

Jerzy Szpineter, Leon Dulewicz

Belos SA

PRZYWÓDCA JAKO STRATEG

1. Wstęp

Współczesny świat stawia przed organizacjami coraz większe wyzwania. Konkurencja jest coraz silniejsza, zasoby są coraz bardziej ograniczone, a klienci – bardziej wymagający. Żyjemy w globalnej wiosce. Różne kultury się przenikają. Znikają kolejne sztuczne bariery gospodarcze. Następuje dynamiczny rozwój technologiczny i informacyjny. W tym otoczeniu „na pierwszej linii” jest menedżer – przywódca, od którego w dużej mierze zależy sukces lub porażka organizacji. Rola przywódcy jako stratega firmy jest opisywana i komentowana przez zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wśród tych wielu głosów prezentowane są często wykluczające się teorie.

Autorzy tego opracowania pragną przybliżyć obraz przywódcy jako stratega i zaprezentować praktyczne zasady budowania wygranej strategii, które zostały zainspirowane pracami teoretyków zarządzania, wieloma latami własnej praktyki kierowniczej w ZWSS Belos SA oraz praktyką w innych firmach.

2. Kim on jest?

Niewątpliwie rozwój organizacji zapewnia dążność, by „zwykli ludzie dokonywali rzeczy niezwykłych”. Co może wywołać taką transformację? Jak ze zwykłych ludzi wydobyć to, co mają najlepszego dla organizacji? Odpowiedzią na te pytania jest przywództwo, które było, jest i będzie czymś, co ma najwyższą wagę, i nie można go niczym zastąpić. Peter F. Drucker mówił, że: „przywódcy nie da się stworzyć, wylansować. Nie można go uczyć, ani się nauczyć” W tym stwierdzeniu

jest dużo racji, lecz są też wyjątki. W końcu przywództwo różni się zakresem i wagą. Ktoś niezbyt błyskotliwy, bez specjalnych predyspozycji, kwalifikacji będzie autentycznym przywódcą wśród osób mniej rozgarniętych. Może być też tak, że lider ma odpowiednią wiedzę, predyspozycje, ale różnice kulturowe i etyczne są na tyle duże, że uniemożliwiają skuteczne przywództwo. Dywagacje te można jeszcze rozszerzyć. Według E. Skrzypek, warunkiem skutecznego przywództwa są przede wszystkim: inteligencja, inicjatywa, pewność siebie oraz umiejętność sprawowania nadzoru. Do cech przywódcy natomiast należą fachowość, kompetencja, kreatywność, umiejętność komunikowania się oraz umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce.

Niewątpliwie charyzma, dar przekonywania, talent i wiedza pomagają, jednak ważne jest również to, żeby być tą „odpowiednią osobą w odpowiednim miejscu i czasie” Trzeba też uczyć się na sukcesach i porażkach innych. Po co wyważać już raz otwarte drzwi. Do działań przywódcy bardzo dobrze pasuje stwierdzenie Bena Akiby: „Wszystko już było. Nie ma czego tutaj wymyślać” Należy analizować zachowania innych, badać przyczyny wzlotów i upadków i w sposób inteligentny oraz konsekwentny wykorzystywać wnioski z tego wypływające.

Jak często zadajemy sobie pytania: dlaczego inni nie osiągnęli sukcesu, dlaczego wzniosłe cele zostały tylko niezrealizowanymi ideami, dlaczego tak dużo firm upada?

W dzisiejszych czasach widzimy bardzo często zabieganych, zestresowanych przedsiębiorców, zajmujących się wszystkim i wszystkimi. Kolejne „gaszone pożary”, interwencje są podstawowym zajęciem szefa. Jest to niewątpliwie bardzo skuteczna droga prowadząca do zawału serca, choroby psychicznej, a w najlepszym przypadku do zostania na zawsze w tym samym miejscu – bycia małym i wiecznie sfrustrowanym. Czy na pewno warto?

Zarządzanie bieżącymi kwestiami nie może być domeną działalności menedżera. Należy konsekwentnie budować taką organizację, w której aktualne, czasami trudne sprawy angażują cały personel i w 80% są realizowane systemowo. Firma musi działać sprawnie i wykorzystywać w pełni swoje zasoby bez względu na to, czy jest szef w pracy, czy też nie. Przywódca zawsze musi sobie zadawać pytanie: czy aby na pewno ja muszę to zrobić? Wówczas znaczącą częścią jego aktywności może stać się strategia – zajmowanie się przyszłością firmy.

Należy również pamiętać, że współczesny menedżer firmy nie ogranicza się już wyłącznie do działalności wewnętrznej. W rozwiniętych gospodarkach ludzie z najwyższego kierownictwa większość swojego czasu przeznaczają na kontakty zewnętrzne: media, władze lokalne, agendy rządowe itp. Mówi się, że w Japonii kierownictwo najwyższego szczebla „nie działa” lecz pozostaje „w stosunkach”, a większość czasu poświęca na perfekcyjny dobór i rozwój kandydatów do udziału w zarządzaniu biznesem. Samą działalnością operacyjną, taktyczną, a nawet strate-

giczną zajmują się starannie wybrani i „prowadzeni” kierownicy średniego szczebla, szefowie działów oraz członkowie zarządów.

Podobne trendy widać też już w Europie i w Polsce. Sprawnymi przywódcami nie tylko muszą być zatem dyrektor naczelny, rada nadzorcza, zarząd, lecz również całe kierownictwo, na wszystkich szczeblach zarządzania.

3. Strategia w zmiennym otoczeniu

W XX w. strategię zaczęły być systematycznie badane i analizowane. Zaczęto uczyć planowania i realizacji strategii. Pojawiły się pojęcia analizy, planowania, zarządzania strategicznego. Początkowo strategię były wyłącznie tworzeniem planów średnio- i długoterminowych. Mozolne prace teoretyków zarządzania zmierzły do wykreowania złożonych metod i technik prognozowania sprzedaży, przychodów, zysków firmy. Sądzone, że dostateczna ilość informacji, komputery o dużej mocy obliczeniowej, budowanie scenariuszy, skomplikowanych założeń będą w stanie przezwyciężyć niepewność rządzącą gospodarką.

Dziś wiemy, że raczej jest to niemożliwe. Niewielkie błędy w założeniach i nieprzewidywalne zmiany powodują ogromne różnice w efektach.

W ostatnim czasie jedno nagranie audiowizualne zburzyło strategię rządzącej partii w Polsce.

Wspomaganie informatyczne i komputery pozwalają dokonywać zawrotnie szybkich i złożonych obliczeń, z dokładnością do 20 miejsc po przecinku, choć często z całkiem błędną logiką. Czy zatem ignorować planowanie strategiczne? Czy odrzucić próby prognozowania przyszłości? Z punktu widzenia praktyka zarządzania nie ma nic ważniejszego od tego, co nas czeka. Należy jednak zdawać sobie sprawę ze wszelkich niedoskonałości metod planowania strategicznego i pamiętać, że proces tworzenia strategii sukcesu, to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy.

Nie można dostatecznie dokładnie zaprognozować tego, co będzie za 5 lat, ale można założyć np.: wysokość zysku, wielkość sprzedaży, docelowe rynki jako cel, do którego dążymy. Nikt chyba nie zakwestionuje, że posiadanie wizji, marzeń jest niezbędne do osiągnięcia zamierzonych efektów. Co więcej, jako przywódcy nie możemy przewidzieć ani w całości kontrolować ewolucji przedsiębiorstwa, ale mamy na nią znaczny wpływ, a zwłaszcza wpływ na osiąganie przyjętych celów.

W niezliczonych pracach teoretyków zarządzania można wyróżnić dwie dominujące szkoły budowania strategii. Pierwszą jest szkoła analityczna Michaela Portera, która opiera się na o stosowaniu dużej liczby prostych czy też bardziej złożonych narzędzi analitycznych. Wyniki analizy są często wnikliwe, uporządkowane i opierają się na faktach. Niebezpieczne mogą być uproszczenia oraz groźba, że twórcze myślenie nadmiernie ograniczy analityka. Pozbawi ona naszą strategię

oryginalnych pomysłów, które mogłyby być źródłem jej unikatów i budowania przewagi konkurencyjnej.

Druga szkoła, której przewodzą Hamel i Parahalad, jest na drugim biegunie szkoły analityków. Skupia się na ambicji, na twórczym i perspektywicznym myśleniu, mobilizacji całej firmy do osiągania tego, co wydaje się niemożliwe. Można powiedzieć, że oparta jest w dużej mierze na intuicji, marzeniach i przywództwie. Tutaj zagrożeniem może być z kolei twórcze myślenie nieoparte wnikliwą analizą i wiedzą.

Obecnie te dwie szkoły się przenikają i stosowanie ich założeń równocześnie przynosi najlepsze efekty.

4. Uniwersalne cele

Wszyscy nabywcy w zdrowej gospodarce mają kilka wspólnych cech. Wolą kupować produkty dobrej jakości, a nie buble. Nie lubią, gdy są źle obsługiwani. Ponadto większość z nich woli zapłacić mniej za nabywane produkty. Stwierdzenia jakże truistyczne, powszechnie rozumiane, a jednocześnie jak często nieprzekładane na działalność przedsiębiorstw.

Peter F. Drucker mówił pięćdziesiąt lat temu, że o tym, jak ukierunkować nasz biznes, nie powinny decydować względy produkcyjne, ale klient. Dzisiaj inspiracją i źródłem wiedzy do podejmowania decyzji bieżących i strategicznych musi być co najmniej triada: klient – organizacja – konkurencja. To, co klient widzi, w co wierzy, o czym marzy, czego chce w danym momencie, musi być przyjęte jako fakt obiektywny traktowany przez przywódcę co najmniej z równą troską jak raporty handlowe, wyniki badań produktów, dane księgowe. Konkurencja z kolei stwarza punkt odniesienia dla organizacji, która żeby osiągnąć sukces, musi być lepsza od niej albo działać w inny sposób, w innym segmencie rynku.

Znakomici polscy mentorzy zarządzania: K. Obłój, E. Skrzypek, K. Lisiecka, stworzyli swoistą receptę wygranej strategii, w której dominuje siedem kluczowych elementów: klient, konkurent, jakość, unikalność, zasoby niematerialne, obsługa i koszty. Również zdaniem praktyka elementy te powinny być transponowane na następujące uniwersalne cele:

- zbuduj własny rynek,
- w swojej ofercie posiadaj wyroby lub usługi najwyższej jakości;
- zbuduj optymalny system obsługi klienta;
- rozwijaj zasoby niematerialne co najmniej w takim tempie jak zasoby materialne;
- obniżaj koszty, nie rezygnując z jakości i poziomu obsługi klienta;
- buduj konsekwentnie unikalność firmy.

5. Zdrowy rozsądek

Nie ma niczego nowego w stwierdzeniu, że strategie powinny mieć charakter adaptacyjny i powinny wykorzystywać nadarzające się okazje, zagrożenia zamieniać w szanse, słabe strony – w mocne. Jednak otwarte pozostaje pytanie, jak to zrobić. Współczesna teoria zarządzania oferuje nam mnóstwo narzędzi, metod, rozwiązań ogólnych i szczegółowych. Każda z nich ma swoich zwolenników i przeciwników. Ile teorii zostało zapomnianych? Ile wróciło pod zmienioną nazwą? Kto dziś pamięta o teorii Z, matrycy, grupach T, demassingu, krzywej doświadczeń? Kto za kilkanaście lat będzie pamiętał np. o: P2P (*path to profitability*) – ścieżce do rentowności, ABC (*activity based costing*) – obliczaniu kosztów według czynności, OVA (*overhead value analysis*) – analizie wartości kosztów ogólnych, QFD (*quality function deployment*) – zastosowaniu funkcji jakości? John Byrne na łamach „Business Week” napisał: „Na przestrzeni ostatnich lat dowiedzieliśmy się, że zysk jest ważniejszy niż przychód, jakość ważniejsza niż zyski, ludzie są ważniejsi od jakości, klienci są ważniejsi niż nasi ludzie, wielcy klienci są ważniejsi od małych klientów, a wzrost ekonomiczny i tak jest kluczem do sukcesu. Nic zatem dziwnego, że brakuje nam konsekwencji w działaniu”

Teorie zarządzania, metody, techniki wnoszą bardzo wiele do praktyki. Pozwalają rozpoznawać i rozwiązywać skutecznie wiele problemów. Najważniejsze jest jednak to, że przy ich doborze, stosowaniu trzeba zachować rozwagę, umiar i po prostu zdrowy rozsądek. Trzeba znać wady i zalety tego, co zamierzamy wdrożyć w praktyce i pewne rozwiązania koniecznie adoptować do własnych szczególnych warunków. Nie można też kierować się modą. Zastąpienie źle wdrożonego zarządzania przez cele nieprawidłowo wdrożonym zarządzaniem z wykorzystaniem strategicznej karty wyników nie przyniesie rezultatów, z wyjątkiem ziewania coraz bardziej sceptycznych uczestników kolejnych szkoleń, przekonanych, że wkrótce moda się zmieni. Jeśli coś zamierzamy zrealizować, musimy to robić z najwyższą jakością i pełną determinacją. Współczesny świat nie pozwala na stosowanie półśrodków, atrap, prowizorycznych rozwiązań. Tkwienie w miejscu, w zmiennym i stale doskonalącym się otoczeniu jest prostą drogą do upadku.

Można zaryzykować twierdzenie „nie ma nic pewniejszego niż zmiany” Ważne, żeby zmiany te przyniosły korzyść naszym organizacjom.

6. W naszej firmie

Przedstawione wcześniej koncepcje, tezy i zasady są stosowane lub wdrażane w ZWSS Belos. Pewne zmiany, głównie w zakresie postaw pracowników, menedżerów, wymagają jednak czasu. Szczególnym problemem jest wykreowanie autentycznych przywódców na niższych szczeblach zarządzania. O ile najwyższe kierownictwo może być wzorcem do naśladowania, pełni rolę mentora, bardzo

rzadko działa w sposób niesystemowy, o tyle na niższych szczeblach kierowniczych nierzadko już mamy do czynienia z postawami niemającymi nic wspólnego z przywództwem. „Gaszenie pożarów”, działalność oparta na interwencjach, budowanie nieskutecznych lub nieefektywnych procedur, niewłaściwe zachowania stanowią zbyt duży udział w stosunku do oczekiwań najwyższego kierownictwa i szeregowych pracowników. Problemy te są zidentyfikowane i zdiagnozowane. Jednakże na dogłębne zmiany w tym zakresie, w działającej od 50 lat organizacji, potrzeba dużo czasu. Potrzebne są systematyczny rozwój kierowników poprzez kompleksowe doskonalenie już istniejącej kadry, staranny dobór nowych kandydatów oraz planowanie, realizacja i kontrola ich ścieżek rozwoju.

To wszystko jest już robione od pięciu lat w cyklu Deminga i wydaje się, że ZWSS Belos jest na dobrej drodze.

Nie można również stwierdzić, że firma spełnia wszystkie oczekiwania i potrzeby stron zainteresowanych. Zdarzają się przypadki, że stwierdza się niewystarczające zadowolenie np. ze zbyt niskich płac, zbyt wysokich cen na pewne wyroby, zbyt długiego czasu oczekiwania na dostawę, zbyt krótkiego czasu wymaganej płatności itp. Jednakże istniejące dobrze zbudowane kanały informacyjne pozwalają precyzyjnie określić postrzeganie ZWSS Belos przez klientów, pracowników, dostawców i ich ocenę naszych wad oraz zalet. Na szczęście tych drugich jest więcej, a z tymi pierwszymi walczy się na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Przy doborze działań naprawczych, korygujących i zapobiegawczych stosowana jest zasada Pareto, aby w sposób optymalny wykorzystać ograniczone zasoby do podejmowania doskonalenia.

Należy podkreślić, że „motorem napędowym” zmian w ZWSS Belos jest wdrożony system zarządzania strategicznego. Opiera się on na szkole zarówno analitycznej, jak i intuicyjnej. Podstawą budowania strategii jest analiza strategiczna składająca się z:

- analizy makrootoczenia w układzie szans i zagrożeń;
 - analizy otoczenia konkurencyjnego metodą analizy pięciu sił M.E. Portera;
 - analizy potencjału strategicznego metodą uproszczonego bilansu zasobów przedsiębiorstwa;
- oceny sytuacji strategicznej firmy na podstawie analizy SWOT;
oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa za pomocą jednej z metod portfelowych – macierzy *general electric*.

Stosowane techniki analizy strategicznej są stosunkowo proste i w ZWSS Belos nie korzysta się przy budowie strategii z usług firm konsultingowych.

Aby jednak maksymalnie uwiarygodnić wyniki, wspomnianą analizę przeprowadzają pracownicy różnych szczebli zarządzania, z różnym stażem, przy udziale zarządu firmy. Wyniki analizy są konfrontowane, dyskutowane i przyjmowany jest konsensus, który jest podstawą do przyjęcia celów ogólnych strategii w poszczególnych obszarach. Następnie cele ogólne są transformowane na plany funkcjonalne, jak również

przekładane na cele szczegółowe przy zastosowaniu strategicznej karty wyników według koncepcji Roberta S. Kaplana i Dawida P. Nortona.

Nadzór nad realizacją poszczególnych elementów strategii – planów funkcjonalnych – sprawuje zarząd firmy, a efekty są mierzone poprzez wykorzystanie wspomnianej SKW, która jest kwartalnie analizowana i omawiana przez najwyższe kierownictwo. Przeglądy strategicznej karty wyników są też świetną okazją do zweryfikowania adekwatności strategii w zmieniającym się ciągle otoczeniu. Wnioski z każdego takiego przeglądu są formułowane w zadania szczegółowe lub stanowią podstawę do wprowadzania zmian w planach funkcjonalnych.

Ocenia się, że zaprezentowana metodologia zarządzania strategicznego przynosi dobre efekty, np. strategia firmy na lata 2001-2005, w tym cele strategiczne, zostały zrealizowane w 80%. Między innymi sprzedaż została zwiększona półtorakrotnie w wymiarze finansowym, a przeszło dwukrotnie w jednostkach naturalnych. Osiągnięto zaplanowany zysk. Pozyskano nowe rynki zbytu, w szczególności eksportowe. Wielkość sprzedaży eksportowej wzrosła z 3% ogólnej sprzedaży do 45%.

Aktualnie w ZWSS Belos obowiązuje strategia na lata 2006-2010 i już pierwszy rok jej realizacji pokazuje, że może to być strategia sukcesu.

7. Zakończenie

Współcześni kierownicy – przywódcy – stają przed podobnymi wyzwaniami w różnych obszarach gospodarki. Codziennymi problemami są niewystarczające zasoby, potężne wpływy wielkich koncernów, niestabilne rządy, niestabilne przepisy prawne, kłopoty z pracownikami, z administracją itp. Wbrew pozorom schemat sukcesu w tych warunkach jest bardzo podobny. Gdy już mamy wiedzę i kompetencje, wystarcza otwartość na zmiany, odrobina szczęścia i odwagi, dobra strategia, a nade wszystko zdrowy rozsądek, który w dzisiejszych czasach często wydaje się towarem deficytowym. Należy pamiętać też, że wcale nie musimy być doskonali. Wystarczy, że będziemy lepsi od konkurencji.

Literatura

- [1] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner&Ska. Warszawa 1997.
- [2] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE, Czytelnik, Kraków 1995.
- [3] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE, Czytelnik, Kraków 1995.
- [4] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [5] Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, AE, Katowice 2002.
- [6] Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [7] Owen J., *Zarządzanie – czego nie uczą w szkołach*, PWE, Warszawa 2003.
- [8] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.

LEADER AS A STRATEGIST

Summary

The article is devoted to strategic management which is presented as one of the most important tasks carried out by management of any organization. Theoretical discussion (based on P.F. Drucker's and M. Porter's ideas) is supported by examples of solutions applied successfully in ZWSS Belos company in Bielsko-Biała.