

NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA OPERACYJNEGO W DZIAŁANIACH KRYZYSOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Grzegorz ZIELIŃSKI, Anna STAROSTA

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu zaprezentowano podstawowe aspekty związane z wykorzystaniem narzędzi zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwach. Autorzy odnieśli się w tym przypadku do podejmowanych przez podmioty działań kryzysowych. Tego typu podejście stanowić może interesujące połączenie obszarów zarządzania co w dalszej konsekwencji może mieć wpływ na zwiększenie efektywności podejmowanych działań. Autorzy zaprezentowali także metodykę badawczą wraz z wynikami badań pilotażowych przeprowadzonych na przykładzie przedsiębiorstw różnej wielkości oraz branż zarówno usługowych jak i wytwórczych. Tego typu holistyczne podejście pozwoli bowiem na zidentyfikowanie dalszych kierunków badań, które mogą być następnie ukierunkowane na adaptację podejścia do problemu w specyfice przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych różnych branż.

Słowa kluczowe: zarządzanie operacyjne, zarządzanie kryzysowe, jakość, narzędzia

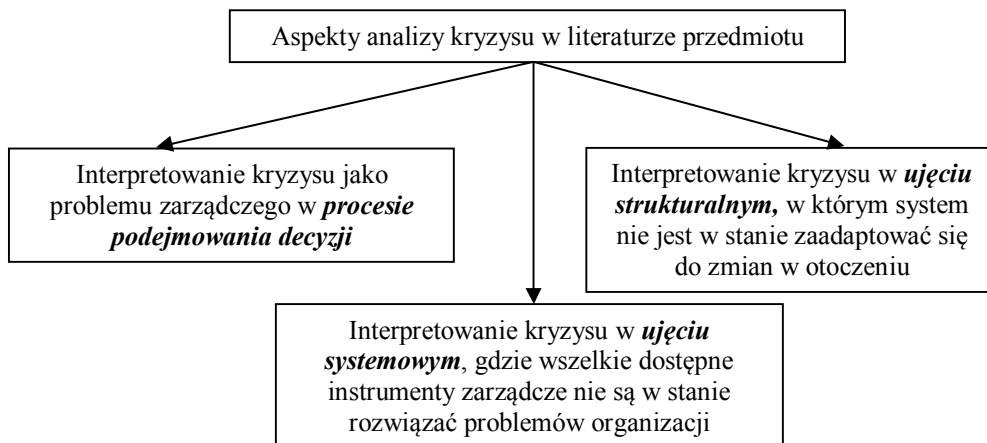
1. Wstęp

Zarządzanie kryzysowe w dobie dynamicznych zmian otoczenia wiąże się z koniecznością podejmowania szeregu działań operacyjnych zmierzających do sprawnego dostosowywania się do nich, jak również radzenia sobie z bieżącymi trudnościami oraz antycypowaniem zdarzeń przyszłych. Wymusza to na przedsiębiorstwach zastosowanie koncepcji, metod, narzędzi, technik mających na celu zwiększenie skuteczności podejmowanych działań operacyjnych. Poszukiwanie w danych warunkach kryzysowych odpowiednich koncepcji, metod, narzędzi, technik powinno mieć formę ustawiczną (ze względu chociażby na sam charakter zmiany), ponieważ koncepcje, metody, narzędzia, techniki zastosowane dotychczas mogą nie być skuteczne w przyszłości. Spośród wszystkich obszarów zarządzania, to zarządzanie operacyjne umiejscowione jest bezpośrednio w bieżących działaniach przedsiębiorstwa, co wynika z jego krótkookresowej perspektywy. Stąd też warto zastanowić się nad identyfikacją, doбором i wykorzystaniem narzędzi zarządzania operacyjnego w zarządzaniu kryzysowym.

Tym samym celem opracowania jest zaprezentowanie wyników badań pilotażowych związanych z poziomem wykorzystaniem narzędzi zarządzania operacyjnego w zarządzaniu kryzysowym.

2. Zarządzanie kryzysowe

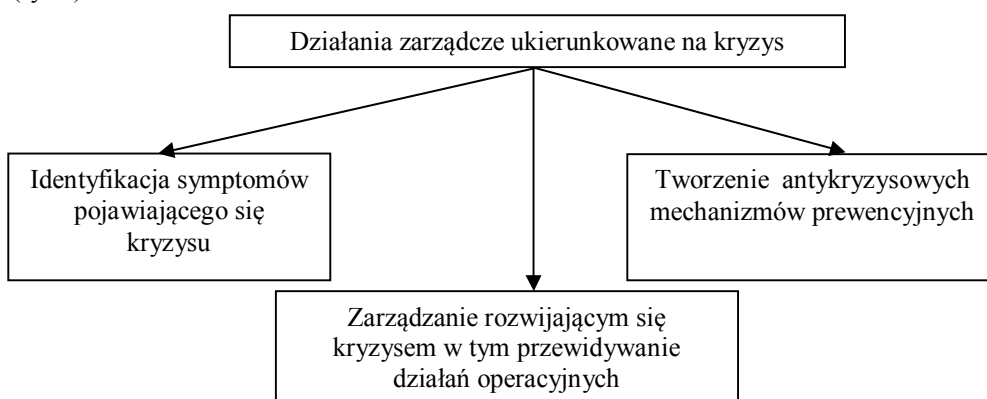
W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi podejściami dotyczącymi możliwości przewidzenia kryzysu w organizacji. Jedno z podejść ukazuje kryzys jako nieodłączny element funkcjonowania organizacji, na który można się przygotować. Inne ujęcie przedstawia kryzys jako niespodziewane zdarzenie mogące zagrozić sprawnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Bez względu na przyjęte spojrzenie badawcze kryzys jest zjawiskiem coraz częstszym i większość przedsiębiorstw musiało, lub będzie musiało się z nim zmierzyć. W literaturze przedmiotu kryzys analizowany jest w odniesieniu do trzech różnych form interpretacji, które zaprezentowano na rysunku 1.



Rys.1 Formy interpretacji kryzysu
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1]

Nieodłączną kwestią związaną z pojmowaniem kryzysu jest podejmowanie działań z jednej strony antycypacyjnych i w dalszej kolejności zapobiegawczych, z drugiej zaś strony reakcyjnych, mających na celu zminimalizowanie negatywnych jego konsekwencji. Konieczne jest w związku z tym zdefiniowanie zarządzania kryzysowego, które w literaturze przedmiotu pojmowane jest jako: „ogół czynności odpowiednich instytucji przeznaczonych do analizy ryzyka i zagrożenia, do monitorowania czynników ryzyka, do prewencji powstawania sytuacji kryzysowych oraz do planowania, organizowania, wprowadzania i kontroli czynności przeznaczonych do stwarzania warunków do rozwiązywania sytuacji kryzysowej”[2].

Powyższe aspekty nie mogą być realizowane bez zaangażowania i podejmowania niezbędnych czynności przez kadrę zarządzającą. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwami powinna tym samym podejmować szereg działań zarządczych, ukierunkowanych na kryzys (rys.2).



Rys.2 Działania zarządcze ukierunkowane na kryzys
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1]

Przedsiębiorstwa są zmuszone podejmować różnorodne działania mające na celu radzenie sobie z kryzysem. Stąd też konieczne jest spojrzenie na szerszy wymiar zarządzania, a tym samym nie tylko na obszar zarządzania strategicznego, ale także operacyjnego, który ze względu na swoją specyfikę i umiejscowienie bliżej pojawiających się problemów może umożliwić szybszą i sprawniejszą reakcję.

3. Zarządzanie operacyjne

Zarządzanie operacyjne związane jest z wszelkimi niezbędnymi działaniami, które związane są bezpośrednio z transformacją elementów wejścia do systemu w elementy wyjścia, którymi są wyroby i usługi, a następnie dostarczenie ich klientowi.[3,4] W literaturze przedmiotu pojawia się szereg opracowań dotyczących bogatego instrumentarium zarządzania operacyjnego, w tym w szczególności zarządzania jakością [5,6,7] oraz lean management [8,9]. Dotychczasowe badania z tego obszaru związane są również z wykorzystaniem metod i narzędzi, jak i ich adaptacji do potrzeb np. projektowania produktu [10], zarządzania projektami [11], doskonalenia procesów [12], czy też produktywności, zarządzania jakością i innowacyjnością w usługach [13,14]. Metody te i narzędzia mogą być wykorzystane tym samym przez przedsiębiorstwa dowolnych branż zarówno wytwórczych, jak i usługowych. Połączenie różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw z dowolną branżą pozwala na wyciągnięcie wniosku o możliwości powszechnego wykorzystania oraz adaptacji do specyficznych potrzeb instrumentarium zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwach. Może to być niezwykle istotne w przypadku podejmowania przez przedsiębiorstwa działań kryzysowych, co też może wiązać się z permanentnym funkcjonowaniem podmiotów w warunkach turbulentnego otoczenia a także konieczności odnalezienia się w warunkach znacznego wzrostu konkurencyjności.

Interesującym aspektem może być zatem zbadanie czy przedsiębiorstwa znają narzędzia zarządzania operacyjnego, a także, czy wykorzystują je w sposób świadomy w działaniach kryzysowych. Istotne staje się zatem postawienie następujących pytań badawczych:

- Czy w przedsiębiorstwach występuje znajomość narzędzi zarządzania operacyjnego?
- Jakie narzędzia są najczęściej wykorzystywane?
- Czy narzędzia te świadomie są wykorzystywane w działaniach kryzysowych?
- Jakie działania kryzysowe podejmowane są przez te przedsiębiorstwa?

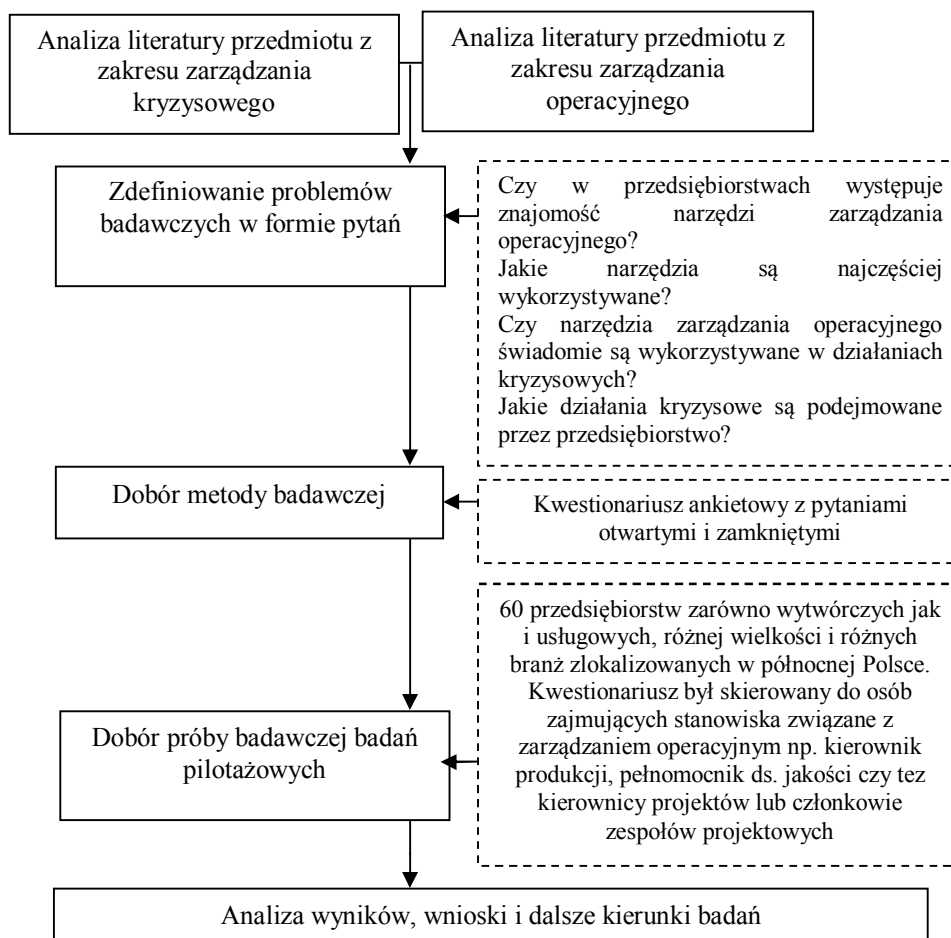
Autorzy przyjęli następującą metodykę badawczą badań pilotażowych, które zostaną przytoczone w niniejszym opracowaniu (rys.3).

Badania pilotażowe mają na celu zidentyfikowanie poziomu wiedzy w przedsiębiorstwach na temat metod i narzędzi zarządzania operacyjnego i ich świadomego wykorzystania w działaniach kryzysowych.

W **pytaniu 1** ankietowani mieli za zadanie udzielić odpowiedzi czy w przedsiębiorstwie znane jest instrumentarium zarządzania operacyjnego w tym narzędzia z grupy zarządzania jakością i lean management.

Wyniki zaprezentowano na rys.4

Na podstawie wyników zaprezentowanych na rys.4 można stwierdzić, iż w badanych przedsiębiorstwach występuje powszechna znajomość narzędzi z grupy zarządzania jakością czy też lean management. Wynikać to może z faktu, iż kwestionariusz wypełniany był przez osoby zajmujące stanowiska związane z zarządzaniem operacyjnym, takie jak np. kierownik produkcji, pełnomocnik ds. jakości czy też kierownicy projektów lub członkowie



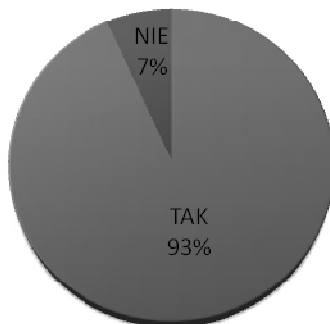
Rys.3 Metodyka badawcza badań pilotażowych

Źródło: Opracowanie własne

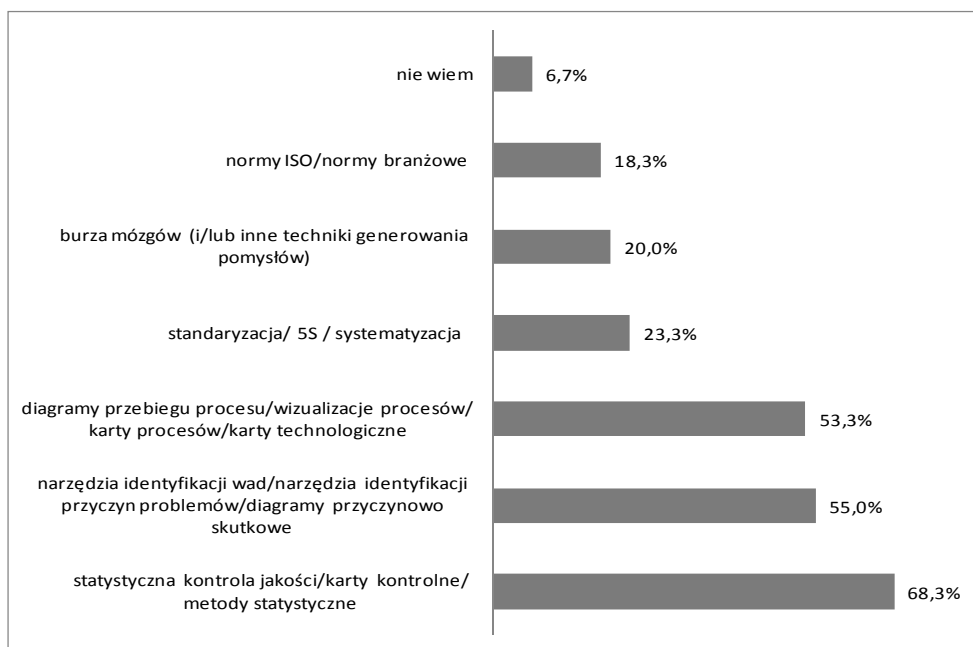
zespołów projektowych. Stąd też uwypuklić należy rolę osób zatrudnionych na tego typu stanowiskach w identyfikacji, doborze, a także adaptacji tych narzędzi do potrzeb wynikających ze specyfiki przedsiębiorstwa, w którym pracują.

Następnie ankietowani w *pytaniu 2* zostali poproszeni o wskazanie narzędzi zarządzania operacyjnego jakie są wykorzystywane w ich przedsiębiorstwie. Pytanie to pozostawiono w formie otwartej, a na rys.5 zaprezentowano odpowiedzi dotyczące grup narzędzi wskazywanych przez ankietowanych

Na podstawie analiz treści zawartych na rys. 5 należy stwierdzić, iż najczęściej wykorzystywane narzędzia dotyczą w głównej mierze narzędzi statystycznych (41 wskazań na 60 przedsiębiorstw), identyfikacji wad i ich przyczyn (33 wskazania), a także wizualizacji graficznych procesów występujących w poszczególnych podmiotach (32 wskazania na 60 przedsiębiorstw). Wynikać to może z faktu, iż większość przedsiębiorstw zwraca uwagę w głównej mierze na próbę podniesienia jakości produkcji a tym samym na identyfikację wad, ich przyczyn, a w dalszej konsekwencji podejmowanie działań doskonalących odnoszących się m.in. do samego procesu produkcyjnego.



Rys.4 Odpowiedzi ankietowanych na pytanie o znajomość narzędzi zarządzania operacyjnego
Źródło: Opracowanie własne



Rys.5 Odpowiedzi ankietowanych na pytanie o wykorzystanie narzędzi zarządzania operacyjnego w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne

Pytanie 3 związane było ze świadomym wykorzystaniem metod zarządzania operacyjnego w działaniach kryzysowych. Ankietowani mieli za zadanie odpowiedzieć na pytanie czy narzędzia te są wykorzystywane celowo jako narzędzia wspomagające w działaniach kryzysowych. Wyniki zaprezentowano na rys.6.



Rys.6 Odpowiedzi ankietowanych na pytanie o celowe wykorzystanie metod zarządzania operacyjnego w działaniach kryzysowych
Źródło: Opracowanie własne

W tym przypadku niespełna połowa przedsiębiorstw (43%) stosuje celowo narzędzia zarządzania operacyjnego w radzeniu sobie z kryzysem. Większość przedsiębiorstw (57%) albo nie stosuje celowo tych narzędzi w radzeniu sobie z kryzysem (25%) albo też nie ma na ten temat zdania (32%).

Ostatnim *pytaniem 4* było pytanie dotyczące tego poprzez jakie działania przedsiębiorstwa radzą sobie z kryzysem. Wyniki zaprezentowano na rys. 7.



Rys.7 Odpowiedzi ankietowanych na pytanie o podejmowanie działań w przedsiębiorstwie w kryzysie
Źródło: Opracowanie własne

Większość wskazanych działań odnosiła się do aspektów kosztowych (zarówno redukcja kosztów jak i redukcja zatrudnienia). Ankietowani z reguły nie wskazywali na działania ukierunkowane na obszary typowo operacyjne (do takich działań można zaliczyć m.in. wskazywane działania związane z logistyką dystrybucji czy też ustandaryzowaniem działań w przedsiębiorstwie). Może to wynikać z braku wiedzy na temat możliwości wykorzystania narzędzi zarządzania operacyjnego w działaniach kryzysowych, które zostało wykazane w pytaniu 3.

4. Wnioski

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wstępne rozważania autorów dotyczące wykorzystania narzędzi zarządzania operacyjnego w działaniach kryzysowych. Rozważania te stanowią będą przyczynek do dalszych badań ukierunkowanych na spojrzenie na problem w ujęciu całego kraju, jak i analiz związanych z wykorzystaniem tych narzędzi w przypadku różnych branż usługowych i wytwórczych. Należy jednak stwierdzić, iż analizy dotyczące wykorzystania instrumentarium zarządzania operacyjnego w działaniach kryzysowych mogą przyczynić się do sprawniejszego podejmowania działań w przypadku kryzysu, co wynika w sposób bezpośredni ze specyfiki zarządzania operacyjnego jako tego poziomu zarządzania, który umiejscowiony jest najbliżej bieżących problemów. Podstawowe informacje uzyskane w niniejszym opracowaniu, które odwołuje się do przedsiębiorstw bez względu na branżę czy wielkość, mogą zatem pozwolić na dalsze spojrzenie z uwzględnieniem specyfiki branży, co będzie stanowić przyczynek do podjęcia działań adaptacyjnych odnoszących się indywidualnie do poszczególnych przedsiębiorstw.

Literatura

1. Radzevičius G., Trends in business crisis management, *Management of Organizations: Systematic Research*, March 1, 2003, s.217-228
2. Seidl, M., Šimák, L., Zamiar, Z., Aktualne zagadnienia zarządzania kryzysowego, CI Consulting i Logistyka, Oficyna Wydawnicza NDiO, Wrocław, 2009, s.61
3. Waters D., Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi, Wyd. PWN, Warszawa 2001, s.31
4. Bozarth C., Handfield R., Wprowadzenie do zarządzania operacyjnego i łańcuchem dostaw, Wyd. Helion, Gliwice, 2007, s.30
5. Dahlgaard J., Kristensen, K., Kanji G., Podstawy zarządzania jakością, Wyd. PWN Warszawa 2002
6. Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wyd. PWN, Warszawa 2004
7. Kolman R., Zastosowania inżynierii jakości. Poradnik, Wyd. AJG Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003
8. Womack J., Jones D., Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie, Wyd. ProdPress, Wrocław, 2008
9. Walentynowicz P., Uwarunkowania skuteczności Wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013
10. Ramos da Silva F.L., Cavalca K.L., Dedini F.G., Combined application of QFD and VA tools in the product design process, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No.2, 2004, s.231-252
11. Chao L., Ishii K., Project quality function deployment, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21, No.9, 2004, s.938-958
12. Bamford D., Greatbanks R., The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No.4, 2005, s.376-392

13. Parasuraman A., Service productivity, quality and innovation. Implications for service-design practice and research, International Journal of Quality and Service Science, Vol. 2, No.3, 2010, 277-286
14. Sharabi M., Davidow M., Service quality implementation: problems and solutions, International Journal of Quality and Service Science, Vol. 2, No.2, 2010

Dr inż. Grzegorz ZIELIŃSKI
Wydział Zarządzania i Ekonomii
Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego
Politechnika Gdańska
80-233 Gdańsk
Tel. 58-347-22-28
e-mail: Grzegorz.Zielinski@zie.pg.gda.pl

Dr Anna STAROSTA
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
61-875 Poznań Al. Niepodległości 10
tel./fax: 61 854 38 39
e-mail: anna.starosta@ue.poznan.pl