

Zug Magdalena
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA I MARKETINGU. LEAN MANAGEMENT JAKO ALTERNATYWA I SPOSÓB PODNIESIENIA EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo w trakcie swojego funkcjonowania pozostaje pod nieustanną presją nieprzyjaznego, zmiennego i silnie konkurencyjnego otoczenia. To oraz szereg innych czynników wymaga od kadry zarządzającej, jak i od każdego pracownika indywidualnie, stosowania, w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa, zasady ciągłego doskonalenia oraz kształtowania warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa. Powinno to stać się misją każdego działu, jednostki organizacyjnej, zespołu i pracowników.

Wszystkie zmiany zachodzące w otoczeniu wytrącają firmy ze stanu równowagi. Każde przedsiębiorstwo, aby móc sprawnie funkcjonować oraz osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną musi znajdować się w stanie równowagi, dążąc do dostosowania procesów skierowanych do wewnątrz i na zewnątrz. Rolą kierownictwa przedsiębiorstwa, na tym etapie, jest świadome wprowadzanie zmian w strukturze i w zasadach funkcjonowania, w celu zapewnienia lub przywrócenia stanu równowagi, co prowadzić ma do stworzenia sprzyjających warunków dla rozwoju i wzrostu.

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem nie może być wynikiem stosowania metody prób i błędów, lecz powinno opierać się, w nowoczesnie funkcjonujących firmach, na racjonalnych instrumentach zarządzania. Zalicza się do nich metody zarządzania, które stanowią wypróbowane, logiczne zbiory zasad i etapów stosowanych w procesach kierowania zespołami ludzkimi. Wybór koncepcji i metod zarządzania, które zapewnią przedsiębiorstwu przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu stało się dla współczesnego przedsiębiorstwa dużym wyzwaniem.

Zmiany w strategiach, procesach strukturach i kulturach przebiegać mogą małymi krokami (stopniowo) lub realizować można je w ramach „dużych” posunięć (radykalnie). Możemy w takim przypadku mówić o koncepcji zmian rewolucyjnych (z wykorzystaniem koncepcji Reengineeringu) bądź ewolucyjnych (bazujących na wiedzy, narzędziach i technikach Lean Management'u).

Reengineering, często tłumaczony jako reorganizacja procesów, sprowadza się do całościowego przeprojektowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, dążącego do zmaksymalizowania efektywności z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Wynikiem tych działań ma być dramatyczna (przełomowa) poprawa – według krytycznych, współczesnych miar – osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość).

Reengineering zakłada tylko dwa, skrajne rezultaty, możliwe do osiągnięcia, przy wykorzystaniu tej koncepcji. Albo firma osiągnie wszystko, albo nic. Istota reengineeringu mieści się w trzech kluczowych słowach: fundamentalne przeprojektowanie, radykalna zmiana i dramatyczna poprawa.

Reengineering jest odpowiedzią na zmieniający się świat biznesu, w którym zawiodły bardziej tradycyjne programy, pozwalające tylko na częściową poprawę. W wielu przypadkach tylko reengineering pozwala na wystarczająco szybką i radykalną poprawę, dzięki której można nadażyć za nadchodzącymi przemianami.

Koncepcję Lean należy rozumieć jako zespół działań wpływających na redukcję czynności nie dodających wartości produktowi, umożliwiających osiągnięcie wyników pozwalających na określenie przedsiębiorstwa mianem Lean (szczupłe). Innymi słowy Lean jest koncepcją działania prowadzącą do zmniejszenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki minimalizacji zaangażowania środków produkcji w proces produkcyjny, a także poprzez tzw. bieżące zachowania przedsiębiorstwa dostosowane bezpośrednio do zmieniających się wymagań otoczenia. Istotą Lean Management jest zorganizowanie przedsiębiorstwa w sposób, aby możliwe było osiągnięcie takiej sprawności funkcjonowania, która pozwoli szybko reagować na zachodzące w otoczeniu zmiany oraz sprawnie dostosowywać się do zmiennego otoczenia. „Wyszczuplone” przedsiębiorstwo buduje swoją organizację i zarządza procesami w taki sposób by klienci zamawiający określony produkt płacili za jego wytworzenie, a nie za funkcjonowanie całej struktury organizacyjnej, magazynów, hali, środków transportu czy biurokracji lub sprzętaczek.

Koncepcja lean, dzięki objęciu swoim zakresem całego przedsiębiorstwa oraz dzięki połączeniu z nowoczesnymi technikami i narzędziami, prowadzi do wyzwolenia wśród pracowników, i tych wyższego szczebla, ale również niższego, pokładów przedsiębiorczości, kreatywności i pomysłowości, prowadząc tym samym do usprawnień działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. A co więcej, w przeciwieństwie do niedawnej mody na reengineering procesów, pokazuje, w jaki sposób opracowywać nowe metody działania zamiast po prostu likwidować miejsca pracy w imię wzrostu wydajności.

Literatura

1. J. Czerska, Istota koncepcji Lean, „Personel i Zarządzanie”, 2012.
2. M. Hammer, J. Champy: „Reengineering w przedsiębiorstwie”, Neumann Management Institute, Warszawa 2016.
3. R. L. Manganelli, M. M. Klein: “Reengineering. Metoda usprawniania organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
4. K. Perechuda: „Nowoczesne metody zarządzania firmą”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1993.
5. N. Thom: „Zarządzanie zmianami. Koncepcja ewolucyjna a koncepcja rewolucyjnej realizacji zmian w przedsiębiorstwie”, w: Materiały konferencyjne „Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem”, Łódź 2017.
6. J.P. Womack, D.T. Jones: “Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa I tworzenie wartości w przedsiębiorstwie”, Wydawnictwo ProdPress.com, Wrocław 2018.