

Elena MIESZAJKINA  
Politechnika Lubelska  
Katedra Zarządzania

## **NOWOCZESNE KONCEPCJE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM**

**Streszczenie.** Przedstawiono znaczenie nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Stwierdzono, że budowa systemu zarządzania przedsiębiorczego, w którym systematycznie, skutecznie są wdrażane najnowsze rozwiązania w dziedzinie organizacji i zarządzania, zapewnia stabilny rozwój przedsiębiorstwa. Omówiono najczęściej stosowane w praktyce funkcjonowania dużych i małych przedsiębiorstw koncepcje zarządzania, przeanalizowano ich skuteczność i satysfakcję od wdrożenia.

**Słowa kluczowe:** nowoczesne koncepcje zarządzania, organizacja przedsiębiorcza, zarządzanie, innowacja

## **MODERN CONCEPTS IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Summary.** The author has presented the importance of modern management concepts in the present business. It has been proven that building system of entrepreneurial management, where the newest solutions in the field of organization and management are systematically and effectively implemented, does ensure stable development of the company. The author has discussed most commonly used in the practical functioning of large and small companies management concepts, was analyzed its efficiency and satisfaction of its implementation.

**Keywords:** modern management concepts, entrepreneurial organization, entrepreneurial organization

## 1. Wstęp

Ostatnie dziesięciolecie to okres wzmożonego zainteresowania menedżerów poznaniem i wdrożeniem nowoczesnych koncepcji i metod w różnych sferach działalności przedsiębiorstw. Do dobrego tonu należą rozmowy przeprowadzane przez przedstawicieli kadry zarządzającej na temat benchmarkingu, strategicznej karty wyników, outsourcingu, spłaszczenia struktury organizacyjnej czy też zarządzania wiedzą i kompetencjami. Wiedza menedżerów na temat nowoczesnych podejść odzwierciedlających najlepsze światowe osiągnięcia praktyczne jest ważna już sama w sobie. Jednak nie mniej ważne jest rozumienie, że tak jak każdy istotny instrument, technologie organizatorskie może opanować nie każdy i nie zawsze, a więc towarzyszą im tak poważne zagrożenia, jak i szerokie możliwości. Porównuje się je nawet do Excaliburu („miecza światła”), legendarnego miecza Króla Artura z legend arturiańskich<sup>1</sup>. Broń ta miała razić wrogów bezbłędnie, bezlitośnie, natomiast jej pochwa miała tę właściwość, że noszącemu nie zagrażały żadne rany. Podobnie, nowoczesne koncepcje zarządzania mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do kryzysu i upadku, a mogą przed nimi uchronić. Ważne jest, w jakim celu, kiedy i jak je zastosować.

## 2. Nowoczesne koncepcje a zarządzanie przedsiębiorcze

Niewiele przedsiębiorstw systematycznie, skutecznie wdraża najnowsze rozwiązania w dziedzinie organizacji i zarządzania. Częste natomiast są przykłady zarządzania opartego na tradycyjnych rozwiązaniach biurokratycznych lub na władzy „silnych osobowości”. Dotyczy to nie tylko małych i średnich firm, ale i dużych organizacji gospodarczych. Oczywiście, są także liczne przykłady efektywnego zastosowania konkretnych, nowoczesnych rozwiązań w poszczególnych sferach działalności przedsiębiorstw. Brak natomiast systemowego podejścia w działaniach na najwyższych szczeblach zarządzania, co wywołuje następujące problemy:

- niedokładne zaplanowanie i organizacja działań, nieefektywne wykorzystanie zasobów, dublowanie niektórych funkcji, a jednocześnie brak innych niezbędnych funkcji,
- brak dokładnie sformułowanych celów, a także mechanizmów doprowadzających poszczególne jednostki i pracowników do ich realizacji. Niejasność celów przedsiębiorstwa i grupy lub inne ich rozumienie wywołuje kolejne problemy: utrudnia proces delegowania władzy, prowadzi do apatii i utraty inicjatywy przez

---

<sup>1</sup> Алексеев А., Матвеев А.: Экскалибур российского менеджера. [www.bigspb.ru](http://www.bigspb.ru)

menedżerów, wzmacnia negatywną wewnętrzną konkurencję międzygrupową i interpersonalną,

- mocno przesadzona rola sławetnego „czynnika osobistego” – nieskuteczne próby rekompensowania problemów w zarządzaniu za pośrednictwem zatrudniania różnego rodzaju konsultantów, pomocników, częste szkolenia menedżerów i personelu gdzie się tylko da z prawie zerowym efektem dla przedsiębiorstwa. Prowadzi to do pojawienia się odczucia „biegu w zamkniętym kole” i wzrostu wzajemnego niezadowolenia.

Menedżerowie coraz lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem tych i innych problemów hamujących rozwój przedsiębiorstw. Można tu mówić o wzrastającym zrozumieniu konieczności podniesienia efektywności zarządzania, podwyższenia kwalifikacji kadry kierowniczej itp. Jednak nierzadkie są przykłady negatywnych skutków prób wprowadzenia nowych technologii zarządzania, wynikiem czego staje się rozczarowanie, rezygnacja z jakichkolwiek zmian, powrót do starych, sprawdzonych rozwiązań biurokratycznych. Jaka jest przyczyna porażek? Czy powszechnie znane wyjątkowo wysokie efekty wdrożenia nowoczesnych koncepcji zarządzania przez firmy międzynarodowe to tylko chwyt reklamowy? Może tam pracują jacyś wyjątkowi ludzie, geniusze zarządzania? Doświadczenia praktyczne specjalistów w dziedzinie zarządzania i rozwoju organizacyjnego wskazują, że odpowiedzi na te i podobne pytania należy szukać w innej sferze. Powodzenia i porażki przedsiębiorstwa często zależą nie tylko od jakości i konkretnych działań kierownictwa i personelu, ale i od tego, na ile działania te uwzględniają istniejące w nim realia i są wpisane w ogólną logikę jego rozwoju. Nie można liczyć na efektywne zastosowanie nowoczesnych rozwiązań, dopóki menedżerowie nie poznają od podstaw obiektu zarządzania, wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa. Nie chodzi tu o kompleksowe zdiagnozowanie poszczególnych elementów czy podsystemów, lecz o poznanie organizacji jako samodzielnej całości, jej tożsamości, charakterystyk i logiki rozwoju<sup>2</sup>.

Wymaga to zastosowania w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem podejścia przedsiębiorczego, innowacyjnego, kreatywnego. Organizacja przedsiębiorcza jest zorientowana na wzrost i w większym stopniu liczy na pojawiające się możliwości niż na posiadane zasoby. Nowych możliwości szuka się wszędzie – w otoczeniu zewnętrznym, ale i wewnątrz, np. w delegowaniu uprawnień i włączeniu podwładnych w proces podejmowania decyzji, kształtowania przedsiębiorczych mentalności i zachowań. Tego typu organizacje są bardzo

---

<sup>2</sup> Eliasson C., Wiklund J., Davidsson P.: *Entrepreneurial Management And Schumpeterian Resource Recombinations*. Babson College, Wellesley 2002; Chan K.W., Mauborgne R.: *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, Boston 2005.

elastyczne i ruchome: struktura organizacyjna, reguły, zasady, zasoby, systemy, strategie stale się zmieniają, podtrzymując cały proces przedsiębiorczy oraz dopasowując go i cele organizacji do wymogów otoczenia. Praca ludzi, grup i całej organizacji jest oceniana nie na podstawie wydajności, lecz efektywności, osiągnięcia celu. Ważna jest indywidualna inicjatywa, kompetentność, kwalifikacje.

Możliwości pojawiają się, znikają, wywołują nowe, inne możliwości. Jest to proces permanentny. Organizacja przedsiębiorcza powinna więc nieustannie reagować na pojawianie się różnorodnych okazji, zmieniać się i adaptować, by je zrealizować. Jest to możliwe jedynie pod warunkiem, że myślenie przedsiębiorcze stanie się podstawą zarządzania organizacją, a przedsiębiorczość – filozofią zarządzania, którą można określić jako „mniej zarządzania, więcej przedsiębiorczości”. Mimo że przy takim podejściu dużo jest sytuacji, zdarzeń, zachowań nieprzewidywanych, niespodziewanych, niezwykłych, zarządzanie przedsiębiorcze oparte jest na systematycznej, celowej działalności, związanej z realizacją funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Niezwykłość tego typu zarządzania polega na zmianie roli tych funkcji. Wzrasta rola przewidywania, wyobraźni strategicznej, mniejsze znaczenie ma planowanie systematyczne. Realizacja funkcji organizowania wymaga zwiększonego wysiłku menedżerów skierowanego na dopasowanie struktury organizacji do realizacji nowych pomysłów. Przewodzenie jest skierowane na motywowanie zachowań inicjatywnych, innowatorskich, przedsiębiorczych. Ogromne znaczenie ma wyprzedzająca kontrola otoczenia i procesów realizowanych wewnątrz organizacji oraz systematyczna analiza pojawiających się okazji<sup>3</sup>.

Ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorczym odgrywa lider, kierownik-przedsiębiorca, który dzięki swej aktywnej pozycji życiowej prowadzi organizację w kierunku realizacji coraz ambitniejszych celów. Może efektywnie zarządzać, czasami skupiając władzę w swoich rękach, czasami wykorzystując wrodzoną umiejętność pociągać za sobą ludzi urokiem osobistym, charyzmą. Dąży on do rozwoju kreatywności podwładnych, umie spojrzeć na znane rzeczy z nietradycyjnego punktu widzenia. Potrafi rozpoznać perspektywę i możliwości tam, gdzie inni widzą tylko chaos i sprzeczności. Steve Jobs, współzałożyciel i prezes firmy Apple, dążąc do pobudzenia twórczości swoich pracowników, umieścił w centralnym holu firmy wspaniałą fortepian i samochód BMW, obok których na plakacie napisał: „Uważam, że ludziom przychodzą na myśl wielkie idee, kiedy patrzą na wielkie dzieła”<sup>4</sup>.

Organizację przedsiębiorczą rozpatruje się jako stowarzyszenie przedsiębiorców, co wymaga fundamentalnych zmian w myśleniu i zachowaniach wszystkich pracujących w niej ludzi. Każdy jest traktowany jako przedsiębiorca, który uświadamia i podziela wspólne cele,

<sup>3</sup> Sitko W., Mieszajkina E.: Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie”, Nr 37, Gliwice 2006.

<sup>4</sup> [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/21\\_4\\_98.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/21_4_98.htm).

ma prawo samodzielnie podejmować decyzje oraz korzystać z niezbędnych zasobów i informacji. Przy podejmowaniu decyzji nie zawsze korzysta się z ustalonych reguł, procedur, zasad, procesowi temu towarzyszy aktywne poszukiwanie rozwiązań, przewidywanie problemów, uświadomienie ryzyka. Dzięki temu pojawiają się i realizują odważne decyzje, często oparte na intuicji, a nie na racjonalnych wyliczeniach. Duże znaczenie mają tu wiedza pracowników oraz ich kontakty osobiste. P. Drucker twierdzi, że organizacja przedsiębiorcza potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy” tak, by wchłaniać innowacje i postrzegać zmianę jako okazję będącą szansą, a nie zagrożeniem. Organizacja taka charakteryzuje się również odpowiednią atmosferą, umożliwiającą pracownikom działanie przedsiębiorcze. Zapewnia to organizacji przetrwanie na rynku<sup>5</sup>.

### **3. Wdrożenie nowoczesnych koncepcji zarządzania w dużych przedsiębiorstwach**

Duże przedsiębiorstwa funkcjonujące stabilnie przez dłuższy czas trudniej jest przebudować w organizacje przedsiębiorcze. Rozwija się w nich konserwatyzm, zadowolenie z siebie członków organizacji, ignorowanie inicjatyw. Dysponując wystarczającymi zasobami, są one ograniczone w swoim rozwoju skostniałą, zbiurokratyzowaną strukturą, wolnym obiegiem informacji, zasadami, tradycjami. Uniemożliwia to skuteczne działanie w ulegającym szybkim, radykalnym przemianom otoczeniu. Konieczne więc jest wprowadzenie ducha przedsiębiorczości i stworzenie warunków dla realizacji przez pracowników działań twórczych, inicjatywnych i kreatywnych.

Realizowanie procesu przedsiębiorczości w dużych organizacjach jest określane terminem „intraprzedsiębiorczość”. Termin zaproponowany w 1985 r. przez G. Pichnotę oznacza działalność przedsiębiorczą prowadzoną wewnątrz istniejącej organizacji. Charakterystyczną cechą działań przedsiębiorczych jest wdrażanie nowych pomysłów, zmieniających istniejące struktury, technologie, stosunki międzyludzkie, procesy komunikowania się, kulturę, metody zarządzania, działania marketingowe itp.

Duże przedsiębiorstwa zatrudniają wielu specjalistów o różnych kwalifikacjach, umiejętnościach, wykształceniu. Potencjał ich wiedzy jest ogromny i powinien zapewnić utrzymanie równowagi dynamicznej z otoczeniem. Firma konsultingowa Bain&Co zaczynając od roku 1993 co dwa lata przeprowadza badania wśród menedżerów wielkich korporacji międzynarodowych na temat wykorzystania nowoczesnych instrumentów zarządzania i satysfakcji z ich wdrożenia. W 2008 roku na pierwszych dziesięciu miejscach

---

<sup>5</sup> Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.

w rankingu znalazły się<sup>6</sup>: 1) Benchmarking; 2) Strategic Planning; 3) Mission and Vision Statements; 4) Customer Relationship Management; 5) Outsourcing; 6) Balanced Scorecard; 7) Customer Segmentation; 8) Business Process Reengineering; 9) Core Competencies; 10) Mergers and Acquisitions.

Najczęściej stosowaną koncepcją zarządzania jest **benchmarking**, czyli porównywanie wewnętrznych rozwiązań danej organizacji z rozwiązaniami innych, którzy mają najlepsze wyniki lub też wyznaczają kierunki rozwoju, i adaptowaniu ich dobrych pomysłów w celu doskonalenia się. Wykorzystało ją 76% badanych firm, a satysfakcję z wdrożenia respondenci ocenili na 3,82 w skali od 1 (min) do 5 (max).<sup>7</sup> Przyczyna tak dużej popularności metody jest prosta – pomaga ona stosunkowo szybko i z mniejszymi kosztami doskonalić procesy biznesowe. Są to działania innowacyjne, wymagające od pracowników kreatywności, umiejętności pozyskania, analizy informacji i wyciągania wniosków, zdolności nawiązywania kontaktów i porozumiewania się z innymi ludźmi.

Na następnych dwóch miejscach znajdują się metody zarządzania strategicznego, a mianowicie **planowanie strategiczne** oraz **opracowanie misji i wizji organizacji**. Korzysta z nich odpowiednio 67% i 65% organizacji, satysfakcja z wdrożenia została oceniona bardzo wysoko, na 4,01 i 3,91. Są to kompleksowe procesy określania tego, co organizacja powinna robić i jak może najlepiej pokonać drogę do pożądanej pozycji w przyszłości. Sprzyjają budowie kultury przedsiębiorczości dzięki sprecyzowaniu wizji oraz stałemu poszukiwaniu szans i możliwości rozwoju.

Odpowiedzią na nowe warunki i wzorce zachowania klientów stała się koncepcja **Customer Relationship Management** (CRM), która umieszcza potrzeby klienta w centrum zainteresowania organizacji. 63% firm zastosowało tę metodę, satysfakcję oceniono na 3,83. Podejście to zakłada konieczność budowania indywidualnych, trwałych kontaktów z klientem, które traktuje się nie jako zbiór odrębnych epizodów, lecz jako proces, na który można oddziaływać<sup>8</sup>. Powoduje to wiele wymiernych korzyści, które przynoszą organizacji stali klienci, oraz zdecydowanie podnosi kreatywność pracowników. Są oni zmuszeni do wyszukania twórczych rozwiązań problemów pojawiających się w całym cyklu relacji z klientem – od pierwszego kontaktu do stałej współpracy. Muszą zrozumieć jego potrzeby i zachowania, a następnie dostosować ofertę organizacji do docelowych segmentów. Wymuszona przedsiębiorczość w sferze obsługi klienta rozpowszechnia się po całej organizacji, przekształcając ją w organizację przedsiębiorczą.

---

<sup>6</sup> Rigby D., Bilodeau B.: *Management Tools 2009: An Executive's Guide*, Bain & Company, Inc., Boston 2009.

<sup>7</sup> Tu i dalej – dane o liczbie firm, które wdrożyły daną koncepcję, i poziomie ich satysfakcji pochodzą z badań firmy Bain & Company *Management Tools 2009: An Executive's Guide*.

<sup>8</sup> Dyche J.: *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.

**Outsourcing**, tak jak benchmarking, w rankingach ostatnich lat zdecydowanie przesunął się do przodu. Jest to związane przede wszystkim z tym, że koncepcje te pozwalają znacząco obniżyć koszty. Rozwiązania outsourcingowe wdrożyło 63% organizacji, oceniając satysfakcję na 3,79. Metoda polega na przekazywaniu realizacji zadań, funkcji i procesów firmie zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie. Dzięki outsourcingowi organizacja może skupić swoje zasoby, w tym środki finansowe na tych obszarach, które stanowią podstawę jej działań, a przede wszystkim, w których osiąga przewagę konkurencyjną. Wiele organizacji na całym świecie przekazało zewnętrznym firmom poszczególne usługi (informatyczne, księgowe, finansowo-analityczne, internetowe, prawnicze, marketingowe, transportowe, administracyjne, utrzymywania czystości, ochrony mienia) oraz całe procesy (łańcuchy dostaw, szkolenia, obsługę kwestii kadrowych, finanse i księgowość, zarządzanie relacjami z klientami). Niewątpliwie outsourcing to przedsiębiorcze narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

**Balanced Scorecard** to narzędzie wspomagające zarządzanie organizacją od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii. W koncepcji tej wykorzystuje się spójny system finansowych i niefinansowych mierników oceny efektywności funkcjonowania organizacji, które umożliwiają kontrolowanie zdarzeń przeszłych, a także antycypowanie wyników w przyszłości. Szóste miejsce w rankingu dla jednej z najnowszych koncepcji to sukces, 53% firm zastosowało ją, oceniając satysfakcję na 3,83. Karta wyników pozwala skonsolidować wysiłki związane z zarządzaniem wartością organizacji i wynikami finansowymi, inwestowaniem w pracowników i przyszły rozwój, podniesieniem efektywności działań rynkowych, procesów wewnętrznych i ich jakością<sup>9</sup>. Pomaga więc powiązać działania przedsiębiorcze prowadzone w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji i ukierunkować je na realizację wspólnych celów.

Siódme miejsce w rankingu zajmuje koncepcja **Customer Segmentation** (segmentacji klientów) – rozwiązanie to zastosowało 53% badanych organizacji, poziom satysfakcji jest wysoki – 3,95. Metoda polega na podziale rynku na oddzielne grupy klientów o podobnych cechach, identyfikacji ich niezaspokojonych potrzeb i stworzeniu dla nich wyjątkowo atrakcyjnych produktów i usług. Podobnie jak w koncepcji CRM, budowa organizacji przedsiębiorczej rozpoczyna się od poszukiwania innowacyjnych rozwiązań marketingowych.

Koncepcja **Business Process Reengineering** (BPR) to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w przedsiębiorstwie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)<sup>10</sup>. BPR opiera się na czterech ogólnych zasadach: wychodzić od potrzeb klienta,

<sup>9</sup> Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001.

<sup>10</sup> Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Human Management Institute, Warszawa 1996.

analizować procesy, uwzględniać istniejące ograniczenia oraz myśleć inaczej. Stosowanie się do każdej z tych zasad wymaga innowacyjności, odwagi, współpracy ludzi. Pracownicy powinni nie tylko wykonywać polecenia kierownictwa, ale wykazywać się dużą samodzielnością i kreatywnością, aby wnieść ze swej strony jak największą wartość do procesu, w którym uczestniczą. Wdrożenie koncepcji wymaga ogromnych nakładów czasu i wysiłku, daje natomiast kierownictwu organizacji możliwości na polepszenie wyników, pracownikom lepszą organizację pracy nastawioną na realne efekty, a klientowi – większą jakość dóbr i usług oraz lepsze standardy obsługi. Satisfakcja z zastosowania koncepcji BPR wynosi 3,85, skorzystało z niej 50% badanych organizacji.

Koncepcja *Core Competencies* polega na identyfikacji i pomiarze kompetencji kadry menedżerskiej i pracowników organizacji. Jej wdrożenie pozwala na efektywne uplasowanie pracowników wewnątrz organizacji, umożliwia ich przygotowanie do realizacji zarówno bieżących, jak i przyszłych zadań, daje możliwość zwiększenia wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego oraz pomaga w zaplanowaniu i realizacji procesu rozwoju wiedzy i umiejętności. 48% organizacji wykorzystało *Core Competencies*, satysfakcję oceniono na 3,82. Zastosowanie tej koncepcji przy budowie organizacji przedsiębiorczych jest jak najbardziej uzasadnione, ponieważ ich cechy są analogiczne do cech *organizacji uczących się*, w których wiedza kadry kierowniczej i pozostałych pracowników w podejmowaniu działań ma podstawowe znaczenie. Według P. Senge organizacja ucząca się potrafi stale wzmacniać swoje możliwości kształtowania własnej przyszłości. Jest to organizacja adaptująca się do zmiennych warunków oraz zapewniająca stałe doskonalenie się uczestników, czyli nabywanie przez nich nowych umiejętności, możliwości, wzorców działania; istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji na temat popełnianych przez siebie błędów i wskazówek, w jaki sposób należy te błędy skorygować.<sup>11</sup>

Dziesiątkę najczęściej wykorzystywanych nowoczesnych metod zarządzania zamyka koncepcja *Mergers and Acquisitions* (fuzje i przejęcia) – 46% organizacji z niej skorzystało, satysfakcja na poziomie 3,83. W ostatniej dekadzie ilość fuzji i przejęć osiągnęła niespotykany dotąd poziom. Fuzje i przejęcia są transakcjami stosowanymi przez przedsiębiorstwa celem osiągnięcia określonych zamierzeń strategicznych i finansowych. Ich konsekwencją może być połączenie dwóch podmiotów gospodarczych w jedną organizację w taki sposób, aby osiągnąć nowe cele, wspólnie uczestniczyć w rynku. W rezultacie wdrożenia tej koncepcji powstają organizacje przedsiębiorcze, których cele mogą być dość zróżnicowane i obejmować: wzrost firmy, uzyskanie przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach, poszerzenie rynku lub asortymentu produktów, obniżenie ryzyka działalności itd.

---

<sup>11</sup> Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.



Na dalszych miejscach w rankingu znajdują się inne nowoczesne koncepcje zarządzania, takie jak Total Quality Management, Lean Management, Just-in-time, organizacja wirtualna i inne. Nie oznacza to jednak, że tracą one na znaczeniu. Dalej wiele organizacji za pomocą instrumentów opracowanych w tych koncepcjach buduje organizacje przedsiębiorcze – szczupłe, elastyczne, inteligentne, posiadające szansę szybkiej, wyprzedzającej otoczenie zmiany modelu funkcjonowania.

#### **4. Nowoczesne koncepcje zarządzania w działalności małych firm**

W ostatnich latach nowoczesne koncepcje zarządzania są coraz częściej wykorzystywane również w małych firmach, mimo że ich właściciele nie zawsze posiadają nawet podstawową wiedzę z zarządzania, kierują firmą opierając się na zdrowym rozsądku, intuicji. Korzystają z nowoczesnych rozwiązań, o których dowiadują się z Internetu, od innych przedsiębiorców, niekiedy sami opracowują sposoby racjonalizacji pracy. Dlatego rzadko są wdrażane koncepcje Strategic Planning, Mission and Vision Statements, Balanced Scorecard, Business Process Reengineering, Core Competencies, Lean Management, TQM. Natomiast benchmarking, outsourcing, CRM, Mergers and Acquisitions są wykorzystywane przez coraz większą liczbę małych firm.

Mała firma, by przeżyć, walczyć z dużymi, powinna być przedsiębiorcza, posiadać takie cechy, jak ekspansywność, czyli wyznaczanie sobie ambitnych celów i dążenie do dorównania najlepszym, oraz innowacyjność, ciągłe poszukiwanie i wprowadzanie twórczych ulepszeń. Aktywność innowacyjna małych firm, chęć wdrażania innowacji technicznych, technologicznych, organizacyjnych, zarządczych to sposób na przetrwanie w ostrej walce konkurencyjnej.

W praktyce funkcjonowania małych firm wśród wszystkich realizowanych innowacji ta ich część, która dotyczy sfery zarządzania, występuje raczej jako egzotyka. Jednocześnie znaczenie jakościowego i efektywnego zarządzania, siła jego wpływu na wyniki działalności przedsiębiorstwa są niepodważalne. Konieczność wprowadzenia innowacji do systemu zarządzania małą firmą wywołuje najczęściej zmiany jej celów, które z kolei wymuszają zmiany otoczenia. Rzadko przyczyną radykalnej przebudowy jest skostniałość systemów i procedur, zbiurokratyzowanie działalności tak charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw. Zmiany otoczenia, zmuszające właścicieli małych firm do korygowania, a niekiedy rezygnacji z realizacji ustalonych wcześniej celów, zachodzą coraz częściej, są głębsze, zasadniczo inne. Nie można więc rozwiązywać problemów zarządzania na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Do tego tempo zmian warunków zewnętrznych znacząco

wyprzedza tempo przebudowy świadomości oraz kompetencji kierowniczych większości przedsiębiorców.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród małych firm<sup>12</sup> świadczą, że około 76% z nich ma trudności w rozwiązywaniu problemów zarządzania (ankietowani mogli wybierać kilka odpowiedzi). Największą trudność sprawia planowanie strategiczne (z tym problemem boryka się około 40% badanych firm), wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu firmy (27%), analiza i ocena otoczenia zewnętrznego (23%), planowanie bieżące (21%), stworzenie efektywnego systemu kontroli wykonywania zadań (16%), budowa systemu tworzenia i wdrażania innowacji (14%), stymulowanie efektywnej pracy personelu (14%), organizacja efektywnego systemu księgowości (12%), kształtowanie racjonalnej struktury organizacyjnej (7%), analiza wyników działalności przedsiębiorstwa (6%).

To, że na pierwszej pozycji znalazło się planowanie strategiczne, nie jest zaskakujące. Zadanie opracowania strategii i sformułowania na jej podstawie planów jest trudne nawet dla dużych organizacji zatrudniających specjalistów w tym zakresie. Z odpowiedzi respondentów wynika, że odczuwają oni brak wiedzy i umiejętności potrzebnych do rozwiązania tego tak zwanego problemu zarządzania. Pomocne tu mogą się okazać koncepcje *Strategic Planning* oraz *Mission and Vision Statements*.

Na drugim miejscu znajdują się od razu trzy działania kierownicze, a mianowicie wychwytywanie i analiza ukrytych problemów w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, analiza i ocena otoczenia oraz planowanie bieżące. W dzisiejszych warunkach bardzo niestabilnego rynku, ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego, zmniejszenia się popytu praktycznie na wszystkie grupy towarów i usług planowanie wielkości produkcji, asortymentu, innych wskaźników może być trudne dla właścicieli małych firm. Wyjściem z tej sytuacji może być wykorzystanie koncepcji *Balanced Scorecard*. Zwykle uważa się, że z metody tej powinny raczej korzystać duże, a nie małe firmy. Jednak analiza przykładów wdrożenia metody w dużych organizacjach wykazała, że te jej cechy, które były postrzegane jako wady, mogą stać się zaletami w małych firmach. Tu wdrożenie *Balanced Scorecard* może kosztować mniej, trwać krócej, być łatwiej komunikowalne wśród pracowników, budzić mniejszy opór załogi<sup>13</sup>.

Małe firmy przeważnie koncentrują się na diagnozie sytuacji wewnętrznej, nie doceniają znaczenia dokładnej analizy otoczenia zewnętrznego. Do przeprowadzenia analizy wewnętrznej i zewnętrznej małe przedsiębiorstwa wykorzystują najprostsze metody, takie jak analiza SWOT, analiza finansowa oraz *benchmarking* (najczęściej intuicyjny), inne, bardziej złożone metody są stosowane w jednostkowych przypadkach. Eksperti z Uniwersytetu

<sup>12</sup> <http://docs.rcsme.ru/rus/RC/Innovations>.

<sup>13</sup> Mieszajkina E.: Innowacje w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym. Red. W. Sitko, System-Graf Drukarnia, Lublin 2009.

Sheffield w 2001 r. przeprowadzili badania na temat wykorzystania *benchmarkingu* przez małe firmy. Okazało się, że najczęściej stosowano następujące benchmarki<sup>14</sup>: wskaźniki finansowe (42% firm wykorzystało, 74% uznało za efektywne), lojalność klientów (40% i 95%), jakość towarów/usług (39% i 92%), informacja marketingowa (31% i 81%), szkolenie pracowników (31% i 87%), innowacje w zakresie produktów/usług (26% i 85%), komunikowanie się (24% i 6%), zadowolenie pracowników z pracy (22% i 86%), organizacja pracy zespołowej (19% i 89%).

Jako benchmarki wykorzystuje się przeważnie te wskaźniki, które odzwierciedlają problemy, dające się zmierzyć (wskaźniki finansowe, poziom jakości). Bardziej elastyczne i trudno mierzalne dane, takie jak zadowolenie pracowników czy organizacja pracy w zespołach są rzadsze. Porównuje się najczęściej te wskaźniki, które korelują z kluczowymi czynnikami sukcesu w małym biznesie, a są nimi cena, jakość, dbanie o klientów i serwis, lojalność klientów, dostawa towarów/usług, różnorodność asortymentu, innowacje produktowe/usługowe. Najczęściej małe firmy korzystają z benchmarkingu wyników i procesów, ale przecież również strategię można budować korzystając z doświadczenia innych firm. To naturalne, by naśladować tych, którzy startowali z podobnej pozycji i osiągnęli dobre wyniki. Nawet, jeśli się nie wykorzysta cudzych pomysłów w całości, to poczynione obserwacje mogą być inspirujące, biorą się z nich pomysły na nowe produkty.

W rozwiązywaniu wielu problemów zarządzania właścicielom małych firm pomagają rozmaite programy komputerowe. Jednak największą popularnością cieszą się proste rozwiązania informatyczne – programy księgowość, placowe, aplikacje zarządzania sprzedażą, kontroli gospodarki magazynowej itp. Marginalne znaczenie mają zaawansowane pakiety oprogramowania, wspomagające kontakty z klientami i budowanie ich lojalności, np. **CRM**.

Jeszcze jedna nowoczesna metoda zarządzania przydatna w realizacji wielu funkcji i zadań w małej firmie to *outsourcing*. Najczęściej spotykany jest outsourcing księgowości, porad prawnych, marketingu i obsługi komputerów. Organizacja, nawet najmniejsza, ma wiele potrzeb, a trafne znalezienie najsprawniejszych rozwiązań wymaga doskonałej orientacji w każdej z dziedzin. Dla właścicieli małych firm jest to trudne zadanie i stąd wymierna korzyść z nawiązania współpracy z osobami i organizacjami, które domenę swego działania mają ściśle ukierunkowaną i wiedzą, jakie rozwiązania najlepiej jest zaoferować.

Wzrost przedsiębiorczości małych firm jest niemożliwy bez zastosowania chociażby najprostszycy zasad jeszcze jednej z nowoczesnych metod – *zarządzania wiedzą*. Jeśli będą stawały na rozwój poprzez efektywne wprowadzanie innowacji, to posiadanie właściwej wiedzy jest niezbędne. Innowacje najczęściej wymagają specjalistycznej wiedzy, a jej

---

<sup>14</sup> Cassel C., Nadin S., Gray M.O.: The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. "Benchmarking: An International Journal", Vol. 8, No. 3, 2001.

uzyskanie jest trudne i kosztowne. Mają do wyboru – zatrudnić kompetentne osoby lub skorzystać z usług doradczych. Oba te rozwiązania wiążą się z dodatkowymi kosztami, dlatego dużego znaczenia nabierają umiejętności samodzielnego zgromadzenia potrzebnej informacji i wiedzy<sup>15</sup>.

## 5. Zakończenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach niestabilnego otoczenia nie mogą po prostu czekać na zmiany, a dopiero później na nie reagować. Kierownicy na każdym szczeblu zarządzania powinni myśleć i działać jako przedsiębiorcy. Przedsiębiorczy menedżer aktywnie szuka możliwości, świadomie ryzykuje dążąc do zmian i doskonalenia istniejących rozwiązań. Zarządzanie przedsiębiorcze jest nierozdzielnie związane z wdrażaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania. Zakres i tempo, w którym poszczególne przedsiębiorstwa będą realizowały ten proces, zależą od charakteru ich działalności, kompetencji i ambicji kadry kierowniczej oraz uwarunkowań zewnętrznych. Czynniki te decydują o wyborze priorytetów i konkretnych rozwiązań. Wiele organizacji, szczególnie firm działających na niewielką skalę, zaczyna zastanawiać się nad wdrożeniem tej lub innej metody, kiedy jest ona już dobrze znana, rozpracowana i rozreklamowana przez innych. Jest to logiczne, bo zastosowanie sprawdzonej metody daje gwarancję efektywności, pewności. Ale przy takim podejściu metoda jest stosowana już przez wiele wcześniej ryzykujących firm, w tym konkurencyjnych. Zatem, tak późne wdrożenie metody nie da przewagi konkurencyjnej. Każdą innowację w zarządzaniu warto zastosować, gdy nie jest to jeszcze proces masowy, wtedy działania będą miały maksymalny efekt, pomogą wyprzedzić konkurentów.

Kształtowanie się współczesnego światowego systemu gospodarczego, opartego na współpracy i zacieśnianiu się więzi międzynarodowych, wzrastającej roli kapitału intelektualnego, daje przedsiębiorstwom wiele nowych szans. Stwarza jednak i wiele problemów. Jednym z nich jest problem zarządzania przedsiębiorstwem w szybko zmieniającym się otoczeniu. Rozwiązaniem jest wdrożenie nowoczesnych koncepcji zarządzania produkcją, zbytem, marketingiem, klientami, kadrami, finansami itp. Jest to warunek konieczny rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

---

<sup>15</sup> Sitko W.: Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym. System-Graf Drukarnia, Lublin 2009.

**Bibliografia**

1. Алексеев А., Матвеев А.: Экскалибур российского менеджера. [www.bigspb.ru](http://www.bigspb.ru).
2. Eliasson C., Wiklund J., Davidsson P.: Entrepreneurial Management And Schumpeterian Resource Recombinations. Babson College, Wellesley 2002.
3. Chan K.W., Mauborgne R.: Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press, Boston 2005.
4. Sitko W., Mieszajkina E.: Niepewność w zarządzaniu a rozwój organizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, Nr 37, Gliwice 2006.
5. [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/2\\_1-4-98.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/2_1-4-98.htm).
6. Drucker P.F.: Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.
7. Rigby D., Bilodeau B.: Management Tools 2009: An Executive's Guide, Bain & Company, Inc., Boston 2009.
8. Dyché J.: CRM. Relacje z klientami. Helion, Gliwice 2002.
9. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001.
10. Hammer M., Champy J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Human Management Institute, Warszawa 1996.
11. Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
12. <http://docs.rcsme.ru/rus/RC/Innovations>.
13. Mieszajkina E.: Innowacje w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem. Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym. Red. W. Sitko, System-Graf Drukarnia, Lublin 2009.
14. Cassel C., Nadin S., Gray M.O.: The use and effectiveness of benchmarking in SMEs, "Benchmarking: An International Journal", Vol. 8, Nr 3, 2001.
15. Sitko W. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym, System-Graf Drukarnia, Lublin 2009.

Recenzenci: Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron  
Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz