępowania jednych technik i narzędzi innymi, nawet jeśli z pozoru pełnią podobne funkcje.

4. Zakończenie

Współczesne metody i techniki zarządzania nie są remedium na problemy przedsiębiorstwa. Jak zauważa D.E. Hussey, wiele z nich jest jedynie przelotną modą lub nowym opakowaniem starszych, wypróbowanych koncepcji [4, s. 32-33], a przy tym, jak zwraca uwagę H. Nørreklit, często o sukcesie rynkowym danego rozwiązania decydują czynniki pozamerytoryczne⁹. Ponieważ od firm wymaga się przejścia od bezwładnego poddawania się wartkiemu nurtowi zmian do coraz większego zaangażowania we własny rozwój, poprzez dynamiczne i elastyczne dostosowywanie do zmieniających się warunków, współczesne narzędzia zarządzania służą więc coraz częściej nie tyle kreowaniu nowych rozwiązań, ale raczej mają pomagać urzeczywistniać plany i zamierzenia menedżerów. Przy czym, tak jak w każdym sektorze pojawiają się również trendy i mody, które nie rzadko mogą prowadzić do nieprzewidywalnych konsekwencji. Tak jak trendy w

⁹ Duńska badaczka sugeruje, że popularność poszczególnych narzędzi zamiast z rzeczywistej użyteczności może wynikać m.in. z charyzmy i publicznego wizerunku jej twórców, wsparcia firm konsultingowych, otwartej formuły i wkomponowania „klasycznych” rozwiązań (więcej w: [3, s. 591-619]).

modzie wytyczają najwięksi kreatorzy, tak o popularności narzędzi zarządzania decydują największe, międzynarodowe firmy konsultingowe i, nierzadko powiązani z nimi, profesorowie najznamienitszych uczelni ekonomicznych (z Harvard Business School na czele).

Literatura

- [1] Amit R., Zott Ch., *Value Creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001.
- [2] Głuszek E., *Zarządzanie wartościami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- [3] Nørreklit H., *The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rethorical Analysis of the Balanced Scorecard*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, nr 28.
- [4] *Rethinking strategic management. Ways to improve competitive performance*, red. D.E. Hussey, John Wiley & Sons, Chichester 1995.
- [5] Rigby D., *Management Tools 2005 – survey results*. Raport Bain & Company, http://www.bain.com/management_tools/mt_detail.asp?groupcode=4&id=20097&menu_url=articles%5Foverview%2Easp, wydrukowano 30.05.2005.

MANAGEMENT TOOLS AGAINST A BACKGROUND OF CURRENT BUSINESS TENDENCIES

Summary

Everyone says that the business conditions have been changing constantly. Moreover, going further, it is possible to indicate that such process influences the management style meaningfully. Every solution, according to its creators, allows to support the company in certain area. However, in business reality not every tool provides promised solutions. This article present the general overview of business tendencies and related management tools. It brings also information about the frequency of usage of such items and gives general scope on level of satisfaction of the users.