

Cezary Tomasz Szyjko

"Zarządzanie doskonałe", Bolesław Rafał Kuc, Warszawa 2010 : [recenzja]

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (3), 173-175

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bolesław Rafał Kuc, *Zarządzanie doskonałe*,
Wyd. P.M.T. Warszawa 2010, s. 670.

Na rynku księgarskim ukazała się bardzo interesująca książka prof. Bolesława Rafała Kuca – tym razem na temat zarządzania doskonałego. Autor podjął się w niej trudnego zadania przedstawienia zbioru myśli, idei, koncepcji, uogólnień warunkujących sprawne i skuteczne zarządzanie – czyli umiejętne wybieranie właściwych celów oraz osiąganie ich we właściwy sposób. Konstrukcja książki odzwierciedla nowoczesne rozumienie procesów zarządzania, jako porządkowanie chaosu: od planowania, przez organizowanie, motywowanie, do kontroli i kontrolingu. Menedżer musi umieć zarządzać: konfliktem, jakością i zjawiskami kulturowymi. Jakość, różnorodność i przywództwo są jasnymi odniesieniami dla menedżerów spragnionych sukcesów. Doskonałość w zarządzaniu opiera się na czterech filarach: strategii, struktury, kultury i technologii. Dokonująca się druga rewolucja menedżerska zmienia świat zarządzania, dynamizując stosunki z otoczeniem, rynkiem, klientami, ale także uwalniając pokłady twórczej energii drzemiące w zasobach ludzkich.

Autor dowodzi, że „obecnie normę w branżach, przedsiębiorstwach i na rynkach stanowią turbulencje, których konsekwencją jest chaos, ryzyko i niepewność. Turbulencje stały się nową normalnością”. Gdy pojawiają się turbulencje, menedżerowie popełniają kilka następujących błędów:

- decyzje o alokacji środków stoją w sprzeczności z polityką i kulturą firmy,
- cięcie wszystkich kosztów, zamiast podejmowania ukierunkowanych i wymiernych działań,
- szybkie posunięcia, które chronią płynność gotówkową, lecz narażają akcjonariuszy na ryzyko,
- redukcja wydatków na marketing i rozwój nowych produktów,
- oszczędzanie na szkoleniach dla pracowników, poświęcanie zbyt małej uwagi dostawcom i dystrybutorom.

Autor zauważa, że prawdopodobnie w przyszłości, i tak jest już dzisiaj, dla firmy nie będzie tak ważne, co posiada, ani co produkuje, jak to, czy ma umiejętność wykrywania turbulencji, przewidywania nadejścia chaosu i zarządzania ryzykiem. Jeżeli firmy będą chciały odnieść sukces, to przede wszystkim będą musiały umieć przetrwać, muszą być czujne, co oznacza, że muszą umieć szybko reagować na bodźce z otoczenia, a ich liderów powinna cechować odporność na stres. Jak firmy mogą zachować się w chaosie? Autor zawarł swoje sugestie

w sześciu rozdziałach, w których do najciekawszych, prezentujących najwięcej rozwiązań, zaliczyć można rozdział trzeci, piąty i szósty.

W rozdziale trzecim przedstawiony jest system zarządzania w chaosie. Stanowi on swego rodzaju mapę drogową dla liderów, którzy przeprowadzają swoje firmy przez zmiany. Prof. Kuc zaleca opracowanie systemu wczesnego ostrzegania pozwalającego wykrywać w otoczeniu turbulencje: tworzenie scenariuszy oraz opracowywanie strategii działania polegających na podejmowaniu szybkich decyzji oraz wysokiego tempa działania. Wymienione trzy elementy systemu wczesnego ostrzegania zostały wyczerpująco opisane w rozdziale na przykładach różnych firm. Widziałbym celowość wykorzystania sposobu budowy systemu wczesnego ostrzegania na naszych zajęciach ze studentami. Zalecenie takie byłoby także celowe w odniesieniu do opracowywania podstawowych scenariuszy. Rozdział piąty poświęcony jest prezentacji szczegółowego planu działania w kierunku wzmocnienia i doskonalenia strategii marketingowych, pomimo presji na ograniczanie wydatków na marketing. Autor sugeruje, iż w okresie chaosu należy tworzyć większą, bardziej lojalną i stabilną bazę klientów. W krajobrazie marketingowym powinny nastąpić cztery najważniejsze zmiany:

- klienci są lepiej doinformowani i dysponują większą siłą,
- klienci chętniej kupują towary w sklepach o znanych markach,
- konkurenci potrafią szybciej skopiować nowy produkt lub nową usługę,
- powstaje zupełnie nowy środek przekazu i nowe źródło informacji, a także
- nowy kanał sprzedaży bezpośredniej.

Autor przytacza konieczne zmiany w sposobie myślenia specjalistów od zarządzania:

- o kliencie muszą myśleć wszyscy pracownicy,
- firma powinna być najlepsza w ściśle zdefiniowanym segmencie,
- firma powinna organizować się wokół segmentów klientów (a nie produktów),
- firma w większym stopniu korzysta z usług zewnętrznych, nawiązuje związki partnerskie,
- firma powinna kłaść nacisk na aktywa niematerialne, tj. markę, lojalność klientów, które to aktywa budować powinna za pośrednictwem zintegrowanej komunikacji marketingowej; zależy jej na trwałej więzi z klientem,
- firmy powinny być nastawione w większym stopniu na osiąganie wyników marketingowych, na przynoszenie korzyści wszystkim interesariuszom, a nie tylko udziałowcom,
- firmy powinny być w coraz większym stopniu firmami globalnymi.

W dobie chaosu firmy nadal muszą nastawiać się na zaspokajanie potrzeb kluczowych klientów, jak również nie mogą ograniczać wydatków na marketing. Należy analizować zachowania klientów, konkurentów, dealerów i dostawców. Przedstawiony w skrócie rozdział, to projekt dopasowania działań marketingowych do czasów chaosu. W okresach turbulencji, jeśli firmy chcą

kłaść fundamenty pod lepszą i dłuższą przyszłość, powinny intensyfikować działania marketingowe, a w żadnym przypadku ich nie ograniczać. Rozdział szósty jest próbą odpowiedzi na pytania, co liderzy mogą zrobić dla utrzymania prawdziwej równowagi pomiędzy doraźnymi, a średniookresowymi i perspektywicznymi projektami, aby ich firmy przetrwały teraz i rozwijały się w przyszłości.

Autor doprecyzowuje istotę tzw. „Trwałości Działalności Gospodarczej”, co wymaga innowacyjności nie tylko w procesach, ale i w sposobach myślenia. Podkreśla, że bez regularnego dopływu innowacji firma ulega rozkładowi. Firmy, które chcą przyjąć dalekosiężną perspektywę i prosperować przez długi czas, muszą znaleźć odpowiedź na pięć zasadniczych pytań, odwołujących się do istoty „Trwałej Działalności Gospodarczej” (s.281):

- w jaki sposób reputacja firmy wśród interesariuszy wpływa na ich pomoc w podwyższaniu szans na długotrwałą fazę prosperity oraz jakimi działaniami firma poprawia swoją reputację?
- jakie kroki może podjąć firma, aby klienci do niej przychodzili oraz wspierali ją?
- jakie czynniki najbardziej wiążą się z długowiecznością firmy?
- czy aktywne działania wynikające ze społecznej odpowiedzialności i ochrony środowiska naturalnego wydłużają żywotność firmy?
- czy etyczność i szczerłość działań wpływa na żywotność firmy?

Autor wyróżnił cztery następujące cechy „żyjącej firmy”:

- wrażliwość na otaczający świat,
- świadomość swej tożsamości,
- tolerancja wobec nowych pomysłów,
- konserwatyzm finansowy, co oznacza, iż w ostrożniejszy sposób zarządzają swoimi pieniędzmi, które wykorzystują do napędzania wzrostu i realizacji szans.

Recenzowana książka powinna być wykorzystana w zajęciach dydaktycznych na kierunkach zarządzania i marketingu, a także na studiach podyplomowych. Może również stanowić podstawę do dyskusji na seminariach magisterskich i doktoranckich. Opracowanie ma zarówno walory naukowe, jak i dydaktyczne. Przede wszystkim wzbogaca zbiór polskich podręczników akademickich z dziedziny podstaw zarządzania.

Cezary Tomasz Szyjko