Piotr Banaszyk
Roma Fimińska–Banaszyk

Kierunki zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce rynkowej

Wprowadzenie

Zgodnie ze znaną w ekonomii koncepcją przedsiębiorstwo jest to miejsce, gdzie dokonuje się połączenie podstawowych czynników produkcji: kapitału, pracy i ziemi. Kombinacja ta jest współcześnie dziełem kadry kierowniczej, wypełniającej funkcję przedsiębiorcy. Sposób łączenia czynników produkcji znajduje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Nic zatem dziwnego, iż ze względu na tę centralną rolę organizacji w procesach gospodarczych uznaje się ją niekiedy za jeszcze jeden, czwarty czynnik produkcji.

W ten to sposób ujawnia się wielka rola struktur organizacyjnych jako dodatkowej, a niektórzy twierdzą nawet, że centralnej determinanty potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Większość przedsiębiorstw prowadzących aktywność gospodarczą w Polsce przez wiele lat dopracowało się swoistych rozwiązań organizatorskich. Dzisiaj stają jednak one wobec innych niż w przeszłości uwarunkowań zewnętrznych zarówno ekonomiczno–finansowych, jak i prawnych. Jak te okoliczności mogą wpływać na ich wewnętrzne struktury organizacyjne, według jakich reguł przedsięwzięcia reorganizacyjne winno się realizować? To podstawowe pytania, na które niżej starano się odpowiedzieć.

Powodzenie ekonomiczne przedsiębiorstwa

Ekonomia interesowała się przedsiębiorstwem od bardzo dawna. Jest to jeden z czynników dużej różnorodności prezentowanych w niej definicji tego podmiotu gospodarczego. Najczęściej podkreśla się, że przedsiębiorstwo to przede wszystkim podmiot aktywności gospodarczej, operujący w zmiennym i różnorodnym otoczeniu. Najbardziej reprezentatywną jest tu chyba definicja F.Perroux[1]. zgodnie z nią przedsiębiorstwo jest dowolną formą działalności gospodarczej, powstałą przez to, że prowadzący tę działalność (właściciel albo osoba(y) przez niego upoważniona(e)) kalkuluje ceny poszczególnych zasobów dostarczanych przez zewnętrzne podmioty, a czyni to z punktu widzenia możliwości sprzedaży na rynku wytwarzanych dóbr lub usług oraz uzyskania dochodu pieniężnego przewyższającego ponoszone wydatki.

Definicja ta akcentuje pięć zasadniczych cech przedsiębiorstwa:

- istnienie właściciela (ewentualnie osoby lub grupy osób reprezentujących jego interesy);
- kalkulację ekonomiczną cen zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności ekonomicznej;
- rozróżnienie między podmiotami, które dostarczają zasobów a przedsiębiorstwem;
- cel, którym jest zorientowana zarobkowo sprzedaż dóbr i usług na rynku;
- maksymalizację korzyści właściciela.

Zaproponowana definicja jest więc zakresowo szeroka. Szczególnie cenne jest w niej to, że centralną rolę nadaje kalkulacji ekonomicznej. Niekiedy podkreśla się, że zaprezentowana definicja jest klinicznym przykładem specyfiki przedsiębiorstwa kapitalistycznego.

Jak wiadomo jeszcze do niedawna polskie przedsiębiorstwa nie posiadały charakteru kapitalistycznego, a osoby je prowadzące wcale nie przede wszystkim były zainteresowane kalkulacją cen pozyskiwanych zasobów i szansami pozytywnej akceptacji produktów i usług przedsiębiorstwa na rynku zbytu. Przedsiębiorstwo z okresu gospodarki trwałej nierównowagi podażowo–popytowej i administracyjnego systemu zarządzania gospodarką narodową znajdowało się jednak w zupełnie odmiennym otoczeniu niż przedsiębiorstwo działające w gospodarce rynkowej.

O skuteczności wypełniania funkcji zaopatrzenia materiałowego, finansowego, a nawet w dziedzinie wartości prawnych (np. licencje, patenty) przesądzał rozdzielnik, o treści ustalonej przez urzędników w instancjach zwierzchnich. o kierunkach dystrybucji i cenach oferowanych wyrobów i usług także przesądzał rozdzielnik, również ustalony przez urzędników z instancji

---

[1] **D. Roux**, Analyse économique et gestion de l'entreprise. T. 1: Théories, méthodes et pratiques. Dunod, Paris 1986, s.38.

zwierzchnich. Nic zatem dziwnego, że najważniejszym sektorem otoczenia przedsiębiorstwa działającego w gospodarce trwale pozbawionej równowagi były te instancje.

Do rangi pewnika teorii organizacji i zarządzania podnosi się niekiedy zależność sformułowaną przez A. Chandlera. opisuje on ogólne warunki sukcesu i przetrwania przedsiębiorstwa, które mają zależeć od, po pierwsze, racjonalności zachowań przedsiębiorstwa w najistotniejszych sektorach jego otoczenia z punktu widzenia kryteriów formułowanych przez otoczenie oraz, po drugie, od zgodności charakterystyk zachowań przedsiębiorstwa i jego wewnętrznej struktury organizacyjnej [2].

Najistotniejsze sektory otoczenia definiują zatem kryteria powodzenia ekonomicznego dla przedsiębiorstwa, które to kryteria wyznaczają kierunki jego wyborów strategicznych, a realizowana strategia wpływa na kształt organizacji przedsiębiorstwa. wspólnym zadaniem struktury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa jest adaptacja jego zasobów do wymagań otoczenia (instancyjnego albo rynkowego). Struktura organizacyjna pozostaje instrumentem używanym do rozmieszczenia posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w zgodzie z bieżącymi wymaganiami otoczenia, zaś strategia służy do wyznaczenia nowego podziału zasobów, stosownie do przewidywanych wymagań otoczenia. Jest to nic innego, jak tylko organizacyjny wyraz podstawowego zagadnienia mikroekonomicznej teorii przedsiębiorstwa, tj. problemu wyboru najefektywniejszej kombinacji zasobów w krótkim i długim okresie.

Przejście od gospodarki trwale niezrównoważonej do gospodarki rynkowej zmieniło w oczywisty sposób kryteria racjonalności zachowań przedsiębiorstwa i w efekcie stworzyło sytuację przymusu dokonania zmian w organizacji przedsiębiorstw. Niestety, teoria organizacji i zarządzania nie dysponuje prostym wzorcem nowej, lepszej struktury organizacyjnej dostosowanej do warunków względnie zrównoważonego rynku.

Efektywne struktury organizacyjne

W dorobku jednego z najważniejszych autorów z dziedziny organizacji i zarządzania, mianowicie H.I. Ansoffa [3] przedsiębiorstwo jest spostrzegane jako podmiot gospodarczy dążący do osiągnięcia założonych celów. Między tymi celami a organizacją przedsiębiorstwa istnieje taka mnogość zmiennych wiążących, że w zasadzie nie wiadomo, jaka struktura organizacyjna

---

[2] **A.D. Chandler Jr**, Stratégies et structures de l'entreprise. Les Éditions d'Organisation, Paris 1972.

[3] Zob. **B.Lussato**, Introduction aux théories d'organisation. Dunod, Paris 1976, s. 132–138.

jest dla niego dobra, a jaka zła. w tej sytuacji Ansoff zaproponował dokonywanie oceny efektywności struktur organizacyjnych za pomocą trzech grup kryteriów:

a) kryteria sprawności:

– kryterium sprawności w stanie stabilnym, mierzące sprawność, kiedy rozmiary i rodzaj działalności przedsiębiorstwa pozostają niezmienione w danym czasie;

– kryterium giętkości operacyjnej, dotyczące zdolności organizacji przedsiębiorstwa do przystosowania się do zmian w rozmiarach działalności;

– kryterium giętkości strategicznej, charakteryzujące zdolność organizacji przedsiębiorstwa do adaptacji do zmian w rodzaju prowadzonej działalności;

– kryterium giętkości strukturalnej, reprezentujące zdolność organizacji przedsiębiorstwa do samotransformacji;

b) kryteria możliwości:

– kryterium możliwości ekonomicznych, uzależnione od stanu istniejących zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych niezbędnych do stworzenia i utrzymywania niezakłóconego funkcjonowania przedsiębiorstwa;

– kryterium możliwości zasobów ludzkich, uzależnione od zgodności pomiędzy charakterystyką dysponowanych zasobów ludzkich a wymaganiami strukturalnymi;

c) kryterium jakości informacji i decyzji:

system informacji działający w przedsiębiorstwie powinien przyczynić się do minimalizacji niepewności i czasu przesyłania informacji oraz do zmniejszania ryzyka podejmowanych decyzji.

Ogólnie biorąc, według Ansoffa można wyróżnić cztery podstawowe typy struktur organizacyjnych, znajdujących w bardziej albo mniej zniekształconej formie zastosowanie w dowolnym przedsiębiorstwie. wskazał on na:

1. Strukturę funkcjonalną scentralizowaną (liniowa wykorzystująca kryterium funkcjonalne na drugim szczeblu hierarchicznym). Podstawowa zaleta to sprawność w okresie stabilności, osiągnięta dzięki ekonomii skali i synergii. System informacyjno–decyzyjny jest bardzo prosty. Niestety, giętkość operacyjna staje się hamulcem rozwoju. obserwuje się wówczas ujawnianie się sprzeczności priorytetów, terminów podejmowania decyzji itp. Także giętkość strukturalna jest słaba, ze względu na istniejącą koncentrację zasobów i niemożność poświęcenia się innowacjom i wyzwolenia przedsiębiorczości.

2. Strukturę zdecentralizowaną (struktura dywizjonalna): zaletą jest zachowanie giętkości operacyjnej w czasie rozwoju, możliwe jest realizowanie w różnych dywizjonach odmiennych strategii rozwoju bądź to strategii ekspansji rynkowej, bądź też dywersyfikacji działalności). Niestety, przegrywają tu

ekonomia skali i synergia, czyli sprawność w okresie stabilności realizowana jedynie na poziomie minimalnym. ograniczona jest też giętkość strategiczna.

3. Strukturę adaptacyjną (struktura hybrydowa z elementami rozwiązań dywizjonalnych i organicznych). Spełnione są kryteria giętkości strategicznej i strukturalnej, niestety, nie dyskontuje się ekonomii skali. Działalność firmy podzielona jest na dwie części: zespół odpowiedzialny za rozwój i zespół odpowiedzialny za projekt. zespół rozwojowy jest podstawą działalności przedsiębiorstwa. Kierownicy projektów są nominowani w miarę jak przedsiębiorstwo wkracza na nowe rynki. wyodrębnianie zespołów projektowych następuje na podstawie kryteriów przedmiotowych na czas relatywnie długi. Struktura ta nie może być stosowana w przypadkach słabych możliwości przedsiębiorstwa, szczególnie w dziedzinie zasobów ludzkich oraz tam, gdzie produkty charakteryzują się długim cyklem życia.

4. Strukturę innowacyjną (struktura hybrydowa). zasadą jest separowanie spraw bieżących od tworzenia nowych rynków. Grupy innowacyjne ponoszą odpowiedzialność za przedsiębiorstwo dopóki jego rentowność nie ustabilizuje się. Prowadzą one zazwyczaj przedsięwzięcia nastawione na dywersyfikację. Grupy eksploatacyjne stają się najważniejsze w okresach stabilności programów działalności i zajmują się zwykle przedsięwzięciami zorientowanymi na ekspansję. Ekonomia skali jest tu poświęcana na rzecz pełnego wykorzystania posiadanych zasobów. o ile przedsiębiorstwo posiada duże możliwości ekonomiczne i w odniesieniu do zasobów ludzkich, spełnione są też kryteria giętkości strategicznej, strukturalnej i operacyjnej. Kluczowym zagadnieniem pozostaje kryterium informacji i decyzji. Jeśli system informacyjno–decyzyjny jest niewłaściwie ustalony, wówczas ryzykuje się utracenie tej równowagi tej struktury i uprzywilejowanie bądź to dywersyfikacji, bądź też ekspansji.

Podstawowym wnioskiem z rozważań H.I.Ansoffa jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa dysponują różnymi rodzajami struktur organizacyjnych, z których każda inaczej spełnia obiektywne kryteria oceny, tzn. każde jest predysponowane do realizacji odmiennych zadań w odmiennych uwarunkowaniach.

Współczesne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw

W gospodarce światowej w ostatnim dziesięcioleciu ukształtował się relatywnie nowy sposób rozumienia istoty działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, nowy paradygmat zarządzania gospodarką przedsiębiorstwa. Kwintesencją tych zmian jest teza: przedsiębiorstwo nie istnieje po to, aby produkować, lecz żeby zaspokajać wymagania klientów. Przekształcenia ustroju gospodarczego dokonujące się w Polsce od 1989 roku, być może nawet w stopniu silniejszym niż przeciętnie w świecie, wymagają uznania tego

stwierdzenia. za respektowaniem jego słuszności muszą jednakże iść konkretne przekształcenia mikroekonomiczne, będące konsekwencją nowej filozofii zarządzania biznesem.

Ewolucja gospodarki rynkowej w świecie tworzy odmienne niż w przeszłości wyzwania nawet dla najlepiej zarządzanych, zachodnich firm. Ewolucja gospodarki polskiej, a przede wszystkim fakt jej włączenia się do systemu gospodarczego świata, w tym zwłaszcza Europy (przykłady to plan budowy strefy wolnego rynku na obszarze Polski, Czech, Słowacji i Węgier, umowy stowarzyszeniowe z EWG i innymi ponadregionalnymi organizacjami gospodarczymi, ale także ekspansja handlowa i kapitałowa wielkich koncernów multinarodowych w Polsce) w zderzeniu z odmienną, a prawie półwiekową tradycją zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce wyzwania te jeszcze powiększa. Dla polskich przedsiębiorstw ewolucja ta jest jednak wielką szansą rozwojową, bowiem umiejętne skorzystanie z doświadczeń firm zachodnich pozwoli na „skokowe" opanowanie nowych zasad i technik organizacji i zarządzania, bez przechodzenia przez fazy pośrednie rozwoju, których nie mogły siłą rzeczy uniknąć firmy zachodnie.

Do podstawowych, nabierających coraz większego znaczenia cech nowoczesnej gospodarki rynkowej należą:

1. Duży stopień zdecentralizowania gospodarki, w której dominujące znaczenie posiada własność prywatna. Państwo w zasadzie wycofuje się z bezpośredniego zaangażowania w proces gospodarowania podstawowymi czynnikami produkcji i chociaż nie rezygnuje ze swej aktywności w kształtowaniu życia ekonomicznego, to ogranicza się raczej do dbałości o możliwie niski poziom inflacji i dobry stan krajowego pieniądza oraz do kształtowania racjonalnego ustawodawstwa gospodarczego [4].

2. Bardzo znaczącą cechą współczesnych gospodarek rynkowych jest globalizacja rynku czynników produkcji i produktów, a więc konieczność ukształtowania nowego podziału pracy obejmującego przepływ kapitału, siły roboczej, materiałów i podzespołów oraz potrzeba konkurowania na rynkach międzynarodowych. Globalizacja gospodarki światowej jest szczególnie widoczna w odniesieniu do korporacji ponadnarodowych. Owocuje to przesunięciem się kompetencji w dziedzinie handlu międzynarodowego ze szczebla państwa na szczebel przedsiębiorstwa i zmusza do bezpośredniego nawiązywania międzynarodowej współpracy kooperacyjnej, a także do zawiązywania tzw. „sojuszy strategicznych". Tendencja ta wyraźnie minimalizuje znaczenie eksportu surowców i półfabrykatów w kreacji akumulacji finansowej na rzecz znaczenia wiedzy i technologii. zmusza to do innego postrzegania procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, nie w kategoriach przepływu rzeczy, lecz w terminach zdobywanych, rozumianych i wykorzystywanych informacji (wiedzy). Jest to tak ważne, że stwierdza się

---

[4] **R. Reich**, Of markets and myths. *Dialog* 1988 nr 1.

niekiedy, iż informacje i współczesna łatwość ich przesyłania są bazą do kooperacji naukowej, kapitałowej i produkcyjnej [5]. Wynika z tego, że powiązania kapitałowe i współpraca techniczno–technologiczna nie są współcześnie przesłankami kontroli nad kształtowaniem programów produkcji, lecz pozostają nimi opanowane obszary wiedzy specjalistycznej i organizacyjne mechanizmy jej przekazywania i doskonalenia.

3. Przejawem tego ostatniego stwierdzenia jest dokonujący się w najlepiej zarządzanych przedsiębiorstwach świata proces koncentrowania uwagi na możliwościach jak najlepszego wykorzystania wiedzy o najistotniejszych procesach produkcyjnych. wiąże się to z likwidacją w przedsiębiorstwach działalności ubocznych i pomocniczych przez zlecanie ich na zewnątrz. Metaforycznie tendencja ta polega na „obieraniu" niczym cebuli organizacji przedsiębiorstwa, aby pozostawić w nim najważniejsze i najwartościowsze jądro.

Tradycyjnym sposobem zwiększania kontroli przez przedsiębiorstwa nad niepewnym rynkiem oraz przechwytywania marży zysku były do niedawna integracja pionowa i dywersyfikacja produkcji, a więc zwiększenie zakresu efektywnej kontroli nad dostawcami oraz rozszerzanie wachlarza oferowanych produktów. Dzisiaj kontynuacja tego postępowania prowadzi do:

– wzrastającego udziału w kosztach wydatków na badania, konstrukcję i opanowywanie know–how dużej liczby produktów;
– zbyt długiego czasu opracowywania nowego produktu w kontekście postępującego skracania cyklu życia wyrobów;
– braku możliwości sprostania zaostrzającej się konkurencji.

Wszystko do zmusza do koncentracji na produkcji, która jest najmocniejszą stroną przedsiębiorstwa. Postuluje się tu odwrót od pionowej integracji produkcji i dywersyfikacji oferty rynkowej. Nowoczesne zasady organizacji w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej to:

1. Koncentracja przedsiębiorstwa na tzw. „kluczowych czynnościach i zadaniach" ("Core Business"); działalność przedsiębiorstwa należy ograniczyć do grupy produktów najwyższej jakości i do obsługi celowo dobranej grupy klientów.

2. Bezpośrednia konfrontacja poszczególnych jednostek organizacyjnych z mechanizmem rynkowym; ich wzajemne relacje regulowane są przez wewnętrzny system cen rozliczeniowych, co pozwala zmierzyć i porównać wyniki osiągane przez te jednostki.

3. Modularna budowa organizacji; mierzalność wyników sprzyja powstaniu samodzielnych jednostek organizacyjnych, tzw. modułów; są one względnie niezależne, a ich integracja dokonuje się w ramach funkcji wypełnianych na szczeblu centralnym, takich jak: kadry, organizacja czy zaopatrzenie. Każdy moduł ma dostęp do rynku, czyli można je traktować jak „przedsiębiorstwo

---

[5] **P.Drucker**, Dramatic shifts in the global economy, *Dialog* 1987 nr 1.

w przedsiębiorstwie" względnie jak organizację nie ponoszącą kosztów ogólnych. Prowadzi to do zaniku podziału pracy w zarządzaniu i do zmniejszenia liczby szczebli hierarchcznych. Powstaje płaska struktura organizacyjna z krótkimi drogami przepływu informacji i podejmowania decyzji.

4. Wzmocnienie odpowiedzialności liniowej i ograniczenie pracy centralnej i sztabowej; prowadzi to do wzrostu znaczenia kompetencji o charakterze policentrycznym. Kadra kierownicza musi myśleć i działać zarówno w sposób globalny, jak i lokalny.

5. Zrezygnowanie z rozległych struktur przez zniesienie niepotrzebnych równoległych jednostek organizacyjnych oddzielonych hierarchicznymi barierami; zarządzanie należy ukierunkować na działania związane z tworzeniem wartości, a w procesie tym porządek hierarchiczny organizacji nie odgrywa istotnej roli [6].

W najwyżej rozwiniętych państwach świata można już zaobserwować tendencje charakterystyczne dla najbliższych lat. Są to przede wszystkim:

1. W procesach wzrostu gospodarczego coraz większego znaczenia zaczynają nabierać nowoczesna technologia i usługi. Efektywne ich wykorzystanie wymaga zapewnienia warunków do nieskrępowanej innowacyjności społecznej. Stanowiące dotychczas główny napęd ekonomiczny racjonalizacja działalności i korzyści skali muszą ustąpić miejsca zdolnościom innowacyjnym w sferze techniki oraz innowacjom w kontaktach z klientami. Prawdziwa wartość dodana, jaką wytwarza przedsiębiorstwo, tkwi już nie w materialnej obróbce surowców i materiałów, lecz w tworzeniu nowych koncepcji usług i integracji przedsiębiorstwa z rynkiem. obmyślanie nowych form usług opartych na możliwościach, jakie daje opanowana technologia, jest fundamentalnym aktem twórczym równie ważnym jak odkrywanie nowych, rewolucyjnych procedur lub strategii podboju rynku.

2. Ważne tradycyjnie czynniki lokowania inwestycji jak bliskość zasobów surowcowych czy rynków tracą stopniowo na znaczeniu. Coraz ważniejsi stają się ludzie, ich wykształcenie, przedsiębiorczość, innowacyjność i umiejętność współpracy. Efektywność przedsiębiorstwa wymaga odwołania się nie tylko do geniuszu managementu, ale także do wsparcia przez bardzo różnorodne kwalifikacje wielu ludzi zdolnych do otwartego komunikowania się, dostarczającego pożywki w postaci różnorodnych nakładających się i wzajemnie uzupełniających umiejętności.

3. Szybkie tempo zmian zachodzących w konkurencyjnym świecie zagraża stabilności dużych przedsiębiorstw. Stąd renesans małych i średnich przedsiębiorstw oraz często spotykana niesprawność quasi–monopoli, uwięzionych przez zniewolony przez nie rynek.

---

[6] **R. Bühner**, Strategie und Organisation. Neue Entwicklungen, *Zeitschrift Führung + Organisation* 1989 nr 4, s. 225 i 228; **M. Hirzel**, Lean Management muß in den Köpfen der Manager beginnen, *Management Zeitschrift* 1993 nr 2, s. 73–74.

4. Dotychczasowe myślenie zdominowane było przez kategorie ilości. Nie mówiąc tego wprost, sądzono, że jakość rodzi się z ilości. Tymczasem współcześnie jest akurat odwrotnie. Jakość oferowanej usługi staje się sprawą najważniejszą. Jeśli produkt swoją jakością jest w stanie zainteresować klientów i jakość ta może być utrzymywana w dłuższym czasie, wówczas może ona dopiero tworzyć dla przedsiębiorstwa ilość [7].

Postulaty nowoczesnej organizacji przedsiębiorstwa

Większość przedsiębiorstw wkraczających w lata dziewięćdziesiąte nie jest przygotowana do kształtujących się warunków gospodarowania. Przypomina „cebulę", której najwartościowsze jądro otulone jest grubą warstwą mniej istotnych funkcji i komórek organizacyjnych. Potrzebą chwili jest tzw. „optymalizacja kompleksowości" mająca przywrócić zgrabną figurę ociężałym, obciążonym balastem przedsiębiorstwom. Jako środki podnoszenia konkurencyjności rynkowej i efektywności ekonomicznej są uznawane:

– ograniczanie hierarchii dla skrócenia dróg decyzyjnych;
– upowszechnienie organizacji projektowanej z dominującym typem komunikacji bezpośredniej i pominięciem podziałów hierarchicznych;
– „odchudzenie produkcji" (lean production), czyli optymalizacja wielkości serii produkcyjnych i zapewnienie właściwych proporcji między różnymi produktami;
– zmniejszenie zakresu działalności (outsourcing);
– koncepcje strategicznych jednostek biznesu pozwalające na ograniczanie kosztów stałych, ujawnianie ośrodków powstawania zysków i kosztów, wyzwalanie atmosfery przedsiębiorczości;
– „organizacja na wzór bonsai" złożona z małych przejrzystych segmentów lub jednostek;
– sojusze strategiczne, czyli luźniejsze powiązania niż fuzje czy przejęcia przedsiębiorstw;
– koncentracja na kluczowych kompetencjach i wyrobach zamiast rozdrabniania się;
– permanentne doskonalenie produktów i procesów [8].

Odchudzone przedsiębiorstwo (lean Enterprise) to nazwa nowoczesnej filozofii organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, która to koncepcja wywodzi sie z doświadczeń przedsiębiorstw japońskich i jest szeroko propagowana w Ameryce Północnej i Europie zachodniej. Przedsiębiorstwo jest

---

[7] **M. Crozier**, Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego. PWE, Warszawa 1993, s. 27–30.

[8] **U. Groth, A. Kammel**, Lean Management: langfristige Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern. *Management Zeitschrift* 1993 nr 3, s. 71–73.

szczuplejsze, ponieważ koncentruje swoją działalność na procesie tworzenia wartości, co oznacza że rozwój, wytwarzanie i dystrybucja wymagają mniejszych nakładów, mniej czasu i mniej pracy [9]. Koncepcja ta integruje całe przedsiębiorstwo i jego partnerów zewnętrznych ponad wszelkimi szczeblami hierarchii.

Podstawowymi elementami tej filozofii organizacji i zarządzania są:

1. Zeszczuplony kanał zbytu – jest to kanał stymulujący energiczne działania oraz wymagający aktywnych form sprzedaży i akwizycji zleceń. zalecana jest koncentracja na niewielkiej liczbie, najważniejszych informacji rynkowych, uwzględnienie „słabych sygnałów" płynacych z otoczenia i akceptacja funkcjonowania w warunkach luki informacyjnej. Przyspiesza to obieg informacji i proces podejmowania decyzji. Permanentnej analizie i krytycznej ocenie poddawany jest program produkcji, by wyeliminować z niego produkty z najniższym poziomem obrotów, najwyższymi kosztami i wytwarzanych na specjalne życzenie. Ujednolicenie i uproszczenie cenników oraz warunków dostaw to także przedsięwzięcie odchudzające kanał zbytu. zaliczyć do nich można również działania polegające na redukcji czasu nie poświęcanego bezpośrednio na sprzedaż produktów. okazuje sie, że najbardziej czasochłonna jest ekspedycja produktów. Można ją zracjonalizować, zmniejszając obszar, na którym sprzedawane są produkty, i przyznając większe uprawnienia pracownikom obsługującym te obszary. Dzięki temu następuje spłaszczenie struktury organizacyjnej, eliminuje się zbędną pracę sztabów i upraszcza procesy organizacyjne. Kanał zbytu nabiera szczuplejszej sylwetki [10].

Potencjał kadrowy przedsiębiorstwa jest nieustannie wykorzystywany w maksymalnym stopniu i to w sposób funkcjonalny stosownie do sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Kiedy sprzedaż słabnie do tego stopnia, że nie wykorzystuje się pełnej zdolności produkcyjnej, wówczas pracownicy techniczno–technologicznej obsługi produkcji i samej produkcji przesuwani są do sprzedaży osobistej. Nawiązują bezpośredni kontakt z rzeczywistymi i potencjalnymi klientami, który to kontakt trwa permanentnie. Trwałość jego wyraża się przesyłaniem okazjonalnych życzeń, doradztwem w sprawach związanych z funkcjonowaniem macierzystego przedsiębiorstwa itp. w zamian klient informuje o wymaganiach rynkowych, dane od wielu klientów są bezpośrednimi wyznacznikami kształtowania programu produkcji oraz programu rozwojowego przedsiębiorstwa. znacząco to ułatwia sprostaniu wyzwaniom skracającego się cyklu życia wyrobów.

---

[9] **M. Daum, U. Piepel**, Lean Production – Übertragung auf andere Branchen. *Management Zeitschrift* 1994 nr 7/8, s. 64.

[10] **K. Winterling**, Lean Marketing in der Erprobung. *Management Zeitschrift* 1993 nr 9, s. 84–86.

2. Odchudzony rozwój wyrobu – jest przeciwieństwem tradycyjnego rozwiązywania problemu kompleksowości rozwoju przez podział pracy horyzontalny (co w istocie oznacza oddzielenie pracy lewej ręki od pracy ręki prawej, powstające sztuczne fragmenty całościowych procesów rozdziela się między działy funkcjonalne np. zbyt, konstrukcja, produkcja, zaopatrzenie oraz między działy wspierające np. sztaby, przetwarzanie danych, kontrola [11]), podział pracy wertykalny (oznaczający oddzielenie głowy od rąk, praca koncepcyjna oddzielona jest od wykonawczej, a menedżerowie znaczny czas poświęcają problematyce „wcielania w życie" [12]), a także podział pracy pod względem rodzaju czynności (sprowadzający się do odseparowania bieżącej pracy od procesów uczenia się, ponieważ jednostki operacyjne wykonują zleconą pracę, ale optymalizacja samych zleceń należy do jednostek sztabowych [13]). Odchudzeni producenci odchodzą od głęboko jeszcze zakorzenionych zasad „tayloryzmu" i idą odwrotną drogą, tworząc interdyscyplinarne zespoły, w których działają menedżerowie o silnych cechach przywódczych. Nowa organizacja pracy polega na: zarządzaniu zespołowym, intensywnym komunikowaniu się i równoległości prac różnych działów (simultaneous engineering).

3. Zeszczuplony kanał zaopatrzenia – u odchudzonych producentów udział poddostawców wynosi 60–70% części wszystkich elementów gotowego produktu. zdecydowanie zatem wzrasta rola funkcji zaopatrzeniowej. Dostawy realizowane są zgodnie z zasadą „Just–in–Time", a nadzór nad tym sprawują tzw. centra logistyki. ich zadanie polega na połączeniu w jednolitą całość przedsiębiorstwa, dostawców i klientów oraz optymalizacji wiążących ich relacji. Centra logistyki koncentrują swą działalność na zapewnieniu wolnej od zakłóceń współpracy między przedsiębiorstwem a dostawcami w celu uzyskania efektów synergicznych, maksymalizowania jakości i obniżania kosztów. Przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki znajomości wśród dostawców dokumentacji technicznej finalnego wyrobu, dzięki wymianie doświadczeń między dostawcami itp. Najważniejsi dostawcy i klienci włączani są do zespołów rozwojowych przedsiębiorstwa. wspólnie określane są najważniejsze cele długookresowe i precyzowane warunki przyszłej współpracy. Dotyczy ona kształtowania programów produkcji, polityki cen, zapewnienia jakości, uzgadniania programu dostaw i ochrony praw własności. Kluczowym rezultatem jest wspólny system ustalania cen i analizy kosztów (wg zasady

---

[11] **K. Piepel**, Wege zur übertragung der Lean Production. *Management Zeitschrift* 1993 nr 2, s. 62.

[12] **M. Hirzel**, Lean Management muß in den Köpfen der Manager beginnen, op. cit., s. 74.

[13] Ibidem, s. 75.

najpierw cena wyrobu finalnego, potem analiza jak zapewnić wszystkim godziwe zyski przy szerokim wykorzystaniu analizy wartości) [14].

4. Odchudzona produkcja – zasadniczą sprawą są tu przyspieszone możliwości przestawiania produkcji wyłącznie przez bezpośrednich wytwórców, a nie przez specjalną ekipę. w ten sposób pojawia się możliwość produkcji w krótkich seriach albo wręcz produkcji jednostkowej. wbrew teoriom ekonomii skali staje się możliwa produkcja jednostkowa i małoseryjna przy kosztach niższych niż w przeszłości przy produkcji wielkoseryjnej. Szczególnie istotną staje się kontrola jakości. zespoły pracownicze działają w grupach autonomicznych, a wykrywane usterki są natychmiast zespołowo likwidowane [15].

Czasy szybkich i pewnych zysków już bezpowrotnie minęły. Przedsiębiorstwo może być dochodowe w długim okresie, jeśli jego menedżerowie mają świadomość różnorodności krytycznych czynników sukcesu, myślą kategoriami całej organizacji, mają wizję jej rozwoju, potrafią tę wizję przekształcić w zbiór programów strategicznych, a programy te szybko wdrożyć do praktyki. oznacza to konieczność koncentracji wszystkich sił i środków na właściwych produktach, wprowadzenia przejrzystych i prostych struktur organizacyjnych oraz systematycznego eliminowania zbędnych ogniw w łańcuchu tworzenia wartości. organizacja dzisiejszego przedsiębiorstwa musi poddać się więc „kuracji odchudzającej". Głównym zadaniem menedżerów w odchudzonym przedsiębiorstwie jest zatem koncentracja jego działalności na tym, co umie robić najlepiej, czyli na tzw. kluczowych umiejętnościach. od ich opanowania uzależnione jest bowiem powodzenie przedsiębiorstwa w długim okresie. Umiejętności te wyrastają ze zbiorowych procesów uczenia się. Atrybutami kluczowych umiejętności są:

- potencjalny dostęp do wielu rynków zbytu;
- w znacznym stopniu podnoszą zalety produktów finalnych;
- posiadają taki charakter, że konkurenci nie potrafią ich imitować [16].

Innymi słowy, są one połączeniem opanowanych technologii, umiejętności i doświadczeń produkcyjnych oraz stosowanej organizacji pracy.

Pomiędzy kluczowymi umiejętnościami a wyrobami finalnymi ogniwem łączącym pozostają tzw. kluczowe wyroby. Kluczowy wyrób może stać się składnikiem wielu wyrobów finalnych, sprzedawanych na różnych rynkach. zajęcie pozycji lidera w produkcji kluczowego wyrobu to gwarancja długoterminowego powodzenia w biznesie.

---

[14] **P.K. Fort**, Gestaltung "schlanker" Strukturen in Produktion und Logistik. *Management Zeitschrift* 1993 nr 4, s. 46.

[15] Ibidem, s. 45–46.

[16] **P.K. Fort**, Gestaltung "schlanker" Strukturen in Produktion und Logistik, op. cit., s. 47.

Urzeczywistnienie koncepcji odchudzonej organizacji daje przedsiębiorstwu większe poczucie bezpieczeństwa w niepewnym i dynamicznym otoczeniu. obecnie zrównoważony i bezpieczny rozwój przedsiębiorstwa nie jest już uwarunkowany posiadaniem znacznych zapasów surowców i materiałów oraz rezerw czynników wytwórczych. Rozwój ten zapewniają: szybkość reakcji, aktywna obecność na rynku, elastyczność oraz precyzja w celowo ukierunkowanych działaniach (kluczowe umiejętności i wyroby).

Podsumowując można stwierdzić, że nowoczesna organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga takiej jego restrukturyzacji, by było ono jednostką prywatną, integrującą interesy i wymagania dostawców i klien-tów oraz żeby stworzyć podstawę organizacyjną odchudzonej produkcji i umożliwić pracę nad rozwojem kluczowych umiejętności.