

Strategiczne wyzwania polskich firm

<https://doi.org/10.33141/po.2004.01.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (768), 2004, ss. 6-8

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Krzysztof Obtój

Kiedy myślę o strategicznych wyzwaniach dla gospodarki, to zawsze myślę przede wszystkim o przedsiębiorstwach, los i powodzenie gospodarki zależy bowiem przede wszystkim od tego, jak sobie dają radę przedsiębiorstwa. Minał czas, gdy wierzono, że da się skonstruować efektywny system gospodarczy w logiczny i spójny sposób. Wiemy, że logika rozwoju gospodarki musi być pełna eksperymentów, niepewności, wręcz losowości. I podstawowym motorem napędowym tego procesu są i pozostaną indywidualne przedsiębiorstwa działające na rynku. Aby były skutecznym motorem polskiej gospodarki, nasze przedsiębiorstwa muszą zarówno szybko się zmieniać i dostosować się do światowych tendencji, jak i tworzyć własne innowacyjne rozwiązania wykorzystując trzy najbardziej istotne, moim zdaniem, tendencje gospodarki światowej: pojawianie się innowacyjnych modeli biznesowych, traktowania dylematów jako podstawy innowacji organizacyjnych oraz wykorzystanie wiedzy jako konkurencyjnego zasobu. Krótko o każdej z tych tendencji i jej znaczeniu dla polskich firm. Zaczniemy od pojawiania się innowacyjnych modeli biznesowych.

Innowacyjne modele biznesowe

Klasyczne przedsiębiorstwo było skonstruowane niemal jak grecka tragedia. Tragedię cechowała jedność miejsca, czasu i akcji; przedsiębiorstwo cechowało ściśle powiązanie strumienia transformacji dóbr materialnych oraz pochodnych wobec niego strumieni informacji i pieniądza. Przedsiębiorstwo było przez setki lat zintegrowaną jednością materialną, finansową i informacyjną, czego dobrym odwzorowaniem była klasyczna struktura organizacyjna. Przetwarzaniem dóbr zajmowała się produkcja; przetwarzaniem informacji – zarówno badania i rozwój, jak i sprzedaż i marketing, a pieniędzmi działały finansowe. Odmienna logika funkcjonowania tych fragmentów firmy prowadziła do powstawania odmiennych kultur, procedur i reguł postępowania, celów działania.

Ta koncepcja jednolitej, zintegrowanej, momentami prawie autarkicznej firmy zawsze pozostanie obecną w pejzażu gospodarczym i wręcz jest dominującym modelem działania gigantów światowej gospodarki. Aby skutecznie z nimi walczyć, coraz więcej firm eksperymentuje ze zmianą tej logiki i buduje nowatorskie modele biznesowe. Dwa z nich zasługują na szczególną uwagę: model dyrygenta i nawigatora.

To bodaj P. Drucker po raz kolejny był pierwszym, który podkreślił ogromną siłę prawie niewidocznego trendu dekoncentracji. W jego opinii menedżerowie i dziennikarze niepotrzebnie entuzjastują się fuzjami,

które rzeczywiście zdominowały niemal krajobraz biznesowy drugiej połowy lat 90. Najczęściej jest to przejaw defensywnej restrukturyzacji w branżach o strukturalnym nadmiarze mocy produkcyjnych i malejących marżach: od przemysłu stalowniczego i chemicznego aż po farmację i konsulting. Jednocześnie jednak pod wielką falą fuzji biegnie prawdziwie fascynujący, a niewidoczny prąd dekoncentracji, rozpadu firm na mniejsze fragmenty, aliansu i nade wszystko – *outsourcingu*. Skala *outsourcingu* jest znana przynajmniej w niektórych dziedzinach. W najbardziej dynamicznie rozwijającym się segmencie rynku na *outsourcing*, czyli w obszarze IT (*Informational Technologies*), rynek w 1996 roku wynosił w samych Stanach Zjednoczonych około 100 miliardów dolarów, a w roku 2000 – jak stwierdza kompetentny raport instytutu Conference Board – około 345 miliardów. Rynek europejski był mniejszy – w 1998 był szacowany na około 40 mld dolarów, z potencjałem wzrostu do 51 miliardów w 2003. Powody tak szybkiego wzrostu rynku na *outsourcing* są – jak wykazują badania – dosyć oczywiste: zmniejszenie kosztów (39% badanych), dostęp do specjalistycznej wiedzy (38%) i poprawa jakości usług (37%). Nic więc dziwnego, że autor raportu Howard M. Lackow stwierdza, że *outsourcing* nie jest już żadnym przypadkowym zjawiskiem, a staje się dominującą strategią wielu firm¹⁾.

Outsourcing i aliansy prowadzą do dezintegracji, ale w swoisty sposób. Firma staje się Koordynatorem lub – mówiąc bardziej poetycko – Dyrygentem, tworzącym nową jakość w drodze inteligentnego łączenia aktywności i kluczowych kompetencji swoich i innych firm. W sensie organizacyjnym model Dyrygenta oznacza taką konfigurację firmy, która zamiast integrować, koordynować i kontrolować wszystkie aktywności, decyduje się na *outsourcing* tych aktywności, które nie są kluczowe lub na tworzenie sieci partnerów działających na rzecz wspólnego sukcesu drogą klasycznej kooperacji, ale także poprzez licencje, aliansy strategiczne, *joint-ventures* i inne formy organizacyjne. Konsekwencją tego jest powstawanie nowego modelu firmy, który Ch. Handy trafnie porównał do trójlistnej koniczyny²⁾. Pierwszy liść to profesjonalni, niezbędni firmie z racji swoich unikalnych kompetencji, doskonale opłacani, ale coraz mniej liczni fachowcy.

Drugi liść to specjaliści i zbiór firm wykonujących, jako podzleceniodawcy, rutynowe czynności – począwszy od skomplikowanych ekspertyz lub dostaw prototypowych elementów, poprzez obsługę procesu produkcyjnego i dostawy normaliów, a kończąc na sprzętaniu i ochronie zakładu. Przykładowo polska filia Citibanku w pewnym okresie m.in. podzlecała takie zadania, jak administrację i zarządzanie nierucho-

mościami oraz usługi cateringowe (Sodexo), rachunek kosztów (PriceWaterhouseCoopers), korespondencję (Poczta Polska), przetwarzanie danych (EDS), obsługę sieci telekomunikacyjnej i informatycznej (AT&T Solutions).

Trzeci liść to pracownicy temporalni, na fragmentach etatów, wynajmowani do konkretnych zadań i projektów, przyjmowani do pracy w okresie sezonowych spiętrzeń (na lotniskach w okresie wakacji, w sklepach w okresie Świąt Bożego Narodzenia, w fabrykach w okresie nagłych skoków koniunktury lub sezonowego popytu, w firmach konsultacyjnych w przypadku nadmiaru zleceń, na uczelniach do prowadzenia dodatkowych zajęć), stanowiący – z wyboru lub z przymusu – coraz liczniejszą grupę zawodową.

Mówiąc żargonem konsultantów firma „dekonstruuje” swój łańcuch wartości. Istnieje bardzo wiele konkretnych powodów dekonstrukcji: przyjęcie strategii koncentracji, zdobycie dostępu do kwalifikacji na światowym poziomie (np. w obszarze przetwarzania informacji), zmniejszanie ryzyka działalności, zmniejszanie kosztów, uwalnianie kapitału i jego alokacja do innych zastosowań, zdobycie nowych zasobów i umiejętności itd. W każdym jednak przypadku wstępnym warunkiem ekonomicznej sensowności takiej dekonstrukcji jest dobre rozwiązanie bodaj najbardziej tradycyjnego dylematu zarządzania: czy dodatkowe koszty koordynacji, wynikające z wyniesienia danej działalności poza obszar bezpośredniej kontroli, zostaną zrównoważone korzyściami z tytułu niższych kosztów zakupu danego podzespołu lub usługi u wyspecjalizowanego dostawcy?

Koniec lat 90. i eksplozja internetu przyniosły nam nowy model biznesowy operatora informacyjnego zwanego malowniczo Nawigatorem. Urok Nawigatora polega na tym, że jego aktywa materialne są ograniczone, jako że jego domeną jest specyficzny rynek, czyli sieć, a istotą działania pomoc w dostępie do użytecznej informacji.

Kwintesencjonalnymi przykładami Nawigatora są portale internetowe typu Yahoo, Onet czy Wirtualna Polska, ale także firmy internetowe Amazon.com, Priceline.com czy eBay.com. Stworzyły one pod koniec lat 90. nową wartość wykorzystując fakt, że internet wykreaował nowy, specyficzny rodzaj rynku⁹⁾. Po pierwsze, jest to rynek tworzenia, manipulowania i wykorzystania nowego tworzywa, jakim jest informacja. Po drugie, jest to rynek składający się wyłącznie z fragmentów całości – nie ma na nim ani zintegrowanych łańcuchów, ani gotowych produktów lub usług. Każda informacja jest z definicji niepełna i cząstkowa i dlatego każdy konsument musi stworzyć sobie z istniejącego nadmiaru tworzywa konkretny, potrzebny mu produkt. Po trzecie, jest to rynek nieskończonej liczby dostawców i odbiorców, praktycznie bez barier wejścia i wyjścia dla każdego z nich. Każdy może stworzyć swoją stronę internetową i załadować ją informacją, stworzyć połączenia do innych stron i spróbować znaleźć się bliżej stron częściej odwiedzanych. A to wszystko oznacza rynek totalnego nadmiaru i ograniczonego chaosu, w którym czas i koszty dotarcia do jakiegokolwiek, w miarę „całego” produktu, dawniej dostępnego w specjalistycznej książce (np. informacji o walkach greckich bogów lub typach struktury organizacyjnej) są dla normalnego śmiertelnika po prostu wysokie. I dlatego w natural-

ny sposób pojawił się nowy typ firmy – nawigatorzy internetu – którzy postawili sobie zadanie znajdowania drogi w sieci, zmniejszania złożoności procesu poszukiwania informacji. Pod koniec lat 90. Nawigatorzy wydawali się być zupełnie nowym, wręcz przyszłościowym modelem biznesu; o nich pisano książki, studia przypadków, główne artykuły w prasie biznesowej. Giełdy na świecie wyceniały ich potencjał przyszłych zysków bardzo wysoko poprzez kapitalizację giełdową rzędu setek lub dziesiątków miliardów euro. *Nomen omen*, na przełomie wieków nadzieje te zostały skorygowane, podobnie jak wartość giełdowa tych spółek, co wynika nie tylko z logiki internetu jako najtrudniejszego modelu niesłychanie konkurencyjnego rynku bez barier wejścia i wyjścia, na którym klienci nie są skłonni płacić za usługi. Ze strategicznego punktu widzenia dramatyczny problem Nawigatorów polega także na tym, że ich ograniczona przewaga i nikle zasoby (głównie technologia i dostęp do klientów) są oparte na wątej architektonicznie podstawie organizacyjnej, bowiem kontrolują oni tylko minimalny fragment łańcucha wartości. I dlatego tylko najlepsi Nawigatorzy mają tak silną pozycję rynkową, jak totalnie wirtualny eBay, który zdominował rynek aukcji internetowych. Firmy eBay, Yahoo! czy Amazon, nawet jeśli ponoszą straty finansowe, a giełdy zweryfikowały ich wartość poprzez redukcję ceny akcji o niemal 90% w 2000 i 2001 roku są słabym sygnałem – rzadkim gatunkiem skutecznych Nawigatorów, ten model biznesu dopiero się bowiem kształtuje.

Znaczenie tych nowych modeli biznesowych dla polskich firm jest oczywiste i podwójne. Po pierwsze, pozwalają one na tworzenie nowych rynków i skuteczny atak liderów danych branż, dzięki redefinicji granic branży, sensu sukcesu organizacyjnego, kluczowych kompetencji strategicznych oraz zmianę reguł gry. A w walce z silniejszymi globalnymi rywalami naszym firmom potrzebne jest strategiczne judo rządzące się zasadą strategicznego zaskoczenia i nowych modeli biznesowych, nie mają one bowiem ani tradycji, ani siły, ani marek, aby wprost z nimi konkurować. Po drugie, nowe modele biznesowe tworzą dla polskich firm szansę wchodzenia w aliansy z firmami światowymi, szansę stawania się inteligentnym podwykonawcą, czyli drugim listkiem koniczyzny organizacyjnej. Wymaga to jednak aktywności, asertywności strategicznej i klarownej koncepcji swoich przewag.

Problemy i dylematy

Nowoczesne przedsiębiorstwa rozwijały się na drodze rozwiązywania problemów. Gdy pojawił się problem redukcji kosztów, rozwiązano go drogą skali produkcji oraz usprawnieniami technologii. Losowość zachowań klientów zmniejszono za pomocą wyrafinowanych narzędzi marketingowych. Gdy jakość stała się kluczowa, stworzono bardzo wiele programów typu *Total Quality Management* czy *Six Sigma*, które pozwoliły lepiej kontrolować poziom jakości i systematycznie go poprawiać. Gdy problemem stała się szybkość działania, stworzono procesowe struktury organizacyjne i oparto funkcjonowanie firm na zespołach mających duże uprawnienia decyzyjne. Za każdym razem, gdy pojawia się jakaś kolejna granica efektywności organizacji, praktycy,

teoretycy i konsultanci zespalają wysiłki i wymyślają mniej lub bardziej skuteczne rozwiązania tych problemów, które następnie stają się chlebem powszednim dobrze zarządzanych firm.

Polskie przedsiębiorstwa w okresie ostatniej dekady podążały tą samą drogą w przyspieszony sposób. Zracjonalizowały skalę produkcji i poprawiły jakość dzięki nowym technologiom. Nauczyły się nowych struktur organizacyjnych, procedur, budowy sprawnej logistyki i marketingowych kampanii, nawet lobbingu. Problem polega jednak na tym, że w większości przypadków ten skądinąd słuszny trend do odrabiania zaległości i rozwiązywania problemów powoduje tylko przywracanie normalności, równanie do europejskiej lub światowej przeciętnej niezłej zarządzanej firmy. A od tego droga do firmy konkurencyjnej na rynkach światowych jest jeszcze bardzo daleka i długa – polskie firmy w większości przypadków nie mają ani czasu, ani zasobów, aby tę drogę pokonywać zgodnie z podręcznikiem. Dlatego muszą szukać drogi na skróty i jedyną taką drogą są skuteczne innowacje. Mogą to być przełomowe innowacje techniczne, ale na takie mamy niewielkie szanse. Polskim firmom pozostają takie innowacje organizacyjne, które zmieniają reguły gry na korzyść nowego gracza i pozwalają mu szybko urosnąć.

Podstawowym, dostępnym sposobem tworzenia takich innowacji jest szukanie rozwiązań dylematów, które stanowią kanon myślenia w danej branży. W branży tekstylnej takim klasycznym kanonem było istnienie dwóch podstawowych segmentów: drogiej, eleganckiej, modnej odzieży (*haute couture*), oraz taniej, kiepskiej jakościowo, niemodnej. Dopiero Benetton dzięki bezbłędnej logistyce rozwiązał dylemat, jak wyprodukować tanio i szybko dobrej jakości, modne tekstylia i stworzył nową rzeczywistość *pronto moda*. W marketingu od dziesięcioleci istniał podział na dwa systemy obsługi: albo można było w sposób zindywidualizowany obsłużyć elitarną grupę klientów, albo w sposób standardowy obsłużyć rynek masowy. Dopiero Amazon.com stworzył innowacyjny model działania i rozwiązał dylemat taniej i jednocześnie wysoce zindywidualizowanej obsługi masowej rzeszy klientów.

Przykłady Benettona, Amazonu, Ikei, a w Polsce „Gazety Wyborczej” czy Atlasa są ważne, pokazują bowiem jedyną skuteczną drogę wzrostu na ogromnie konkurencyjnych rynkach. Jest nią innowacja, szukanie inności, swojej własnej drogi. I jeśli tą drogą nie podążą polskie przedsiębiorstwa, to zawsze będą o milę z tyłu za konkurentami.

Wiedza jako zasób

Przez lata teoria i praktyka zarządzania były skoncentrowane wokół doskonalenia metod eksploatacji i firmy całkiem dobrze nauczyły się optymalizować wykorzystanie materialnych zasobów (lokalizacji, technologii, mocy produkcyjnych, sieci dystrybucji itd.), a ostatnie lata dominacji *reengineeringu* pozwoliły wielu korporacjom osiągnąć wyżyny materialnie uwarunkowanej efektywności. Dlatego w wielu branżach dostęp do zasobów materialnych przestał być skuteczną podstawą przewagi konkurencyjnej i nowym fundamentem przewagi staje się kapitał intelektualny – wiedza, reputacja, patenty, praktyki zarządzania, lojalność odbiorców, motywacja

pracowników, potencjał innowacyjny etc. Ma on szczególne cechy, w przeciwieństwie do kapitału materialnie nie zużywa się w trakcie wykorzystywania, jest dostępny w całej firmie jednocześnie i może mieć wiele różnych aplikacji. Ciągłe pozostają one ogromnym nie wykorzystanym zasobem i dlatego o jakości zarządzania (w związku z tym przechwytywania wartości na rynku przez firmę) decydują: umiejętność identyfikacji kapitału intelektualnego, jego lokalizacja i eksploatacja, koncentracja na ograniczonej liczbie zastosowań i zbudowanie inteligentnej równowagi pomiędzy różnymi zasobami.

Warunkiem koniecznym podniesienia jakości zarządzania w polskich firmach jest operacyjne identyfikowanie i mierzenie zasobów opartych na wiedzy. Ciągłe jest łatwiej zmierzyć poziom niewykorzystania mocy produkcyjnych niż poziom motywacji pracowników, lojalności odbiorców czy zakumulowaną wiedzę w firmie i poziom jej wykorzystania. Nic więc dziwnego, że o ile łatwo firmie zmierzyć wartość przejętą przez konkurenta lub odbiorcę na skutek np. przerw w produkcji, o tyle już znacznie trudniej określić długofalowe straty w reputacji i sprzedaży wskutek nieuprzejmości i braku kompetencji pracowników serwisu. Niektóre firmy zaczynają jednak starannie identyfikować i mierzyć swoje niematerialne zasoby. Pionierem jest bez wątpienia szwedzka grupa ubezpieczeniowa i finansowa Skandia AFS, która od 1994 roku wydaje raport o stanie swojego „intelektualnego kapitału” jako dodatek do rocznego raportu dla akcjonariuszy i stosowana w nim metoda „Skandia Navigator” budzi ogromne zainteresowanie na świecie.

Zasoby niematerialne, potencjał innowacji czy wiedza rzadko kiedy mają jakąś konkretną lokalizację w firmie. Generalnie są rozproszone i zamknięte w umysłach ludzi działających w wielu fragmentach funkcjonalnej lub produktowej struktury, którzy się ze sobą nie komunikują. Kiedy przykładowo Unilever przystąpił do budowania map swojej wiedzy, okazało się, że wiedza o dostawcach pulpy pomidorowej, nasionach, samej pulpie i sposobach jej przerobu, która łącznie decyduje o zapachu i smaku sosu pomidorowego, była rozsiana po całej organizacji Unilevera na świecie. Podobnie jest praktycznie w każdej organizacji; lokalizację wiedzy utrudnia fakt, że część z niej ma charakter wiedzy *explicite* (jest sformalizowana i jawna np. w postaci procedury ISO, receptury, archiwum dokumentacji), ale duża część ma charakter wiedzy ukrytej, subiektywnej, zakodowanej w umysłach ludzi i praktykach ich postępowania. Wszystkie firmy na świecie dopiero się uczą skutecznego zarządzania i wykorzystania wiedzy skumulowanej w trakcie swojego funkcjonowania – dlatego polskie firmy w punkcie wyjścia nie są w sytuacji przegranej.

Prof. dr hab. Krzysztof Oblój

Międzynarodowe Centrum Zarządzania,
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski;
Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
im. L. Koźmińskiego

PRZYPISY

- 1) H.M. LACKOW, *IT Outsourcing Trends*, Report no. 1289-01-RR, The Conference Board, 2001.
- 2) Ch. HANDY, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, 1990, Boston Mass., r. 4.
- 3) K. WERBACH, *Sundication: the Emerging Model for Business in the Internet Era*, „Harvard Business Review”, May–June 2000.