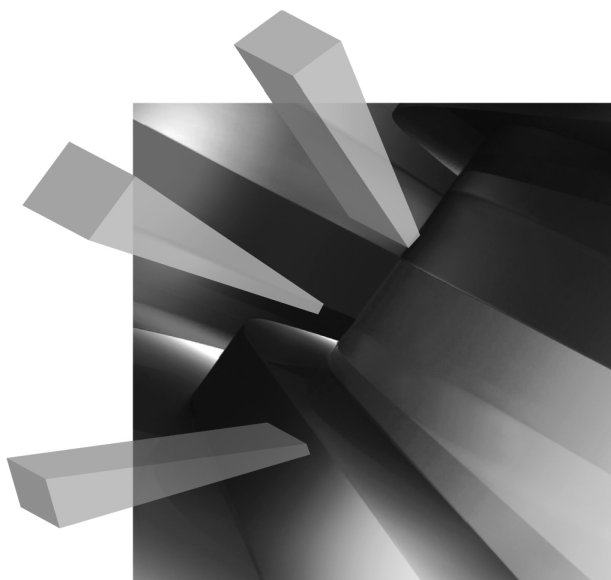


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w 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 Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OGRANICZANIE ZŁOŻONOŚCI ORGANIZACJI – W ŚWIETLE BADAŃ SONDAŻOWYCH

Streszczenie: Artykuł stanowi prezentację wyników badań sondażowych przeprowadzonych w 50 firmach na temat narastania złożoności organizacji, jej źródeł i symptomów oraz upowszechnienia myślenia i działania na rzecz ograniczania tej złożoności (dążenia do prostoty).

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

1. Wstęp

Nowe zjawiska, takie jak globalizacja, możliwości wynikające z dostępnych technologii, dyfuzja informacji, nowe regulacje prawne i inne zasadniczo zmieniają obecne warunki funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw). Możliwość sprostania przez organizację pojawiającym się wciąż nowym wyzwaniom wiąże się z koniecznością reagowania na impulsy do zmian, zarówno na te, które stanowią zagrożenie, jak i na te, które wydają się szansami, mogącymi wpłynąć na poprawę konkurencyjności i efektywności działania przedsiębiorstwa. Pojawiający się tu pęd do zmian (innowacji), wyrażający się rosnącym tempem zmian, ma jednak swoje konsekwencje, prowadzi do narastania złożoności.

Złożoność odniesiona do organizacji jako systemu najogólniej oznacza coś trudnego do zrozumienia, zawilego, skomplikowanego, niemożliwego do opanowania. Źródłem złożoności systemu jest liczba elementów składowych, stopień ich zróżnicowania oraz zachodzące między nimi relacje (złożoność strukturalna), a także zachowanie, działanie tego systemu, będące następstwem wrażliwości na interakcje między poszczególnymi komponentami oraz dynamiki wynikającej z mnogości sposobów funkcjonowania i rozwoju systemu (złożoność funkcjonalna). Podkreśla się, że system złożony [*System złożony...*] to system, który ciągle ewoluuje i rozwija się (stąd trudność w ustaleniu jego granic), jest przeważnie otwarty i podatny na zakłócenia, które mogą doprowadzić do dużych zmian („efekt motyla”) bądź zostać zignorowane.

Generalnie dążenie do większej złożoności wiąże się z poprawą funkcjonalności i zwiększeniem szans na przetrwanie oraz osiągnięciem większej uniwersalności,

natomiast z punktu widzenia ekonomiczności [Pszczółowski 1978, s. 190, 297] usprawnianie w działaniach i wytworach pracy ludzkiej powinno zmierzać w kierunku zmniejszania złożoności, tj. uzyskiwania prostoty (ilościowej i jakościowej). Prostota według zasady brzytwy Ockhama [*Brzytwa Ockhama...*] ma pierwszeństwo przed złożonością – należy zatem eliminować wszystkie zbędne i niewykorzystywane elementy, one bowiem zmniejszają efektywność, skuteczność rozwiązań, działań, m.in. dlatego, że zwiększa się prawdopodobieństwo pojawienia się niekorzystnych konsekwencji (następstw).

Złożoność, kumulując się, z czasem staje się barierą sprawnego funkcjonowania organizacji czy wręcz hamulcem jej rozwoju, prowadząc jednocześnie do marnotrawstwa określonych zasobów, niewykorzystania potencjału organizacji.

Świat, w którym żyjemy, w tym świat organizacji, chociaż w ramach ambiwalencji dopuszcza skrajności, wydaje się dążyć do równowagi, jeśli zatem w ramach urzeczywistniania kolejnych zmian, innowacji zwiększamy skalę działania, rozszerzamy ofertę handlową, rozbudowujemy strukturę organizacyjną, uruchamiamy kolejne procesy, angażujemy dodatkowe zasoby (ludzkie, rzeczowe itp.), powodując tym samym wzrost złożoności w organizacji, to jednocześnie konieczne staje się uruchomienie myślenia/działania stawiającego sobie za cel prostotę i ograniczanie złożoności organizacji.

Narastanie złożoności organizacji traktuje się dzisiaj jako nieuchronny atrybut naszej rzeczywistości, ma on swoje źródło w pożądanej skądinąd przedsiębiorczości, kreatywności, jest skutkiem nieustannego nawoływania do wzmożonej innowacyjności organizacji. Już 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. Obok bowiem umiejętności radzenia sobie z nowymi ideami i pomysłami (ich generowaniem i wprowadzaniem w życie), ważne staje się również radzenie sobie z problemami związanymi z odchodzeniem od rozwiązań dotychczasowych (wycofywaniem się, porzucaniem). W ten sposób destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które straciły „relatywną siłę ekonomiczną” i nie są już w stanie 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].

Dążenie do prostoty staje się dzisiaj imperatywem, który warunkuje dalszy rozwój organizacji. Szerzej na temat potrzeby ograniczenia osiąganego przez współczesne organizacje złożoności, konieczności odwrócenia od bezwiednego kreowania tej złożoności oraz podjęcia usystematyzowanych działań na rzecz uproszczenia sposobu funkcjonowania organizacji autorka wypowiedziała się w artykule przeglądowym zatytułowanym: *Ograniczenie złożoności jako uwarunkowanie rozwoju*

przedsiębiorstwa [Osbert-Pociecha 2011]. Natomiast celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w 2011 r., dotyczących symptomów narastającej złożoności w organizacjach oraz jej skutków, a także obecności/upowszechnienia w firmach myślenia/dążenia do prostoty i ich aktywności na rzecz ograniczania złożoności w funkcjonowaniu organizacji.

2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu kierowanego (z użyciem kwestionariusza pytań) w ponad 50 organizacjach/przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie południowo-zachodniej Polski. Ostatecznie do próby badawczej zakwalifikowano 50 podmiotów. Pełną charakterystykę próby badawczej według wyodrębnionych kryteriów przedstawia tab. 1.

Należy podkreślić, że tak ukształtowana próba badawcza nie jest próbą reprezentatywną. Podstawowym kryterium jej doboru była aprobatą podmiotu dla uczestnictwa w badaniu, co akurat w tym przypadku można było uznać za kryterium wystarczające ze względu na względnie uniwersalny charakter przedmiotu badań.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Ogółem badanych przedsiębiorstw						50			
w tym									
pow. 20 lat	15	od 10 do 20 lat	21	od 3 do 10 lat	10	od 0 do 3 lat	4		
duże		20	średnie	17	małe	10	mikro	3	
usługowe (materialne)		16	usługowe (niematerialne)	16	wytwórcze	20	inne	0	
lokalne	7	regionalne	4	krajowe	16	międzynarodowe	17	globalne	6
faza narodzin		0	faza wzrostu	26	faza dojrzałości	24	faza schyłku	0	
pozycja lidera na rynku		10	jeden z 3 największych	19	jeden z wielu uczestników rynku	21	marginesowa pozycja na rynku	0	
dobra kondycja ekonomiczno-finansowa		40	średnia kondycja ekonomiczno-finansowa		8	słaba kondycja ekonomiczno-finansowa		2	

Źródło: opracowanie własne.

Z tego też względu wyniki tych badań nie mogą stanowić podstawy do weryfikowania określonych hipotez ani też generalizowania wynikających z nich wniosków, mają one raczej charakter sondażowy, służą jako egzemplifikacja określonych spostrzeżeń, przypuszczeń, które wymagają potwierdzenia w toku dalszych badań.

Jeśli chodzi o główny przedmiot działalności, to struktura badanych jednostek przedstawia się następująco: 36% stanowiły podmioty sprofilowane produkcyjnie, 32% podmioty świadczące usługi materialne, 32% podmioty świadczące usługi niematerialne, mamy tu więc do czynienia ze względnie równomiernym rozłożeniem próby.

Biorąc pod uwagę kryterium liczby zatrudnionych jako miary wielkości firmy, należy stwierdzić, że największy udział miały przedsiębiorstwa duże – 40%, średnie stanowiły ok. 34% badanych jednostek, a małe i mikro 26%. Tak ukształtowana struktura próby z dominacją dużych i średnich przedsiębiorstw powinna zatem umożliwić sprawdzenie, czy złożoność jest proporcjonalna do wielkości organizacji.

Ze względu na okres funkcjonowania: 30% stanowiły firmy funkcjonujące ponad 20 lat, a więc te, które uczestniczyły w transformacji systemowej, tj. w procesie przechodzenia od gospodarki scentralizowanej do gospodarki rynkowej, kolejne 42% stanowiły firmy, które swoją działalność zainicjowały po roku 1989. 20% badanych jednostek stanowiły firmy funkcjonujące na rynku od 3 do 10 lat, a tylko 8% firmy istniejące na rynku krócej niż 3 lata. Taki rozkład próbkki powinien sprzyjać zaobserwowaniu, czy w miarę wydłużania się okresu istnienia organizacji rzeczywiście narasta jej złożoność i pojawia się konieczność jej upraszczania.

Jeśli chodzi o fazę cyklu życia, nie odnotowano w próbie badawczej firm reprezentujących skrajne fazy cyklu życia. Natomiast mniej więcej tyle samo było firm w fazie wzrostu co w fazie dojrzałości (odpowiednio 52 i 48%).

Co do zasięgu działania to w badanej próbie najsilniej reprezentowane są firmy o zasięgu międzynarodowym (34%), nieco mniej, tj. 32%, stanowią firmy o zasięgu krajowym, 12% stanowiły firmy globalne, 8% to firmy regionalne, 14% stanowiły firmy lokalne. Zdecydowana przewaga firm o relatywnie szerokim zakresie działania powinna sprzyjać ustaleniu wpływu, jaki na złożoność organizacji może mieć zasięg jej działania.

Te, które na swoim rynku zajmują pozycję lidera, stanowiły 20%, tych, które są jednymi z trzech największych na rynku, było 38%. Natomiast 42% stanowiły firmy, które operują na rynku jako jeden z wielu „graczy”.

Aż 80% badanych firm przyznało, że znajduje się w relatywnie dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej, a tylko 4% uznało swoją kondycję za słabą (16% badanych zakwalifikowało ją jako średnią).

3. Prezentacja wyników badań dotyczących złożoności organizacji (jej przyczyn, przejawów i skutków)

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 oddziaływania (w skali od 1 – słabe do 3 – silne). Syntetyczne wyniki wyceny zawiera tab. 2.

Tabela 2. Przyczyny narastania złożoności w firmie

Przyczyna	Ocena siły oddziaływania			ocena łączna w punktach
	liczba wskazań			
	3 punkty	2 punkty	1 punkt	
Rozszerzanie oferty rynkowej	30	11	9	121
Uruchamianie kolejnych procesów	20	16	13	105
Zmiany w strukturze organizacyjnej	7	14	27	76
Standaryzacja i formalizacja podejmowania decyzji i działania	7	18	22	79
Rozwijanie procedur kontrolnych	18	12	18	96
Zwiększanie partycypacji pracowników	6	19	23	79
Wzrost zapotrzebowania na informację	20	13	14	100
Inne	3	2	x	13

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przedstawionych wyników, 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, w fazie zarówno wzrostu, jak i dojrzałości, głównie o charakterze globalnym i międzynarodowym, niezależnie od pozycji, jaką zajmują na rynku.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa, które najsilniej oceniły wpływ uruchamiania kolejnych procesów na wzmaganie się złożoności, należy podkreślić, że są wśród nich głównie przedsiębiorstwa duże i średnie, funkcjonujące na rynku od 3 do 10 lat, w fazie zarówno wzrostu, jak i dojrzałości, zajmujące pozycję zarówno lidera, jak i konkurującego z innymi „graczami” na rynku. Jednocześnie brak w tej grupie firm wyraźnej korelacji z profilem i zasięgiem działania.

Spośród firm, które zdecydowanej przyczyny wzrostu złożoności upatrują 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 z innymi.

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:

- spośród 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 firmy świadczące usługi niematerialne, funkcjonujące powyżej 10 lat na rynku. Warto podkreślić, że firmy globalne nie odnotowują tej korelacji,
- standaryzacja i formalizacja procesu podejmowania decyzji 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 swojej 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 na zasadzie nowości absolutnej, tj. oryginalne, pionierskie. Raczej są to innowacje dokonywane na zasadzie doskonalenia, modyfikacji już istniejących produktów lub będące wynikiem naśladownictwa (benchmarkingu).

W następnej kolejności badano opinię respondentów na temat, „czy 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 swojej oferty wynika z przywiązywania nadmiernej wagi do tego, aby wciąż zwiększać możliwości wyboru i pogłębiać indywidualizację produktu, były to 2 firmy branży elektronicznej, 1 bankowo-ubezpieczeniowa oraz 1 zajmująca się obrotem artykułami ochrony pracy i sprzętu bhp. 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,
- stanowi to szansę wyróżnienia się na tle innych/konkurentów,

- pozwala pozyskiwać wciąż nowych klientów (przez 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/produktów, jednocześnie narażając się na wzrost złożoności? Badane firmy w odpowiedzi na tę kwestie okazały się bardzo konsekwentne, tylko 3 firmy uznały (w ramach samooceny), że za bardzo „zapędzają się” w rozbudowywaniu swojej oferty i że prowadzi to do komplikowania ich sposobu funkcjonowania. Natomiast 47 firm stwierdza, że dążąc do rozszerzenia swojej oferty, nie „zapędza się zbyt daleko” i nie odczuwa też, aby przyczyniało się to narastania złożoności w firmie. Około ¼ 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). Kolejnych 25% firm podkreśla, że moment (fakt) wprowadzenia na rynek szeroko rozumianej innowacji produktowej poprzedza odpowiednio przygotowany proces, w ramach którego monitoruje się zapotrzebowanie na rynku i jednocześnie sprawdza się zasadność ekonomiczną wprowadzenia produktów rozszerzających dotychczasową ofertę. Kolejnych kilka firm (8 spośród 47) stwierdza, że konieczność wprowadzania nowych elementów do oferty rynkowej firmy 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 swojego działania, firmy duże, funkcjonujące na rynku ponad 10 lat, pozostające w fazie zarówno wzrostu, jak i dojrzałości, o krajowym, regionalnym lub lokalnym zasięgu działania, zajmujące pozycję lidera na rynku lub będące jednym z wielu uczestników rynku oraz będące w dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej. Tylko 13 firm preferuje podejście opierające się na zasadzie: *zaoferujemy niewiele dla wybranych klientów (by przyciągnąć jak najwięcej 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 jed-

nocześnie postrzeganiem tego jako podstawowej przyczyny wzrostu złożoności w firmie.

Jednocześnie 23 firmy (niemal 50% badanych firm) obserwuje efekt Pareta 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 związane jest ze stałymi klientami firmy stanowiącymi 70-80% wszystkich klientów.

Struktura podmiotów, które podlegają efektowi Pareta, i tych, które mu nie podlegają, jeśli chodzi o kryteria próby badawczej, jest bardzo zbliżona, tzn.:

- przedsiębiorstwa o poszczególnych profilach działalności, tj. produkcyjne, świadczące usługi materialne i niematerialne mają wyrównany udział w strukturze poszczególnych grup (podlegających i niepodlegających efektowi Pareta);
- biorąc pod uwagę kryterium wielkości, należy stwierdzić, że największy udział mają tu przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 osób;
- rozkład pomiędzy firmami będącymi w fazie wzrostu i dojrzałości jest zrównoważony (po 50% w obu grupach, tj. zarówno obserwującej efekt Pareta, jak i niedostrzegającej tej prawidłowości);
- w obu przypadkach dominują firmy o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej.

Jeśli chodzi o kryterium zasięgu działania, zdecydowanie większy udział w grupie firm odnotowujących efekt Pareta mają firmy o zasięgu międzynarodowym i krajowym, rozkład ten jest bardziej wyrównany w grupie firm niepodlegających efektowi Pareta. Również jeśli chodzi o kryterium pozycji na rynku, wśród tych objętych efektem Pareta dominują te będące jednym z wielu uczestników na rynku, natomiast wśród tych, których efekt Pareta nie dotyczy, dominują liderzy.

Należy uznać, iż zidentyfikowane w badaniu występowanie efektu Pareta stanowi istotną przesłankę 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 pogłębienia m.in. o analizy kosztowe związane chociażby z wpływem ewentualnych ograniczeń na poziom kosztów stałych itp., tymczasem relatywnie niewiele badanych przedsiębiorstw prowadzi systematyczne analizy w tym zakresie. Spośród firm, które zadeklarowały, że efekt Pareta nie występuje, kilka firm wręcz „przyznało się do tego, że nie prowadzi w tym zakresie żadnej sprawozdawczości i rozliczenia”, co wskazywałoby na to, że w polityce kształtowania asortymentu prymat mają 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?

I tak 14% badanych firm przyznało się, 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,
- z niemożności opanowania specjalistycznej wiedzy na temat produktów w relatywnie krótkim czasie.

Większość badanych przedsiębiorstw (43) 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/wiedzę 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 tych, które odnotowały taki problem, dominowały firmy świadczące usługi materialne, firmy średnie i małe, 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 firmy duże funkcjonujące na rynku relatywnie długo (od 10 do 20 lat), o zasięgu globalnym i międzynarodowym, lokujące się na rynku jako lider lub jeden z trzech największych, o dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej.

Do kłopotów z wadliwością swoich 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 w fazie zarówno wzrostu, jak i dojrzałości. Jednocześnie były to firmy przede wszystkim o krajowym zasięgu działania, mające wielu konkurentów na rynku. Firmy te traktują owe problemy w dość naturalny sposób, uznając, 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 systematycznie doskonalą procesy, 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/świadczeniem 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, z powodu których to zjawisko ma ewentualnie miejsce, koncentrując się raczej na badaniu stopnia zadowolenia klientów, nie sprawdza też wrażliwości klientów na ewentualne zawężenie swojej oferty.

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

W kwestii, czy ograniczenie/uproszczenie jest w stanie przynieść dodatkowe efekty zgodnie z zasadą, że „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. To wskazuje na niekonsekwencję, wręcz sprzeczność, w zachowaniu firm. Z jednej strony są one przekonane o tym, że upraszczając sposób swojego działania, są w stanie osiągać odpowiednie efekty, z drugiej strony, dość konsekwentnie podejmują działania komplikujące ich funkcjonowanie, pogłębiające ich złożoność.

Zasadne zatem wydaje się pytanie o to, czy dążenie do prostoty traktuje się jako motyw przewodni, naczelną zasadę w organizacji pracy firmy. Na tak sformułowane pytanie 26 firm odpowiada TAK, 23 firmy odpowiadają NIE (jedna firma nie ustunkowała się ostatecznie do tej kwestii). Warto zauważyć, że wśród firm potwierdzających swoją motywację do upraszczania dominowały firmy pozostające w fazie dojrzałości, natomiast firmy pozostające w fazie wzrostu wykazały się brakiem zainteresowania upraszczaniem swojego 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 organizacyjnych, 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 przeciwskazaniem do nadania prostocie wagi naczelnej zasady w funkcjonowa-

niu przedsiębiorstwa jest presja w kierunku indywidualizacji produktów, aby sprostać wymogom klienta i dostosować się do specyfiki rynku, na jakim działa.

Bardzo podobny rozkład odpowiedzi uzyskano, jeśli chodzi o pytanie dotyczące stosowania zachęt do działań upraszczających – 23 firmy zadeklarowały, że stosują tego rodzaju narzędzia, aczkolwiek posługują się tu dość tradycyjnymi instrumentami (finansowymi, np. premie, nagrody, partycypacja w efektach związanych z uzyskanymi z tego tytułu oszczędnościami, a także przez organizację konkursów, działalność racjonalizatorską 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.

Podjmując działania, przedsięwzięcia, 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

Podkreślając, że funkcjonowanie organizacji w obecnych uwarunkowaniach nieuchronnie prowadzi do wzrostu jej złożoności, należy stwierdzić, że przy założeniu zachowania równowagi rodzi się zapotrzebowanie na prostotę i dążenie do ograniczenia tej złożoności. Czy rzeczywiście ma to miejsce w praktyce, na ile organizacje/przedsiębiorstwa są zainteresowane dążeniem do prostoty – te zagadnienia stały 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 jej 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 w kierunku rozszerzania działalności, prowadząc jednocześnie do komplikacji w funkcjonowaniu organizacji;

- jednocześnie blisko 50% badanych firm zauważa, że pomiędzy szerokością oferty rynkowej a poziomem sprzedaży zachodzi efekt Pareta, 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 badane przedsiębiorstwa nie do końca wykazują się spójnością w swoich zachowaniach/działaniach, relatywnie łatwo poddają się one presji czynników skłaniających je do działań, które skutkują ostatecznie narastaniem złożoności i pomimo iż identyfikują występowanie efektu Pareta i są przekonane, że „mniej może dawać więcej”, w o wiele mniejszym stopniu podporządkowują swoje funkcjonowanie dążeniu do prostoty, unikaniu zbędnej złożoności.

To powinno być przesłanką do wzmożenia 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

Brzytwa Ockhama, <http://encyklopedia.pwn.pl>.

Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.

Osbert-Pociecha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, AE, Wrocław 2005.

Osbert-Pociecha G., *Ograniczenie złożoności jako uwarunkowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywersyfikacja–Integracja–Rozwój*, UE, Kraków 2011 (w druku).

Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.

System złożony, <http://pl.wikipedia.org/wiki>.

CUTTING DOWN THE COMPLEXITY OF ORGANIZATION. RESULTS OF THE PRELIMINARY SURVEY

Summary: This article summarizes the results of the pilot survey which was conducted in 50 firms. They relate to the increasing complexity in present-day organization (its sources and symptoms). They also apply to cutting down this complexity and simplifying the organization.

Keywords: complexity of organization, “less gives more” principle, striving for simplicity.