

wyraża symbiozę nauki, techniki i produkcji. Chodzi tutaj o rozmaitego rodzaju układy, które integrują działalność naukową, badawczo-rozwojową i przemysłową. Rozpowszechnionymi układami integrującymi naukę, technikę i produkcję są opisy różnych typów modelu procesu innowacyjnego, występujących w gospodarkach wysoko rozwiniętych państw.

Władysław Janasz

PRZYPISY

- ¹⁾ P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- ²⁾ Por. A.H. JASIŃSKI, *Innowacje techniczne a rozmiary przedsiębiorstw w Wielkiej Brytanii*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7/1992, s. 24.
- ³⁾ Umownie przyjmuje się (USA), że za naukochlonna można uznać produkcję tej branży, w której na 1 tys. pracowników przypada co najmniej 25 pracowników nauki i techniki. Wydatki na B + R wynoszą 3,5% i więcej wartości sprzedaży. W gałęziach o intensywnej technologii nakłady na B + R wynoszą ponad 5% wartości produkcji brutto. W branżach wysokiej technologii – ponad 10% tej wartości.
- ⁴⁾ Por. J. PÉNC, *Innowacje w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3/1993, s. 6.
- ⁵⁾ Zob. *Cywilizacyjna zapas?*, „*Przegląd Techniczny*”, nr 1/1992, s. 31.
- ⁶⁾ K. NOWAK, *Innowacyjność różnych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7/1992, s. 11-12.
- ⁷⁾ P. DRUCKER wyowiada następujący pogląd w tej sprawie: „[...] powszechne niemal przekonanie, że wielkie przedsiębiorstwa nie wprowadzają i nie są w stanie wprowadzić innowacji, nie jest nawet półprawdą, jest raczej nieporozumieniem” [w:] *Innowacje...* op. cit., s. 160.
- ⁸⁾ J. SCHMOOKLER, *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1966, s. 37.
- ⁹⁾ Zob. L. ZACHER, *Zmiany strukturalno-jakościowe w gospodarce w dobie rewolucji naukowo-technicznej*, PWN, Warszawa 1977, s. 161.
- ¹⁰⁾ Por. np. R. ROTHWELL, W. ZEGVELD, *Reindustrialization and Technology*, Longman, London 1985, s. 215.
- ¹¹⁾ Z doświadczeń funkcjonowania amerykańskich parków technologicznych, które są swoistym inkubatorem małych firm innowacyjnych, wypływają następujące dane. Tylko 10% inicjatyw założycielskich uzyskuje rzeczywisty sukces, 25% inicjatyw rodzi firmy, które nie mają szans na sukces rynkowy i ich żywot jest krótki; 50% inicjatyw osiąga umiarkowany sukces rynkowy i niekiedy balansuje na krawędzi bankructwa, 15% inicjatyw upada w fazie konkretyzowania pomysłu założenia firmy.

Autor jest profesorem w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego.

Anna Ząbkowicz

Reengineering, czyli świat businessu w procesie zmian

Niezależnie od koniunktury najbardziej rozwinięte rynki w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej i Japonii są już nasycone i nie rokuja wzrostu. Jednocześnie bariery handlowe i ekonomiczne, w przeszłości utrudniające robienie interesów z krajami Drugiego i Trzeciego Świata, maleją w procesie liberalizacji działalności gospodarczej, który objął 85% ludności kuli ziemskiej. Tempo wzrostu gospodarczego w tych krajach, określanym mianem „wyłaniających się rynków” (*emerging markets*), ma wynieść, według prognozy MFW, 5-6% rocznie (wobec 2,5-procentowego wzrostu przewidywanego dla krajów rozwiniętych). I wszędzie są ludzie, którzy pragną być częścią globalnego rajy konsumpcyjnego: czy to w Zimbabwie czy w Alabamie chcą nosić levisy i swetry Benettona, pić coca-cole i jeść hamburgery.

W następstwie rozwoju rynku w innych rejonach świata konkurencja między transnarodowymi korporacjami obejmuje rynki nowe i nieznanne oraz napotyka na wyzwanie ze strony firm rodzimych, znacznie lepiej obeznanych z lokalnymi warunkami, stosunkami i gustami.

Historia Procter & Gamble w Japonii (podobnie jak niepowodzenia wielu innych renomowanych firm, np. Colgate) może posłużyć za przykład, że nawet transnarodowe giganty (a może zwłaszcza one?) na obcym lokalnym rynku narażone są na poważne ryzyko. Po 10 latach obecności na rynku japońskim P&G, amerykański producent środków higieny o sprzedaży dziesięciokrotnie przewyższającej utarg jego największego lokalnego konkurenta, był zmuszony rozważyć wycofanie się z tego rynku.

Agresywna strategia marketingowa, z powodzeniem zastosowana w Europie i Ameryce Łacińskiej, nie

przyniosła sukcesu. Wskutek słownej (antycudzoziemska i proekologiczna kampania prasowa) i czynnej (nowe produkty) reakcji japońskich konkurentów (głównie Kao Corp. i Lion Corp.) sprzedaż i udział P&G w rynku spadły dramatycznie na początku lat osiemdziesiątych.

Powodem spadku sprzedaży było także zignorowanie przez firmę lokalnego systemu dystrybucji. W odróżnieniu od systemu amerykańskiego system japoński charakteryzuje się wielką liczbą i dużym rozdrobieniem zarówno hurtowników, jak detalistów oraz koncentracją działalności na etapie hurtu. Stan osobowy działu sprzedaży P&G był nieproporcjonalnie mały w stosunku do roli i liczby hurtowników, z którymi należało utrzymać kontakt; a przy tym żaden z nich nie został obdarzony prawem wyłączności na rozprowadzanie produktów P&G, co w czasie nasilenia działań konkurujących producentów dodatkowo zmniejszyło zainteresowanie firm hurtowniczych sprzedażą.

Próba nałożenia na tradycyjny system japoński sprawdzonego w Ameryce systemu rekrutacji i promowania menedżerów nie zaowocowała stworzeniem efektywnego systemu współpracy między japońskimi pracownikami i kadrą menedżerską, która składała się bądź z Amerykanów, bądź z młodych Japończyków posługujących się angielskim i uważanych przez starszych tubylczych pracowników z tego względu, jak i zapewne z uwagi na niezwykły na stanowisku kierowniczym w Japonii wiek, za półcudzoziemców. W wyniku „hybrydowej” polityki kadrowej ucierpiała też jakość menedżerów. Pracownicy rodzimi zatrudnieni ze względu na dostateczną znajomość angielskiego, z reguły nie byli profesjonalistami (np. wykazywali poważne braki w wiedzy matematycznej).

Natomiast Japończycy z dyplomem MBA amerykańskich uczelni szybko popadali we frustrację z powodu stosowanego przez firmę japońskiego systemu nagradzania i promocji na podstawie wieku, a nie efektów, i wkrótce rezygnowali z pracy. W ten sposób do coraz trudniejszych warunków konkurencji dokładała się malejąca zdolność organizacji do niezależnego myślenia i działania.

Korporacja P&G przełamała kryzys w wyniku uznania własnej arogancji w podejściu do obcego rynku. Po wdrożeniu od połowy lat osiemdziesiątych planów „Wielki lotny skok” i „Sięgaj ku szczytom” (których nazwy były japońskie nie tylko w brzmieniu, ale, jak widać, i w znaczeniu nawiązywały do kultury japońskiej) sprzedaż w Japonii zaczęła znów rosnać. W nowej strategii marketingowej uwzględniono subtelne różnice między praktykami i preferencjami amerykańskich i japońskich gospodyń domowych; w reklamie zastosowano się do pośredniego sposobu komunikowania i harmonii, w różnych w kulturze japońskiej; zrezygnowano z agresywnej promocji. Dystrybucję skupiono w rękach ograniczonej liczby hurtowników, którym nadano prawo wyłączności. Obniżono bariery wejścia do firmy dla Japończyków, przede wszystkim rezygnując z wymogu znajomości języka angielskiego, co przyczyniło się do większego napływu zdolnych ludzi z dyplomami, choć pozostał problem kulturowej integracji japońskich, amerykańskich i europejskich pracowników, mający swe korzenie poza firmą, w różnych systemach społecznych i edukacyjnych. Według pełnych dumy słów prezesa P&G International Eda Arzta, jego firma wypełniła typowe dla ludzi z Zachodu pomyłki przy wchodzeniu na rynek, ale rozwiązywała je w sposób nietypowy¹⁾.

Nowy wymagający konsument

Zasadniczą jakościową zmianę na rynku wywołało powstanie przemysłu komputerowego i rozwój telekomunikacji. Tak zwana rewolucja informatyczna uczyniła informację łatwo i powszechnie dostępną, zarówno dla dostawców, jak dla klientów. Bazy danych, tworzone i sprzedawane przez wyspecjalizowane firmy, służą dostawcom do określenia seg-

mentu rynku i obszarów geograficznych, najbardziej odpowiednich dla sprzedaży ich towarów. Efektem tych działań są stopy ofert, ulotek i reklam (tak zwana śmieciowa poczta), docierające bezpośrednio do wyselekcjonowanych potencjalnych oraz byłych klientów. Dzięki wykorzystaniu nowej technologii firma ubezpieczeniowa jest w stanie przysłać swojego agenta do twoich drzwi w pięć minut po komunikacie radiowym o nadciągającym nad twój rejon cyklonie, a przy urodzinach twojego następnego dziecka w skrzynce na listy możesz się spodziewać gratulacji i kolejnej oferty od firmy, która kilka lat temu sprzedawała ci zasypkę dla twojego pierwotnego.

Dysponując choćby tylko telewizorem, konsument poznaje standardy światowe. I czy to w Drugim, czy w Trzecim Świecie, chce produktu pierwszej klasy. Kupujący, dysponujący komputerem połączonym z innymi firmami na świecie, może natychmiast uzyskać niemal doskonałe informacje o właściwościach produktu i o cenie.

Jak ogłosił magazyn „Fortune” w specjalnym wydaniu na temat „nowego konsumenta”²⁾, klient nie jest już królem; klient jest dyktatorem. Lepsza informacja rynkowa i wzrastające możliwości wyboru czynią go bardziej wymagającym i mniej lojalnym wobec tradycyjnych sprzedawców. Coraz częściej można go ująć nie tyle ceną, co dokładnym zestawem (*precise mix*) pożądaných przez niego cech towaru i usługi.

Udowodniła to swoim sukcesem firma „Institut”, amerykański producent oprogramowania komputerów osobistych, której dochody w roku 1990 wzrosły niemal dwukrotnie w stosunku do roku poprzedniego – do 33 milionów dolarów, sytuując firmę w siódmym roku jej istnienia wśród 500 największych korporacji.

Wypuszczenie sztandarowego produktu firmy, programu „Quicken”, na rynek, poprzedziło badanie potrzeb potencjalnych klientów za pomocą setek telefonów do gospodarstw domowych o średnich dochodach. Skrupulatne testowanie produktu odbywała się między innymi przez obserwowanie użytkowników – każdego drgnienia ich brwi według określenia prezesa Cooka – przy pracy przy komputerze. Obserwacje zamieniają się w grube to-

my notatek o sposobach, dzięki którym następna wersja programu mogłaby się stać choć odrobinę bardziej dostępną dla początkujących użytkowników. Jeżeli ludzie będą mieli duże kłopoty przy pierwszym użyciu programu, nigdy do niego nie wrócą; dlatego nie ma miejsca na błąd.

Pomoc przy zakupie, którą oferuje „Intuit”, jest – inaczej niż u konkurentów – bezpłatna i nie ograniczona terminem gwarancji. Jednocześnie 40 pracowników odpowiada na wszelkiego rodzaju pytania klientów; nowoczesny system telefoniczny zainstalowany w firmie sprawia, że rozmówca nie czeka długo na połączenie. Odpowiedź, którą uzyska, określi jego stosunek do produktu, a może i do firmy, dlatego załogę kompletuje się z osób nie tylko fachowych, ale i przyjaznych, łatwo nawiązujących kontakt.

Testy, ankiety, specjalne połączenia telefoniczne i inne wydatki związane z utrzymaniem ścisłego kontaktu z konsumentem są rekompensowane, według prezesa firmy, przez bezpłatną reklamę – taką, której nie można kupić za pieniądze. Sposób „Intuit” na sukces to usatysfakcjonowanie klienta produktem do tego stopnia, aby zarekomendować go przyjacielom³⁾.

Klient na Zachodzie, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, wydaje się bardziej niż dawniej wrażliwy na kwestie etyczne. Firmy, zestawiające wspomniane wyżej bazy danych o klientach, widać się pod presją moralną organizacji konsumenckich, które bronią prawa do prywatności. Nawet instytucje o tak oczywistej misji jak banki, muszą prowadzić swą politykę kredytową bardzo ostrożnie, aby nie narazić się na zarzut dyskryminacji rasowej, i w konsekwencji – na zorganizowany bojkot ze strony wspólnot sąsiedzkich, jak to miało miejsce w przypadku lokalnego BayBank w Bostonie. „Etyka *businessu*” stała się oddzielnym przedmiotem w Harvard Business School.

Twardsze warunki konkurencji między producentami oraz rosnący stopień zorganizowania klienteli sprawiają, że słyszy się ostatnio o przesunięciu siły od producentów do konsumentów. Nawiasem mówiąc, teza to dość zaskakująca dla nas, którzy wierzyliśmy, że rynek konsumenta jest nieodrodnie związany z kapitalizmem i od dawna tam już istnieje. ➤

Menedżer czy przywódca?

W zmiennym i coraz bardziej wymagającym środowisku wykorzystanie technologii komputerowej, zaspokajanie i szybka adaptacja do potrzeb klienta stają się warunkiem przetrwania firmy. Zmianom na rynku odpowiadają zmiany wewnątrz korporacji. Zmienia się charakter marketingu – od kreowania potrzeb konsumenta do dostosowywania się do tych potrzeb. Zmienia się styl zarządzania w kierunku coraz znaczniejszej aktywizacji pracowników. Zmienia się organizacja – zasadą hierarchii wypiera zasada funkcjonalności.

W większym przybliżeniu, choć w dużym skrócie, współczesne trendy w funkcjonowaniu korporacji można scharakteryzować następująco:

- Miejsce podejmowania decyzji przesuwają się od wierzchołka piramidy organizacyjnej bliżej punktu akcji.

- Motywacja pracowników zostaje ukierunkowana nie tyle na wypełnianie poleceń szefa, co raczej na cel sam w sobie (obniżka kosztów, poprawa jakości, „czułość” na potrzeby klienta) – bez pośrednictwa menedżera.

- Organizacja zasobów i wiedzy w firmie ma być podporządkowana obsłudze klienta, najlepiej – jeśli wierzyć najnowszym teoriom – w postaci wielofunkcyjnych zespołów pracowników, w których – wobec braku ścisłego podziału kompetencji, obowiązków i odpowiedzialności – tradycyjny nadzór zostaje zastąpiony silną motywacją płynącą z udziału w pracy zespołowej oraz presją wywieraną przez kolegów, aby osiągnąć wspólne cele i nagrody. Zdolność do szybkiej adaptacji rozpoznanych potrzeb osiąga się również dzięki ograniczeniu liczby szczebli hierarchii organizacyjnej, co wiąże się ze zmniejszeniem rozmiarów firmy, bądź z decentralizacją, czyli rozbiciem firmy na mniejsze samodzielne przedsiębiorstwa.

Coraz większego znaczenia w osiąganiu celów firmy w nowych warunkach nabierają zdolności, umiejętności i motywacja pracowników operacyjnych, szczególnie tych, mających bezpośredni i osobisty kontakt z klientem, a rola menedżerów, tradycyjnie polegająca na organizowaniu, delegowaniu i nad-

zorowaniu, wyraźnie ulega zmianie. Ewoluuje ku znacznie bardziej elastycznemu stylowi zarządzania, który można by określić za pomocą docelowego modelu, opartego na trzech zasadach:

- przedstaw wizję i wyznacz cele;
- zostaw wolną rękę zespołowi (ten postulat określany jest niezupełnie jednoznacznie w tym kontekście, za to bardzo modnym, angielskim słowem „empowerment”);
- zmierz wykonanie.

Ujmując rzecz prościej, nowoczesny menedżer powinien być nie tyle fachowcem, skoncentrowanym na cząstkowych zadaniach dla swoich podwładnych, co przede wszystkim przywódcą, skoncentrowanym na ludziach, pomagającym im w samodzielnym wykonaniu zadań poprzez rozładowywanie stresów w zespole, wyrażanie i przyjmowanie konstruktywnego krytycyzmu, uważne słuchanie i tolerancję wobec błędów. Powinien też, jak każdy przywódca, reprezentować wartości, z którymi pracownicy mogliby się utożsamić.

W konsekwencji opisanych zmian struktura organizacyjna przestaje być podstawowym czynnikiem cementującym firmę. Tym, co stwarza poczucie stabilizacji w niestabilnym świecie i skupia kolektyw wokół celów korporacji staje się w coraz znacznijszym stopniu – kultura organizacji. Kształtuje ją, według profesorów z Harvardu:

- wizja, czyli pomysł na *business*;
- misja, czyli cele firmy oraz
- wartości, związane z realizacją celów i podzielane przez ogół pracowników.

Obserwatorzy *businessu* dochodzą zatem do wniosku, że dla przetrwania i sukcesu firmy w zmiennym i coraz bardziej wymagającym środowisku ważniejsze są raczej więzi ludzkie niż bezosobowe relacje instytucjonalne. Aktywność pracowników raczej niż konsekwentna kontrola. Człowiek, a nie system. Innowacyjność, wartości i partnerstwo będą określać wielki *business* w latach dziewięćdziesiątych.

Taki pokrzepiający obraz przyszłości kapitalizmu, odmalowany z wielkim talentem przez profesorów Harvard Business School, nie wzbudził sceptycyzmu chyba tylko u amerykańskich uczestników kursu. Jednak, co istotne, wizja ta nie wyrosła tylko z humanizmu uczonych. Wydaje się, iż kryje się za nią prosta

zasada *businessu*: **Jeżeli firma wyraża swoją lojalność wobec pracowników, pracownicy z większym prawdopodobieństwem dołożą starań, aby utrzymać lojalność klientów.**

Czy jednak nowy styl zarządzania i inna ideologia to dość, aby utrzymać lojalność pracowników, podczas gdy poczucie nieustannego zagrożenia miejsca pracy i pozycji zawodowej przez konkurentów jest w dalszym ciągu uznawane za najlepszy sposób pobudzenia personelu do lepszej pracy przez przytłaczającą większość amerykańskich menedżerów? Czy właściwszym dopełnieniem solidarystycznej wizji kapitalizmu przyszłości nie jest polityka stałego zatrudnienia w miejsce zasady „przyjmować i wyrzucać”? Menedżerowie z innych krajów Zachodu są w tej sprawie wyraźnie podzieleni. Japończycy natomiast konsekwentnie kontynuują politykę zatrudnienia na całe życie, z którą odnieśli sukces gospodarczy. Czy wobec tego polityka stałego zatrudnienia zasługuje na (słowne przynajmniej) potępienie w Polsce jako przeżytek skompromitowanego socjalizmu?

Zarządzanie staje się sztuką. Coraz częściej określane jest jako operowanie kulturą organizacji⁴⁾. Zmienne i coraz bardziej skomplikowane środowisko, w którym działają firmy, wymaga od menedżerów coraz szerszej perspektywy i coraz większych umiejętności adaptacji. Restrukturyzacja przedsiębiorstw (w Stanach określana popularnie jako *reengineering*) wydaje się koniecznością nie tylko u nas. Jednak recepty na sukces w *businessie*, jak z żalem stwierdziłam, nie znają nawet w Harvard Business School.

Anna Ząbkowicz

PRZYPISY

¹⁾ P. H. STONEHAM, *Procter & Gamble Japan*, Harvard Business School Case #9-391-003; J. A. TRACHTENBERG, *They didn't listen to anybody*, „Forbes”, December 15, 1986.

²⁾ „Fortune”, Autumn/Winter 1993.

³⁾ Blisko jedna trzecia nabywców „Quickena” twierdzi, że kupiła ten program, bo polecili go im przyjaciele. J. CASE, *Customer Service: The Last Word*, przedruk z Inc. Magazine, April 1991, HBS Case #2-693-018.

⁴⁾ E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1990.