

Rozdział 4.

Wyzwania przyszłości w biznesie i zarządzaniu biznesem w Nowej Gospodarce

*Najważniejszym zadaniem – i odpowiedzialnością naszego pokolenia
jest wyobrazić sobie od nowa nasze przedsiębiorstwa i instytucje,
zarówno publiczne, jak i prywatne.*

Tom Peters

Wyzwania przyszłości w biznesie

Szereg wynalazków wdrożonych na przełomie XVIII i XIX wieku, udoskonalanych następnie na przestrzeni prawie 100 lat, całkowicie zmieniło sposób produkcji i dystrybucji towarów oraz stosunki społeczne i polityczne. Maszyny zastąpiły siłę mięśni w sferze produkcji dóbr i energii potrzebnej do ich wytwarzania. Zastosowanie powszechnie dostępnych surowców umożliwiło produkcję masową i wzrost dobrobytu. Maszyna przędzalnicza, maszyna parowa, wytop żelaza i stali z pomocą węgla, kolej i inne wynalazki popchnęły świat do przodu w ciągu wieku więcej niż przez 1000 poprzednich lat. Rozwój cywilizacji nie jest procesem liniowym, następujące po sobie fale szybkiego wzrostu i spowolnienia wynikają z twórczej siły innowacji, których masa krytyczna powoduje okresowo gwałtowne przyspieszenie. Ciągła nieciągła zmiana określa trajektorię rozwoju gospodarki i cywilizacji.

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej, które pojawiły się w ostatnich 50 latach, zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, a wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze narodowym i globalnym. Żyjemy w okresie rewolucji technologicznej przechodzącej

Innowacje z zakresu technologii informacyjnej zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki oraz zasad działania przedsiębiorstw.

w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Wbrew powszechnej opinii rewolucje nie rozpoczynają się nagle i wcale nie trwają krótko. Rewolucja przychodzi na myśl krwawe zamieszki oraz drastyczne zmiany społeczne i polityczne, ale może także oznaczać szybkie i głębokie przekształcenia, zasadniczą transformację jakościową w gospodarce. Jesteśmy dziś świadkami zjawisk i wy-

darzeń, które są siłą napędową kolejnego przyspieszenia. To rewolucja porównywalna z tą sprzed 200 lat pod względem głębokości zmian sposobu funkcjonowania gospodarki i życia społecznego, chociaż ma zupełnie inny charakter. Siłą motoryczną zmian stały się obecnie innowacje w sieci powiązań i relacji za pomocą komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych i odpowiedniego oprogramowania, które ułatwiają wykonywanie zadań, wspomagają komunikację, dostęp do informacji, przekazywanie wiedzy i ponownie przyspieszają tempo innowacji.

Kluczowym czynnikiem tego procesu jest technologia informacyjna (ang. *Information Technology, IT*) i Internet. Dostarczają użytkownikowi narzędzi, za pomocą których może pozyskiwać informacje, dokonywać ich selekcji, analizy, przetwarzania, zarządzać nimi i przekazywać je innym ludziom. Niezwykle szybki rozwój technologii informacyjnych porównuje się do największych osiągnięć rewolucji przemysłowej i ich wpływu na zmianę życia codziennego oraz organizację procesów produkcji (wzrost wydajności). Technologie informacyjne, obejmujące oprogramowanie, sprzęt komputerowy i telekomunikację, całkowicie zmieniają oblicze gospodarki, wpływając na sposób produkcji, zarządzania i handlu, przeobrażając jednocześnie zasady komunikacji, nauki, pracy, zakupów, spędzania wolnego czasu.

Wartość IT polega na zdolności do przechowywania, analizowania i transmisji informacji w trybie ciągłym w dowolne miejsce po niskich kosztach. Ma to wpływ na wzrost efektywności we wszystkich dziedzinach gospodarki – od projektowania, produkcji, marketingu aż po rachunkowość. Rewolucja technologii informacyjnych prowadzi do gwałtownego wzrostu wydajności pracy w usługach – od ochrony zdrowia, edukacji po finanse i administrację państwem. Napędem tego rozwoju jest niewątpliwie postę-

technologii w dziedzinie sprzętu komputerowego, oprogramowania i telekomunikacji oraz rewolucja w sieci. Jądrzem tego huraganu zmian są zjawiska, których siła oddziaływania płynie z szybkości, zakresu i jakości wpływu na otoczenie. Dzięki działaniu

praw rozwoju i upowszechnianiu się nowych technologii (prawo Moore'a, Metcalfe'a i Gildera) rozwój wchodzi na ścieżkę wzrostu według postępu geometrycznego. Trzeba sobie uzmysłowić, że w geometrycznej sekwencji kolejne podwojenia w krótkim okresie czasu dają zmianę jakościową, a w średnim okresie tworzą nowy świat.

Technologie informacyjne i Internet są dziś wszechobecne w gospodarce i mają wpływ na wszystkie jej obszary, zmieniają sposób funkcjonowania przedsiębiorstw we wszystkich branżach oraz wpływają na wszystkie aspekty życia człowieka. Życie prywatne i zawodowe w coraz większym stopniu jest definiowane poprzez relacje internetowe. „Technologie informacyjne i Internet w takim samym stopniu wzmacniają siłę umysłu, jak niegdyś wynalazki rewolucji przemysłowej wzmacniały siłę mięśni” – napisał profesor Brad de Long z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley. Ta opinia dobrze określa wartość, jaką wnosi rozwój technologii informacyjnych i Internetu do przemian cywilizacji ludzkiej w aspekcie ekonomicznym i społecznym.

Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XXI wieku. Dzięki niemu ilość informacji i szybkość, z jaką mogą być one wymieniane, wzrosła dramatycznie. Szybki i bardzo efektywny przepływ informacji pozwala oszczędzać czas i pieniądze. Na naszych oczach następuje radykalny przełom i zmiana paradygmatu funkcjonowania gospodarki. Po raz pierwszy konsument uzyskał rzeczywistą przewagę nad producentami dóbr i usług. Możliwość natychmiastowego porównania wszystkich dostępnych ofert w oparciu o dowolnie wybrane kryteria, daje klientowi nieograniczoną władzę, a dla przedsiębiorstw oznacza to, że tylko produkty faktycznie odpowiadające potrzebom klientów oraz tylko te o najlepszej jakości i cenie mają szansę znaleźć ich akceptację. Wzrost dostępu do informacji, szybkość i niskie koszty pozwalają na efektywne funkcjonowanie rynków kapitałowych, rynku pracy, rynku towarów i usług, ryn-

Internet jest jednym z najważniejszych katalizatorów zmieniających oblicze biznesu w XXI wieku.

Nowa Gospodarka – zmiana parygmatu

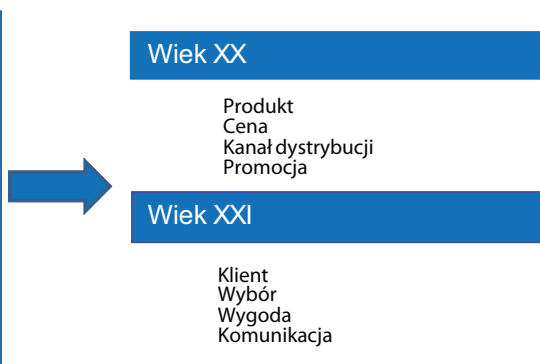
Rozwój technologii informacyjnych i Internetu zbliża gospodarkę do idealnego modelu rynku i wolnej konkurencji

pełny dostęp do informacji (porównanie i selekcja)

wielu kupujących i sprzedających

koszty transakcji = 0

brak barier wejścia dla producentów



Źródło: Opracowanie własne.

ków finansowych i innych. Wzrost przejrzystości rynków – radykalny spadek kosztów transakcyjnych – zapewnia spadek barier wejścia i wzrost konkurencji.

W efekcie konsumenci otrzymują możliwość porównania i racjonalnego wyboru na zasadzie maksymalizacji korzyści. Obniżenie barier wejścia na rynek dla przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu liczby producentów, co z kolei, poprzez wzrost konkurencji, wymusza wzrost jakości i spadek cen.

Zmiana paradygmatu działalności przedsiębiorstw objawia się w tym, że:

- Wartość jest oparta na unikalnych indywidualnych doświadczeniach konsumentów. Firmy ogniskują swoją uwagę na pojedynczym konsumencie i jego doświadczeniu jako użytkownika, niezależnie jak wielu ich mają. Klient staje w centrum uwagi.

- Każda firma ma dostęp do zasobów i wiedzy w ujęciu globalnym. Optymalizacja działania wymaga korzystania z wielu dostawców, a kryterium wyboru stanowią cena i jakość.

Zmiana paradygmatu jest wyzwaniem dla tradycyjnych przedsiębiorstw, wymaga radykalnego przekształcenia sposobu dzia-

Zmiana paradygmatu jest wyzwaniem dla tradycyjnych przedsiębiorstw, wymaga radykalnego przekształcenia sposobu działania, który sprawdzał się przez długi okres.

łania, który sprawdzał się przez długi okres, przedstawienia mentalności pracowników i wysokich umiejętności w zakresie zarządzania technologią informatyczną, wiedzą, procesami i relacjami z klientami. Nowa rzeczywistość jest wyzwaniem zarówno dla organizacji jako całości, jak i dla każdego z jej pracowników.

Wyzwania w zarządzaniu biznesem

*Typowy biznes przyszłości będzie oparty na wiedzy.
Firma stanie się w dużej mierze organizacją specjalistów,
którzy zarządzają i dyscyplinują swoje działania poprzez informację zwrotną
od kolegów, klientów i przełożonych w centrali.
Dlatego będzie tym, co ja nazywam organizacją opartą na wiedzy.*

Peter F. Drucker

*Zarządzanie jest przestarzałe. Jest dziedziną, która przestała się rozwijać,
podobnie jak silnik spalinowy, i to jest zła wiadomość.*

Gary Hamel, profesor London Business School

Wyzwania przyszłości, jakie czekają liderów biznesu, nie mają precedensu w najnowszej historii. Porównywać je można z tymi, jakim musieli sprostać pionierzy ery industrialnej ponad 100 lat temu. Jeden z największych myślicieli zarządzania współczesności Gary Hamel, profesor London Business School, twierdzi, że teoria i praktyka zarządzania są przestarzałe i muszą się radykalnie zmienić, by dostosować się i nadażyć za przeobrażeniami społeczno-gospodarczymi zachodzącymi w XXI wieku⁹⁸. Z drugiej strony, trudno zarzucić, że zarządzanie nie rozwijało się w przeszłości, skoro *Guide to Management Ideas and Gurus* wydany w 2008 roku, niecałe 100 lat po ukazaniu się *Zasad naukowego zarządzania* Winstlawa Taylora, uważanych za początek naukowego podejścia do zarządzania, prezentuje 103 idee zarządzania i 54 wybitnych twórców.

Oznacza to, że zarządzanie:

1. Nie jest wiedzą jednorodną, lecz składa się z wielu, niezależnych i powiązanych ze sobą koncepcji wykorzystywanych w praktyce.

⁹⁸ Gary Hamel, *Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 16.

2. Wiedza i praktyka zarządzania są niezwykle bogate, skoro, statystycznie biorąc, na przestrzeni 100 lat każdego roku powstawała więcej niż jedna koncepcja.

Wziąwszy pod uwagę, że firmy stosują przeciętnie ponad 10 koncepcji zarządzania jednocześnie, to wiele z wymyślonych w przeszłości idei zarządzania jest ciągle aktualnych i używanych.

Znajdujemy się w okresie przechodzenia od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy. Rewolucja technologiczna i zmiany społeczne wywołują radykalne zmiany w świecie biznesu i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw, które dotyczą głównie:

- przepływu informacji;
- geograficznego zasięgu firm i klientów;
- zmian demograficznych i pojawienia się nowej generacji klientów;
- przejmowania kontroli nad firmami przez klientów;
- upadku murów oddzielających wnętrza firmy od świata zewnętrznego.

Model działalności przedsiębiorstw zmienił się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wcześniej podstawą działania był proces produkcji. Kryterium wyboru decyzji o wytwarzaniu towarów stanowiła technologia; klient znajdował się na końcu łańcucha wartości jako bierny konsument. Wynikające z tego koszty produkcji i marża zysku przekładały się na cenę, a zadaniem działu marketingu była organizacja dystrybucji i maksymalizacja wielkości sprzedaży. To się zmieniło. Teraz w centrum uwagi jest klient, a jego potrzeby, preferencje i możliwości finansowe determinują cechy produktu. Jest w stanie samodzielnie porównać produkty pod względem ceny i jakości. A ponieważ dysponuje ograniczoną ilością czasu, ceni wygodę, oczekując jasnego przekazu dotyczącego cech produktu, a nie efektownej, ale mało komunikacyjnej reklamy. Firmy gromadzą coraz więcej informacji, ale to nie dostęp do informacji jest istotny, a ich wykorzystanie. Umiejętność ich przetworzenia na informacje i tworzenie wiedzy, z której korzystają pracownicy, jest kluczem do sukcesu. Integracja pionowa ustępuje poziomej. Możliwość korzystania z zasobów z zewnątrz, ich jakość i cena czyni outsourcing wielu czynności i procesów oczywistą opcją, służącą optymalizacji działalności. Współpraca z wieloma dostawcami w kraju i za granicą daje możliwość wykorzystania najlepszych dostępnych zasobów globalnej gospodarki.

Skierowanie uwagi na klienta pozwala lepiej go poznać i ukierunkować ofertę tak, by dobrze spełniała jego oczekiwania i potrzeby. Tradycyjne firmy koncentrują swoje wysiłki na poznaniu profili docelowych grup odbiorców. Firmy Nowej Gospodarki kierują swoją ofertę i tworzą relacje z klientami na zasadach indywidualnej personalizacji.

Skierowanie uwagi na klienta pozwala lepiej go poznać i ukierunkować ofertę tak, by dobrze spełniała jego oczekiwania i potrzeby.

Personalizacja oferty nie jest niczym nowym, ale jej powszechność tak. Osobista obsługa, ubrania szyte na miarę, samochody produkowane na zamówienie były w przeszłości dostępne wąskiej grupie ludzi o wypchanych portfelach. Obecnie większość samochodów osobowych produkuje się według indywidualnego zamówienia, określającego dziesiątki dodatków montowanych na taśmie produkcyjnej. Podobnie jak odzież sportową Nike w formule NIKEiD, za pomocą platformy internetowej, która umożliwi modułowe zaprojektowanie kolorystyki, wybór materiału i wzoru, czyli określenie indywidualnych cech towaru. Więcej, dziś każdy użytkownik serwisów społecznościowych, Facebooka czy mySpace, może zaprojektować sobie własny świat. Klient Amazona czy Ebaya jest nie tylko rozpoznawany po zalogowaniu, ale jego zainteresowania są analizowane przez pryzmat dokonanych zakupów i, co równie ważne, oglądanych towarów.

Aby sprostać wyzwaniom Nowej Gospodarki przedsiębiorstwa muszą ulepszyć istniejące bądź znaleźć nowe metody zarządzania, które odniosą się do krytycznych problemów:

- przywództwa;
- nowej generacji klientów;
- wartości i potrzeb klientów jako podstawy modelu biznesowego;
- zarządzania wiedzą;
- pozyskiwania i rozwoju talentów;
- kreowania innowacji;
- płynnego dostosowywania struktury organizacji do wymagań chwili.

W Nowej Gospodarce następuje demistyfikacja przywództwa, a jednocześnie wzrasta jego rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nie ma dyskusji o charyzmatycznych, neurotycznych, autorytarnych przywódcach, po-

nieważ przywództwo się upowszechnia i powinno występować na każdym szczeblu organizacji, niezależnie od formalnej struktury władzy. Nie ma dylematu „kierować czy przewodzić”, bo tylko przywództwo może zapewnić pełne wykorzystanie specyficznych umiejętności pracowników, wzbudzić zaangażowanie, gotowość, odpowiedzialność i dać satysfakcję z działania.

Nowa generacja klientów wchodzi na rynek i stanowi potężne wyzwanie dla tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstw, bo stawia na głowie dotychczasowe założenia strategii i modelu operacyjnego. Świadomi swoich potrzeb, samodzielni, wymagający klienci zdają sobie sprawę ze swojej siły popytowej i wykorzystują ją, wymagając produktów i usług dopasowanych do potrzeb indywidualnych. To głównie przedstawiciele tak zwanej generacji Y – młodzi ludzie urodzeni po roku 1982. Produkty przeznaczone dla starszych pokoleń nie odpowiadają ich stylowi życia. Oczekiwania młodych ludzi z generacji Y są odmienne i wciąż ewoluują. Używają Internetu do wszystkiego, dosłownie żyją w sieci⁹⁹.

Charakterystyczne, kluczowe cechy nowej generacji klientów to:

- Oczekiwanie, że produkty są dopasowane do potrzeb i zgodne z ich wartościami.
- Niezależność, niepodatność na tradycyjną reklamę – preferują samodzielną analizę rynku, zanim zdecydują się na wybór produktu bądź usługi; cenią rekomendacje rodziny i znajomych.
- Praktyczni, skłonni do zmian – w przypadku nowej, lepszej, tańszej oferty skłonni do zmiany dostawcy usługi; cenią wygodę, dostępność, szeroki wachlarz produktów.
- Zawansowani użytkownicy nowych technologii – członkowie społeczności wirtualnych, używają Internetu na co dzień i do wszystkiego.
- Zaangażowani społecznie – wrażliwi na aspekty środowiskowe i społeczne.

Nową generację klientów tworzą nie tylko przedstawiciele generacji Y, dołączają do niej również reprezentanci generacji X (urodzeni w latach

⁹⁹ Don Tapscot, *Grown up digital. How the Net Generation is changing your World*, McGrawHill, New York 2009.

Nadchodząca fala klientów nowej generacji



Źródło: Opracowanie własne.

1961–1981) oraz powojennego pokolenia *baby boomers*. Starsze grupy wiekowe stopniowo przejmują od młodszych niektóre zachowania, na przykład wymagania wysokiej jakości i zaspokojenia potrzeb indywidualnych, odporność na tradycyjny marketing, wrażliwość na cenę, wybór najlepszej oferty na zasadach porównania. Nowa generacja klientów wymaga zmiany założeń strategii i modelu operacyjnego przedsiębiorstw.

Organizacje uczące się to takie firmy, które rozszerzają swoje możliwości kreowania swojej przyszłości poprzez zrozumienie własnych problemów i doskonalenie się; wyciągają wnioski z sukcesów i porażek. „Organizacjami, które naprawdę zwyciężą w przyszłości, będą te, które odkryją, jak wykorzystać ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach”¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Peter Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 17.

Nowa generacja klientów wymaga zmiany założeń strategii i modelu operacyjnego przedsiębiorstw.

Twórca teorii organizacji uczącej się (ang. *learning organization*) Peter Senge, formułuje pięć elementów składowych takiej organizacji, przyczyniających się do jej powodzenia:

- myślenie systemowe – wyjaśnianie skomplikowanych zjawisk i wywieranie na nie wpływu na zasadzie postrzegania zależności między pojedynczymi zjawiskami;
- mistrzostwo osobiste – doskonalenie umiejętności osobistych i zawodowych;
- modele myślowe – zdolność analizy i wyciągania wniosków na bazie dostępnych danych i kreatywnego myślenia;
- wspólna wizja przyszłości – tworzenie wspólnej wizji firmy;
- zespołowe uczenie się – umiejętność zespołowej pracy i doskonalenia się.

„Organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie odkrywają ciągle na nowo, w jaki sposób tworzą otaczającą ich rzeczywistość i jak mogą ją zmieniać” – pisze Peter Senge¹⁰¹.

Organizacje, które nie są jedynie zbiorem jednostek, ale przedstawiają zdolność do systematycznego dostosowywania się do zmian, to właśnie organizacje uczące się. Takie firmy kumulują indywidualne umiejętności pracowników, ale również, co ważne, redefiniują strukturę, procesy, procedury oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji. Starają się pozyskiwać, gromadzić, przechowywać, upowszechniać i wykorzystywać użyteczną wiedzę rynkową. Największą umiejętnością organizacji uczących się jest zdolność do upowszechniania wiedzy wśród jej członków. Transfer tej wiedzy odbywa się tam szybko i efektywnie. Problem zarządzania wiedzą w organizacji nie jest nowy, ale wraz z postępem rozwoju społeczeństwa wiedzy i cyfryzacji staje się niezwykle ważny. Istnieje wiele przykładów firm, które podjęły w ostatnich latach działania zmierzające do zbudowania kultury organizacji uczącej się, ale jak do tej pory udaje się to tylko nielicznym. Jednym z przykładów sukcesu jest Toyota. Słynna Droga Toyoty formułuje wartości kierownictwa i zasady prowadzenia firmy, wymaga, aby wszyscy pracownicy i menedżerowie

¹⁰¹ Peter Senge, *Piąta dyscyplina...*, ibidem, s. 25.

głęboko rozumieli procesy produkcji i posiadli umiejętność krytycznej analizy tego, co się dzieje¹⁰².

Fundamenty kultury uczenia się Toyoty oparte są na czterech głównych podstawach¹⁰³. Są to:

- bezpośrednia obserwacja;
- zmiana jako ustrukturyzowany eksperyment;
- akceptowanie częstego eksperymentowania;
- menedżer w roli coacha.

Amerykańscy producenci samochodów potrzebowali ponad 20 lat, by zrozumieć, że sukces Toyoty jest nie tylko wynikiem zdolności do ograniczenia braków, Lean Management, dostawy Just-in-Time, ale sposobu zarządzania, który każdego pracownika, także tego przy taśmie produkcyjnej, czyni podmiotem patrzącym i myślącym samodzielnie. *Genchi genbutsu* (Idź i sprawdź) to zobowiązanie do osobistego zaangażowania w zrozumienie problemu i poszukiwanie rozwiązania.

¹⁰² Jeffrey Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Kraków 2005, s. 343.

¹⁰³ Steven J. Spear, *Learning to Lead At Toyota*, „Harvard Business Review”, May 2004.