

Ewa Banachowicz

# Przedsiębiorstwo przyszłości

Jakie cechy powinno mieć nowoczesne przedsiębiorstwo, aby spełnić wymagania konkurencji, aby być numerem jeden na świecie? Nie ulega wątpliwości, iż przedsiębiorstwo światowe musi być zorientowane zewnętrznie. Znaczący to, iż stale śledzi szeroko rozumiany rynek, to jest zachowania klientów, konkurentów, dostawców i innych podmiotów mogących mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na działanie przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zorientowane zewnętrznie uwzględnia w swojej strategii zmiany otoczenia. Zmusza do patrzenia na rynek oczami klientów, a nie przez pryzmat swoich produktów i procesów wewnątrz przedsiębiorstwa. **Orientacja na zewnątrz oznacza zmianę hierarchii wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem:**

- orientacja wewnętrzna
  - koszty
  - konkurencja
  - klienci
- orientacja zewnętrzna
  - klienci
  - konkurencja
  - koszty

Podejście zewnętrzne podporządkowuje wszystkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie klientowi, a właściwie zadowoleniu klienta ze sposobu zaspokojenia jego potrzeb. Z tego punktu widzenia ustala się cenę wyrobu/usługi. Cena ta musi odzwierciedlać wartość wyrobu dla klienta (*customer value*), co nie ma żadnego związku bądź też nie zawsze ma związek z kosztami produkcji. Klienta nie interesują koszty,

interesuje go oferta i to, na ile może ona zaspokoić jego potrzeby. Wartość wyrobu dla klienta jest tą wartością, którą jest on gotów zapłacić za cechy wyrobu, które są dla niego istotne. Nie zawsze są to cechy rzeczywiste, czasem są to cechy oczekiwane przez klienta i zależne od jego potrzeb psychicznych. Odbiór towarów, ich percepcja jest tak samo ważna, a może nawet ważniejsza niż ich cechy rzeczywiste i rzeczywista wartość. Klient relatywizuje cenę towaru i cechy produktu, szybkość dostaw, kompleksowość usług, innowacyjność, funkcjonalność itp. Nie zawsze najważniejszą rolę odgrywa niska cena wyrobu, często istotna jest jakość i za wysoką jakość klient jest gotowy zapłacić relatywnie wyższą cenę.

Stwierdzenie H. Forda, że klient może dostać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny, stało się przysłowiem. Mimo iż taka postawa wobec klienta jest niedopuszczalna, przedsiębiorstwa często ignorują klienta, wprawdzie nie tak bezpośrednio jak Ford, ale przez oferowanie standardowych rozwiązań po niższej cenie, za dodatkowe elementy czy usługi każąc sobie płacić. Klient powinien natomiast dostać to, co chce po niewygórowanej cenie. Tylko kwestią organizacji produkcji i zarządzania jest dostarczenie klientowi po niskiej cenie wyrobu, który jednak zaspokoi jego wymagania. To jest standard przedsiębiorstwa przyszłości.

Spełnienie powyższego postulatu jest możliwe jedynie wtedy, gdy

uwzględnimy możliwość wykorzystania standardów do tworzenia zróżnicowanych produktów. Przedsiębiorstwo przyszłości będzie składało się z modułów produkujących standardowe elementy, które tak jak klocki Lego będą mogły być montowane w różne produkty finalne. Moduły te muszą równocześnie być zarządzane tak, jak flotylla statków – wprawdzie są to samodzielne elementy, ale stanowią całość realizującą wspólny cel. Temu też musi być podporządkowana organizacja przedsiębiorstwa, aby zaspokoiła równocześnie potrzebę standaryzacji i elastyczności. Taka organizacja czerpie korzyści z masowości produkcji elementów standardowych, a równocześnie z możliwości bycia elastycznym i dostosowania się do wymagań klientów. **Podporządkowanie strategii przedsiębiorstwa satysfakcji klientów to zasadnicze przesłanie przedsiębiorstwa XXI wieku.**

**Skupienie się na zintegrowaniu systemu zarządzania** to kolejna cecha nowoczesnego przedsiębiorstwa. I tu proces rozpoczyna się od zrozumienia klienta i zmian otoczenia. Dotychczasowe podejście separowało poszczególne funkcje realizowane w organizacji m.in. przez funkcjonalny podział zadań w tradycyjnych strukturach organizacyjnych. Podejście to jest zastępowane i przeciwstawiane organizacji zintegrowanej, o strukturze organizacyjnej opartej na interdyscyplinarnych zespołach i zróżnicowanych więziach. Amerykanie określają proces tworze-



nia takiej struktury jako „przerzucenie informacji przez mur”. Przedsiębiorstwo przyszłości to jednostka z powszechnym dostępem do informacji, doskonałą komunikacją między elementami, co określa bardzo elastyczną strukturę organizacyjną. Powiada się, że system komunikacji i informacji musi tworzyć sieć informacyjną. Wszyscy kierownicy w przedsiębiorstwie muszą znać i rozumieć całość procesu, muszą też pojmować, że produkcja to „gra zespołowa”.

Przedsiębiorstwo zintegrowane to również integracja doświadczenia i ludzi pracujących, mających związki z otoczeniem firmy, z jej klientami i dostawcami. Na tym polega nowe spojrzenie firmy: integracja systemu zarządzania nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

Zarządzający przedsiębiorstwem światowym zakładają, że **doskonalenie przedsiębiorstwa jest procesem ciągłym**, nie tolerują stagnacji i stale dążą do zmiany w bieżącej sytuacji. Analizę stanu bieżącego i przeszłości traktują jako punkt wyjścia do doskonalenia organizacji. Swoją uwagę skupiają na problemach do rozwiązania rzutujących na przyszłe funkcjonowanie organizacji. Błędy są traktowane jako sposób zdobywania doświadczenia i możliwość uczenia się.

Aktywne rozwiązywanie problemów polega na włączeniu w ten proces wszystkich pracowników, uczeniu się nie tylko własnej organizacji, ale i otoczenia. Ważnym elementem tego procesu jest szkolenie kadry. O tym, jak poważnie traktowana jest ta funkcja, można przekonać się wielokrotnie.

Międzynarodowe koncerny, takie jak Baxter czy Motorola, mają własne instytuty zarządzania, których podstawowym zadaniem jest szkolenie przyszłych i obecnych pracowników. Doniosła rola tych instytutów polega również na popularyzacji i uświadamianiu celów koncernu oraz wyjaśnianiu ich istoty.

**Jasne i zrozumiałe zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa nie**

jest nowym postulatem – było podstawową przesłanką „zarządzania przez cele”. Świadomość celu i jego zrozumienie dotyczy nie tylko kierownictwa, ale przede wszystkim pracowników, bez względu na ich stanowiska pracy. W Motoroli pracownicy otrzymują małe, sztywne karteczki z wypisanym celem. Jest nim *Total customer satisfaction*. Po drugiej stronie jest wyjaśnienie, w jaki sposób firma chce osiągnąć cel:

- przez wzrost udziału w rynku,
- przez osiąganie coraz lepszych rezultatów finansowych,
- przez chęć bycia najlepszym w marketingu, technologii, oferowaniu najlepszego produktu.

Kluczem do osiągnięcia tych celów w Motoroli jest:

- wdrożenie koncepcji *Six Sigma Quality*,
- skrócenie cyklu produkcyjnego,
- zastosowanie najlepszych rozwiązań produkcyjnych i innowacji produktowych,
- redukcja kosztów,
- zarządzanie z udziałem pracowników, według koncepcji *teamwork*.

Przedstawione informacje są przedmiotem wyjaśnień, szkoleń, dyskusji. Ważne jest uświadomienie pracownikom, iż każdy z nich jest odpowiedzialny za realizację celu organizacji. Każdy z nich może przyczynić się do osiągnięcia tego celu.

**Jakość jest tym elementem, na który należy zwrócić szczególną uwagę** w procesie formułowania celów przedsiębiorstwa. Amerykanie po II wojnie światowej zignorowali problem jakości swoich wyrobów, Europa Zachodnia również. W tym czasie Japończycy wykorzystali stworzoną w USA przed wojną, a rozwiniętą w czasie wojny przez Deminga i Jurana koncepcję Statystycznej Kontroli Jakości (SKJ). Dopiero teraz Amerykanie uświadomili sobie różnicę dzielącą ich od Japończyków. Powrócono do opracowań sprzed lat.

SKJ jest rygorystyczną metodą naukową identyfikowania jakości, stanowiącą element procesu produk-

cyjnego. Może ona wskazać prawdopodobieństwo wystąpienia defektu, jak również pokazuje możliwości poprawienia jakości. Jakość może stać się filozofią pracy w przedsiębiorstwie, tak jak koncepcja *Six Sigma* stała się nią w Motoroli. W tym ponadnarodowym przedsiębiorstwie każdy pracownik potrafi powiedzieć, co to jest *Six Sigma*. Koncepcja *Six Sigma* zakłada, że nie istnieje działalność bezbłędna, należy jedynie liczbę błędów ograniczyć do minimum. *Six Sigma* oznacza, że na milion wyrobów tylko 3-4 sztuki mogą być wadliwe. Osiągnięcie takiego efektu jest możliwe przez kontrolę i dozór, a przede wszystkim przez zrozumienie znaczenia wpływu dobrej jakości na obraz firmy u klienta.

**Ludzie są głównym i najważniejszym zasobem w organizacji.** Wychodząc z tego założenia należy uwzględnić w systemie zarządzania formy współdziałania pracowników. Będą one nastawione na wysłuchanie sugestii, otwarcie i uczestniczenie pracowników w procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa. Ludzie są kluczem do sukcesu, niezależnie od kapitału i technologii. Każda innowacja, każde udoskonalenie jest wynikiem działalności człowieka. Twórczy i płodny w niekonwencjonalne rozwiązania może być jedynie pracownik doceniony, traktowany jak podmiot. Stąd rozpowszechnienie zespołowego zarządzania (*Teamwork*) na każdym szczeblu. Tworzone zespoły interdyscyplinarne starają się rozwiązać wszystkie problemy zdefiniowane w danym obszarze organizacji. Nie jest to koncepcja nowa i ma swoje odzwierciedlenie w polskiej literaturze, problemem staje się umiejętność jej zastosowania i wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

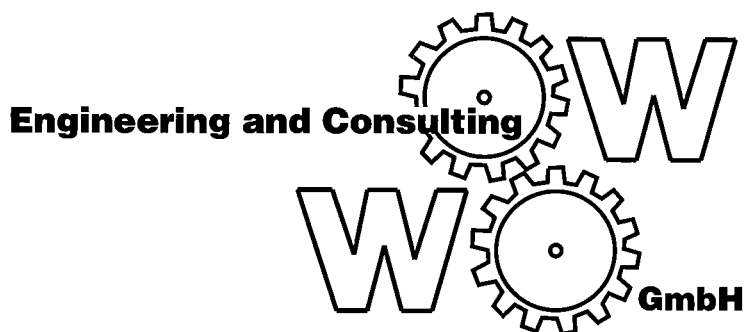
**Jednym z najważniejszych zagadnień zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem jest podkreślenie znaczenia czasu i oparcie na tym parametrze koncepcji zarządzania.** Dostosowanie produkcji do potrzeb klienta i dążenie do pełnego zadowolenia z oferowanych produktów musi uwzględniać czas.

Za dostarczenie pożądanego produktu w wymaganym czasie klient jest w stanie zapłacić premię. W miarę upływu czasu premia ta maleje (*the time elasticity of profitability*), a dostarczenie produktu po zakończeniu określonego przedziału czasowego jest prawie bezwartościowe. Stąd najistotniejszym zagadnieniem jest skrócenie cyklu produkcji tak, aby można było dostarczyć klientowi pożądaną produkt prawie natychmiast. Przykłady skrócenia czasu produkcji są niekiedy trudne do wyobrażenia. Motorola, rozpoczynając produkcję swojego kolejnego wyrobu, od razu rozpoczęła działania organizacyjne, a efekt można zaobserwować teraz. Produkcja pagerów (osobistych telefonów) została skrócona z 26 dni do pół godziny. Należy zaznaczyć, iż rezultat ten osiągnięto dzięki posunięciom organizacyjnym oraz wykorzystaniu krzywej uczenia się.

Przedsiębiorstwo, które zamierza uczestniczyć w rynku międzynarodowym musi zatem:

- zadowolenie klienta uczynić celem przedsiębiorstwa,
- zorientować się na zewnątrz – na otoczenie,
- skupić się na zintegrowanym systemie zarządzania,
- mieć świadomość konieczności stałego doskonalenia,
- uznać jakość za priorytet pozwalający na osiągnięcie klasy światowej,
- dążyć do włączenia ludzi w procesy rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa,
- traktować czas jako parametr strategii marketingowej.

Autorka jest doktorem nauk ekonomicznych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



OW WO GmbH  
Hagener Straße 43  
D-5962 DROLSHAGEN  
RFN

Telefon (02761) 72444  
Telefon (02761) 72445  
Telex 876432

Ze względu na bardzo dużą liczbę zapytań ofertowych firm zachodnioeuropejskich, firma OW-WO GmbH szuka kompetentnych i odpowiedzialnych partnerów produkcyjnych w Polsce gotowych podjąć się dostarczenia następujących wyrobów:

- maszyny, komponenty do maszyn;
- przekładnie;
- konstrukcje stalowe i spawane;
- odkuwki;
- armatury, wentyle;
- komponenty odlewnicze.

Tezy zawarte w artykule zostały przedstawione 25 polskim dyrektorom różnych przedsiębiorstw podczas trzytygodniowego szkolenia zorganizowanego przez CDC, a sponsorowanego przez Motorola Inc., Baxter International Inc.