Bogusław Kaczmarek

WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNYCH MENEDŻERÓW[1]

1. Wprowadzenie

W opracowaniu, które ma charakter „nieuczesanych" wyzwań dla współczesnych menedżerów, charakteryzowane są cztery podstawowe wyzwania, z którymi musi się zmierzyć kadra kierownicza współczesnych przedsiębiorstw. Oto one:
- potęga zasobów niematerialnych;
- poszukuj nowych możliwości, a nie rozwiązań „starych" problemów;
- wytwarzając, produkując nowe możliwości, zyskasz więcej niż optymalizując możliwości istniejące;
- wydajność nie jest najważniejszym problemem, o który należy się troszczyć we współczesnej gospodarce i we współczesnym przedsiębiorstwie.

Wyzwania te oznaczają zupełnie odmienny, wręcz rewolucyjny, a nie ewolucyjny sposób podejścia do zagadnień prowadzenia działalności gospodarczej przez współczesnych menedżerów.

2. Nowe reguły dla nowej gospodarki

Podstawowym przesłaniem opracowania jest stwierdzenie, że wypracowane w latach 70. i 80. XX wieku wzorce i metody zarządzania dotyczące funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw jako podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, wymagają na przełomie XX i XXI wieku, w tzw. „erze wiedzy" czy inaczej „nowej gospodarce" (new economy) zmian, które dość często w literaturze i praktyce zarządzania nazywane są „rewolucją w zarządzaniu" lub „wyzwaniami dla współczesnych menedżerów". Skąd tego typu postawienie problemu? Trzeba sobie uświadomić, że prawdopodobnie:
- istnieje związek (być może nawet o charakterze sprzężenia zwrotnego) pomiędzy gospodarką (nową gospodarką) a zarządzaniem przedsiębiorstwami (organizacjami) polegający na tym, że to, jak działają, funkcjonują i rozwijają się przedsiębiorstwa, zależy przede wszystkim od stanu i poziomu rozwoju gospodarki;

---

[1] Autor rozdziału, profesor Bogusław Kaczmarek, jest pracownikiem Uniwersytetu Łódzkiego.

- zmiany w gospodarce pociągają za sobą zmiany w filozofii – czyli sposobie rozumienia działania i funkcjonowania przedsiębiorstw i w praktycznym podejściu do zagadnień zarządzania przedsiębiorstwami.

Te wymienione wyżej dwa rodzaje związków mają, wydaje się, zasadnicze znaczenie dla zrozumienia tego, co dzieje się we współczesnych przedsiębiorstwach.

Nowa gospodarka, według zgodnej opinii najwybitniejszych ekonomistów, ma trzy podstawowe, charakterystyczne cechy:

1) jest globalna,
2) faworyzuje byty niematerialne – idee, informacje i powiązania,
3) jest silnie wewnętrznie powiązana.

Ekonomiści formułują tzw. „nowe reguły" dla nowej gospodarki, przedstawiając je w postaci dziesięciu zasad, leżących u podstaw tworzącego się nowego porządku ekonomiczno-finansowego i prawnie zorganizowanych społeczeństw. Zasady te mają fundamentalny charakter i stosowane mogą i powinny być do wszystkich branż i dziedzin działalności funkcjonujących w gospodarce. Oto one [Kelly, 1999, s. 1–3]:

1) potęga decentralizacji,
2) coraz większe zyski,
3) powszechność, a nie rzadkość,
4) niech wszystko będzie za darmo,
5) najpierw nakarm sieć,
6) wspinaj się na szczyt,
7) przestrzeń zamiast miejsca,
8) żadnej harmonii – wszystko jest płynne,
9) technologia relacji,
10) możliwość jest ważniejsza od wydajności.

Wydaje się, że z punktu widzenia nauk zarządzania do tego wykazu można dodać jeszcze jeden, który można nazwać potęgą zasobów niematerialnych. Zasady te nie mają charakteru uniwersalnego i niezawodnego. Raczej winny być traktowane jako „sygnały" wskazujące kierunki zmian we współczesnej gospodarce – a tym samym i we współczesnych przedsiębiorstwach, charakterystycznych dla pierwszych lat dwudziestego pierwszego wieku.

W dalszej części opracowania analizie poddane zostaną dwie z ww. zasad: możliwość jest ważniejsza od wydajności i potęgi zasobów niematerialnych, zdaniem autora w największym stopniu stanowiących i zawierających w sobie swoistego rodzaju wyzwania dla współczesnych menedżerów.

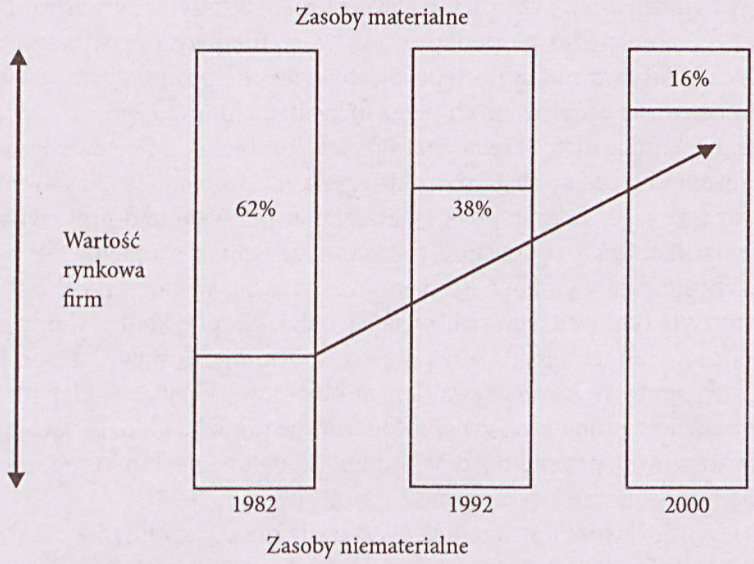
3. Potęga zasobów niematerialnych

K. Obłój, wskazując spośród najważniejszych zasobów niematerialnych wiedzę i kompetencje pracowników, kulturę organizacyjną oraz image firmy, wymienia

trzy główne cechy, które w zasadniczy sposób odróżniają zasoby niematerialne od materialnych, a mianowicie:

1) zasoby niematerialne (w przeciwieństwie do materialnych, które są związane z realizacją konkretnego zadania w konkretnym miejscu) – mogą być wykorzystywane jednocześnie w wielu miejscach przez różnych pracowników i w różnych celach;
2) zasoby niematerialne – w trakcie wykorzystywania nie deprecjonują się, lecz najczęściej zyskują na wartości i dlatego nie stosuje się ich np. przy amortyzacji, a ponadto zasoby niematerialne wzajemnie wzmacniają się;
3) o ile zasoby materialne można zawsze i wszędzie kupić, leasingować, wydzierżawić lub sprzedać, to zasoby niematerialne trzeba w firmie i jej otoczeniu bardzo długo wypracowywać i trudno jest nimi handlować. Dlatego też najczęściej, aby zdobyć zasób niematerialny, który posiada inna firma, musimy ją kupić. Obłój dodaje przy tym, że ponieważ trudno je nabyć, sprzedać, imitować lub zastąpić, najczęściej zasoby niematerialne określa się jako strategiczne [Obłój, 1995, s. 126].

W podobnym duchu analizuje znaczenie zasobów niematerialnych w budowaniu pozycji konkurencyjnej i wartości rynkowej przedsiębiorstwa J. H. Daum. Czyni to poprzez wyliczenie [Daum, 2003, s. 89] stosunku procentowego aktywów materialnych kształtujących wartość firmy do aktywów niematerialnych. Stosunek ten w 1982 roku kształtował się na poziomie 62:38, w roku 1992 na poziomie 38:62, a w 2000 roku na poziomie 16:84. Ilustruje to rysunek 1.



Rysunek 1. Wzrost udziału zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa

Tendencja jest zatem oczywista i ona powinna wyznaczać uwarunkowania i funkcjonowanie przedsiębiorstw XXI wieku. Natomiast wyzwaniem dla menedżerów współczesnych przedsiębiorstw pozostają dwa zagadnienia:

1) Jak precyzyjnie mierzyć wartość zasobów niematerialnych?
2) Jak wynik tego pomiaru pokazywać w bilansie i rachunku wyników przedsiębiorstwa?

4. Możliwość jest ważniejsza od wydajności

Druga zasada – możliwość jest ważniejsza od wydajności – jest chyba jeszcze bardziej złożona i nowatorska niż zasada potęgi zasobów niematerialnych.

„Za kilkadziesiąt lat na Ziemi mieszkać będzie 10 miliardów ludzi, a szybkie komputery będą tańsze niż tranzystorowe radia" – napisał autor powieści fantastyczno-naukowych David Brin w manifeście *The Transparent Society*. „Jeśli ta kombinacja nie doprowadzi do wojny i chaosu, stworzy z pewnością świat, w którym niezliczone rzesze ludzi będą tłoczyć się na informacyjnych bezdrożach w poszukiwaniu czegoś specjalnego – czegoś wykraczającego poza normalność, czegoś, co pozwoli poczuć się kimś choć troszkę niezwykłym. Być może Internet zapoczątkuje eksplozję ciekawości kierującej się we wszystkie możliwe do pomyślenia strony – wyprawę ku granicom naszej tożsamości i tego, kim możemy się stać" [Moore, 1999].

W miarę jak rośnie tempo przekazywania wiedzy, w miarę jak powstają coraz to nowe możliwości, przyspiesza również niepowstrzymany wzrost. Na dłuższą metę tym, co napędza gospodarkę, jest tworzenie i wykorzystywanie nowych możliwości. Właściwą miarą postępu byłaby więc nie produktywność, ale liczba nowych możliwości generowanych przez firmę bądź innowację.

Jednak na krótką metę trzeba rozwiązywać problemy. Menedżerów uczy się, że prowadzenie biznesu polega na rozwiązywaniu problemów. Absolwent kursu MBA uważa, że jego zadanie polega na zastanawianiu się nad przyczynami niezadowolenia klienta i znajdowaniu rozwiązania. Jednak skupienie się na takich problemach nie daje wyników. Problemy to sytuacje, w których cel jest stosunkowo jasny, tyle tylko, że jego realizacja zawodzi. Na przykład: „Mamy problem wiarygodności" lub „Klienci skarżą się na spóźnione dostawy". Peter Drucker mówi: „Nie zajmuj się rozwiązywaniem problemów". George Gilder idzie dalej: „Gdy rozwiązujesz problemy, żywisz swoje własne porażki, głodzisz swoje sukcesy i osiągasz kosztowną przeciętność. W środowisku globalnej konkurencji kosztowna przeciętność oznacza wypadnięcie z rynku" [Gilder, 2002].

Zasada, że możliwość jest ważniejsza od wydajności, praktycznie dla współczesnych menedżerów oznacza zupełnie rewolucyjny sposób podejścia do zagadnień prowadzenia działalności gospodarczej. Daje się ona sprowadzić do trzech reguł:

1) nie rozwiązuj problemów, szukaj nowych możliwości;
2) wytwarzając, produkując nowe możliwości, zyskasz więcej niż optymalizując możliwości istniejące;
3) wydajność nie jest najważniejszym problemem, o który należy się troszczyć we współczesnej gospodarce i we współczesnym przedsiębiorstwie.

Wymienione wyżej trzy reguły, dość zgodnie akceptowane przez ekonomistów zajmujących się gospodarką globalną, stanowią wyzwania dla naczelnej kadry menedżerskiej współczesnych przedsiębiorstw.
Scharakteryzujmy zatem bliżej owe reguły.

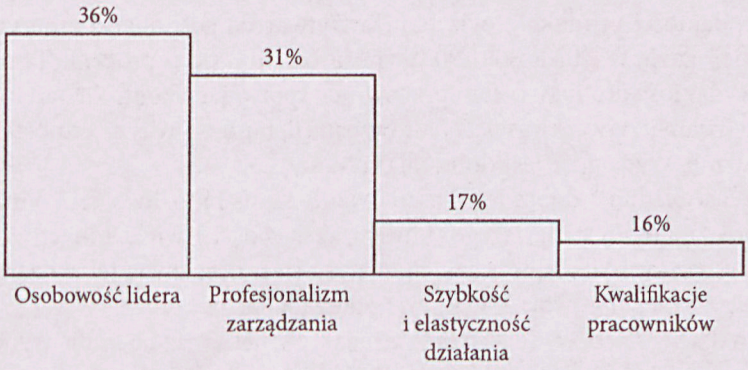
Reguła 1 – Nie rozwiązuj problemów, szukaj nowych możliwości.

Poszukiwanie możliwości nie jest mądrością dotyczącą długich cykli postępu gospodarczego. Gdy gospodarka przyspiesza, a „internetowy rok" mija w ciągu miesiąca, zasady długoterminowego wzrostu zaczynają obowiązywać w gospodarczej codzienności. Dynamika wzrostu staje się dynamiką krótkoterminowej przewagi konkurencyjnej. Zarówno na krótką, jak i na dłuższą metę nasza zdolność do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych będzie zależeć raczej od wyobraźni pozwalającej dostrzegać nowe możliwości niż od starań mających na celu optymalizację dotychczasowych rozwiązań.

Reguła 2 – Wytwarzając, produkując nowe możliwości, zyskasz więcej niż optymalizując możliwości istniejące.

Zależy to przede wszystkim od liderów i zespołów kierowniczych. Według H. Simona, „produkowanie nowych możliwości" jest uwarunkowane czterema grupami czynników [Simon, 1999, s. 198]:
- osobowość lidera,
- profesjonalizm zarządzania,
- szybkość i elastyczność działania,
- kwalifikacje pracowników.

Siłę procentową poszczególnych czynników ilustruje rysunek 2.



Rysunek 2. Czynniki warunkujące wytwarzanie nowych możliwości przez współczesnych menedżerów

BIBLIOTEKA AE Poznań

Największy wpływ na sukces nowych możliwości ma kierownictwo oraz profesjonalizm zarządzania. Należy jednak zauważyć, że osoba lidera i profesjonalizm zarządzania nie mogą stanowić konstrukcji typu „albo... albo", tylko „zarówno... jak i". Bo to właśnie ci niezwykli ludzie łączą w sobie wizjonerstwo, energię, motywację z technicznymi i instrumentalno-organizacyjnymi umiejętnościami, a cechy te w najwyższym stopniu przyczyniają się do sukcesu firmy i tworzenia jej nowych możliwości. Wytwarzanie nowych możliwości to również myślenie i działanie w kierunku szukania partnerów do działania (koncepcje aliansów strategicznych, rodzaje aliansów zarówno pomiędzy firmami konkurencyjnymi, jak i firmami niekonkurencyjnymi), czyli inaczej mówiąc – różnych form zewnętrznego rozwoju przedsiębiorstw, rozumianych jako uzupełnienie i rozwinięcie wewnętrznego rozwoju przedsiębiorstw.

Reguła 3 – Wydajność nie jest najważniejszym problemem, o który należy się troszczyć we współczesnej gospodarce i we współczesnym przedsiębiorstwie.

Dążenie do optymalizacji i wzrostu wydajności jest trudne do wykorzenienia. W przeszłości było tak, że ulepszanie narzędzi prowadziło do zwiększenia efektywności. Dlatego ekonomiści mieli rozsądne podstawy, by oczekiwać, że nadchodząca epoka informatyczna będzie epoką superwydajności. Jednak ku ich zaskoczeniu, komputery i sieć nie doprowadziły do istotnego wzrostu produktywności.

Aby mierzyć wydajność, trzeba dysponować jednolitym produktem wyjściowym. Ale w gospodarce, która nastawia się na coraz krótsze serie, masową personalizację i twórcze innowacje, jednolity produkt staje się czymś coraz rzadszym. Jednolitości jest coraz mniej.

Jednolitość jest domeną maszyn, które uwielbiają żmudną pracę dającą wymierne rezultaty. Kolejne modernizacje umożliwiają im produkowanie coraz więcej rzeczy na godzinę. Dlatego o wydajność powinni martwić się wyłącznie pracownicy produkujący „łożyska kulkowe i gumowe rurki" [Krugman, 1998] i rzeczywiście, jedynym obszarem współczesnej gospodarki, w którym zaobserwowano wzrost wydajności produkcji, była branża wytwórcza gospodarki amerykańskiej i japońskiej, gdzie w latach 80. i 90. wynosił on od 3 do 5 procent. Tam można znaleźć wydajność produkcji. Tam pracownicy sprawujący kontrolę nad maszynami i narzędziami wytwarzają więcej nitów, baterii, butów – więcej jednostek na roboczogodzinę. Wydajność jest dobra dla robotów.

Natomiast dla ludzi dobre jest poszukiwanie szans i możliwości. Wymaga ono elastyczności, zmysłu badawczego, intuicji, ciekawości i wielu innych zdolności charakterystycznych dla istot ludzkich. Natura sieci umożliwia jej rodzenie możliwości, a przy okazji – tworzenie miejsc pracy dla ludzi.

W tych dziedzinach, w których ludzie najaktywniej angażują swoją wyobraźnię, nie widzimy postępu wydajności – ale dlaczego mielibyśmy go tam widzieć? Czy wytwórnia filmowa, która produkuje więcej metrów taśmy filmowej na każdego

wydanego dolara, jest bardziej wydajna niż wytwórnia produkująca jej mniej? Coraz większa część ludzkiej pracy dotyczy dziedzin, takich jak informacja, rozrywka i komunikacja, gdzie liczenie produkcji w sztukach ma sens raczej niewielki.

Zadaniem pracownika epoki industrialnej było poszukiwanie sposobów lepszego wykonywania jego pracy. Frederick Taylor zrewolucjonizował przemysł dzięki zastosowaniu naukowych metod optymalizacji prac mechanicznych. Ale w gospodarce sieciowej, gdzie maszyny zastąpiły człowieka w większości czynności związanych z jej wytwarzaniem, pytaniem stojącym przed każdym pracownikiem nie jest „Jak lepiej wykonać tę pracę?", ale „Jaką pracę należy wykonać?"

Odpowiedzieć na to pytanie jest oczywiście niezwykle trudno. Dlatego poszukiwanie takich odpowiedzi pozostawiamy najczęściej kadrze kierowniczej. W „erze wiedzy" trafne wyznaczenie nowej działalności będzie ważniejsze od podnoszenia wydajności w działalności dotychczasowej.

Dość skrótowa w niniejszym opracowaniu, z natury rzeczy, analiza tylko dwóch zasad charakterystycznych dla nowej gospodarki: zasady potęgi zasobów niematerialnych i zasady, że możliwość jest ważniejsza od wydajności – pozwoliła wskazać na nowe „wyzwania" dla kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw. Wyzwania te wskazują: po pierwsze, na bardzo dużą złożoność i „strukturalną niepewność" omawianych zagadnień; po drugie, na początek drogi (w sensie badań teoretycznych i analiz praktycznych) w tym zakresie.

Bibliografia

1. Daum J.H. (2003), *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley and Sons, Chichester.
2. Gilder S. (2002), *Telecoms*, HBS Press.
3. Kelly K. (1999), *New Rules for the Economy*, 10 Radical Strategies for a Connected World, London.
4. Krugman P. (1998), *The Age of Diminishing*, Expectations, MIT Press.
5. Moore J.F. (1999), *The Death of Competition*, Leadership and Strategy in the Age of Business Systems, NY.
6. Obłój K. (1995), *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
7. Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa.

Challenges for a contemporary manager

Summary

The paper presents a thesis that the management concepts and methods at the level of enterprise arrived at in the 80ties of XX century, are not appropriate for the contemporary organizations of XXI century. Therefore there the new theoretical and practical challenges appear, especially characteristic for the knowledge – based era.