



DLACZEGO NIE DOCENIAMY KOMPETENTNEGO ZARZĄDZANIA

Ani wspaniałe przywództwo, ani genialna strategia nie mają znaczenia, gdy brakuje doskonałości operacyjnej. Raffaella Sadun, Nicholas Bloom, John Van Reenen



NA STUDIACH MBA studenci dowiadują się, że firma nie może opierać walki konkurencyjnej na doskonałości wewnętrznych kompetencji menedżerskich, ponieważ zbyt łatwo można je kopiować. W konkurencyjnym świecie biznesu efektywność operacyjna - czyli wyjątkowo skuteczne robienie tego samego, co robią inne firmy - podobno nie zapewnia trwałej przewagi. Panuje powszechne przekonanie, że aby utrzymać się na czele stawki, przedsiębiorstwo musi zająć wyjątkową pozycję strategiczną, czyli robić coś innego niż rywale. I na tym powinni koncentrować uwagę najwyżsi przywódcy, pozostawiając liderom średniego i niższego szczebla techniczne aspekty zarządzania organizacją i realizowania planów.

Michael Porter opisał różnicę między strategią a efektywnością operacyjną w artykule *What Is Strategy?*, opublikowanym na łamach HBR w 1996 roku (*Czym jest strategia?*, HBRP, lipiec-sierpień 2005). Porterowska analiza strategii i roli stratega zasłużyła sobie na silny wpływ na świat biznesu, ale nasze badania pokazują, że proste kompetencje w dziedzinie zarządzania są ważniejsze - i trudniejsze do naśladowania - niż twierdził jej autor.

Jeśli spojrzeć na dane, staje się jasne, że nie można traktować podstawowych praktyk zarządzania jako czegoś oczywistego. Firmy różnią się skutecznością wykonywania podstawowych zadań, takich jak określanie celów i kształcenie utalentowanych pracowników, a różnice te mają znaczenie. Przedsiębiorstwa z wydolnymi procesami zarządzania osiągają znacznie lepsze wyniki mierzone ogólnymi miernikami, takimi jak wydajność, rentowność, tempo rozwoju oraz długowieczność firmy. Ponadto różnice w jakości i efektywności tych procesów długo się utrzymują, co pokazuje, że nie tak łatwo naśladować kompetentnych menedżerów.

Nikt nie zaprzecza, że efektywność operacyjna ma znaczenie. My jednak twierdzimy, że należy ją traktować jako niezwykle istotne uzupełnienie strategii i że jest to dziś ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. W końcu jeśli firma nie jest w stanie opanować podstaw działalności operacyjnej, nie ma znaczenia, czy stworzyła genialną strategię. Z drugiej strony, jeżeli przedsiębiorstwo dysponuje solidnymi podstawowymi praktykami zarządzania, może je rozwijać, nabywając bardziej zaawansowanych zdolności - takich jak analizowanie danych, podejmowanie decyzji na podstawie dowodów i komunikacja między pionami funkcyjnymi - które są niezbędne do odnoszenia sukcesów w niepewnym otoczeniu i niestabilnych branżach.

Zdobycie kompetencji w dziedzinie zarządzania wymaga jednak wysiłku. Wiąże się z pokaznymi

inwestycjami zarówno w ludzi, jak i procesy, w dobrych i złych czasach. Naszym zdaniem, właśnie te inwestycje stanowią główną przeszkodę dla potencjalnych naśladowców.

W tym artykule przedstawimy ustalenia z badań, a następnie opiszemy bariery, które uniemożliwiają menedżerom wyższego szczebla przekazywanie wystarczających zasobów na poprawę umiejętności oraz praktyk zarządzania. Równocześnie pokażemy, że takie inwestycje stanowią skuteczny sposób na zwiększanie konkurencyjności. Jeżeli świat rzeczywiście wkroczył w erę „nowej normalności”, czyli - jak twierdzi m.in. Robert Gordon - niskiego wzrostu wydajności, podniesienie kapitału menedżerskiego o jeden poziom wyżej może być najlepszym sposobem na wyjście z zastoju.

Wyniki wieloletniego badania

W ostatnim stuleciu naukowcy wiele się dowiedzieli o tym, jak podstawowe procesy zarządzania wpływają na wyniki firm. Na przykład tacy badacze, jak: Kim Clark, Bob Hayes oraz David Garvin, udokumentowali różnice w obrębie fabryk, branż i przedsiębiorstw. Brak dużych zbiorów danych, obejmujących wiele organizacji, gałęzi gospodarki i krajów, utrudniał statystyczne badanie praktyk zarządzania. W ubiegłej dekadzie opracowaliśmy sposób na rzetelne mierzenie tych praktyk i teraz możemy wykazać, że ich stosowanie wyjaśnia dużą część różnic między wynikami firm, a nawet krajów.

Zgodnie z tym, o czym pisaliśmy w artykułach opublikowanych na łamach „Harvard Business Review” w 2002 roku, postanowiliśmy dogłębnie zbadać, jak organizacje z 34 krajów stosują podstawowe praktyki zarządzania. Posługując się ankietą opracowaną pierwotnie przez Johna Dowdy’ego oraz Stephena Dorgana z firmy doradczej McKinsey, chcieliśmy ocenić stosowanie 18 praktyk z czterech obszarów: zarządzania działalnością operacyjną, monitorowania wyników, wyznaczania celów i zarządzania utalentowanymi pracownikami (szczegółowe zestawienie znajduje się w ramce *Podstawowe praktyki zarządzania*; chociaż nasza lista nie obejmuje pełnego zestawu ważnych praktyk zarządzających, ustaliliśmy, że stanowi dobry wyznacznik doskonałości operacyjnej). Na jednym końcu skali znalazły się praktyki całkowicie nieefektywne (jak na przykład monitorowanie wyników przy użyciu mierników, które nie wskazują bezpośrednio, czy firma realizuje ogólne cele biznesowe) lub ich brak, a na drugim - praktyki wysoce efektywne i zaawansowane (monitorowanie wyników w sposób umożliwiający stałe śledzenie mierników i formalne oraz nieformalne informowanie o nich wszystkich członków personelu przy użyciu całego wachlarza narzędzi graficznych).

W SKRÓCIE

POPULARNE PRZEKONANIA

Stratedzy uważają, że lepsze procesy zarządzania nie mogą być podstawą walki konkurencyjnej, ponieważ łatwo je naśladować. Doskonałość operacyjna stanowi według nich minimalny wymóg, aby móc działać na konkurencyjnym rynku.

CO POKAZUJĄ DANE

Pogląd ten zawiera trzy błędy. 1) Efektywne procesy zarządzania są mocno skorelowane ze wskaźnikami strategicznego sukcesu. 2) Różnice w jakości procesów utrzymują się przez dłuższy czas. 3) Nie ma dowodów na to, że najlepsze procesy można łatwo naśladować. Koncern GM przez lata próbował wprowadzić lepszy system zarządzania produkcją, wzorowany na rozwiązaniach Toyoty, i poniósł klęskę.

WNIOSKI

Tak samo jak wybitnych analityków organizacje potrzebują kompetentnych menedżerów. Powinniśmy przestać uczyć studentów szkół biznesu, że kwestie operacyjne są poniżej godności prezesa, i zacząć zachęcać przedsiębiorstwa, aby inwestowały w całościowe wzmocnienie kompetencji zarządczych.

PODSTAWOWE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Chceliśmy zgromadzić wiarygodne i w pełni porównywalne dane dotyczące różnych firm i obejmujące dużą, reprezentatywną próbę przedsiębiorstw z całego świata. Zdawaliśmy sobie sprawę, że chcąc osiągnąć ten cel, powinniśmy sami zarządzać zbieraniem danych, co zrobiliśmy z pomocą dużego zespołu z ośrodka Centre for Economic Performance w London School of Economics. Jak dotychczas zespół przeprowadził wywiady na temat stosowanych praktyk z menedżerami ponad 12 tysięcy firm. Na podstawie uzyskanych informacji oceniamy poszczególne praktyki każdej organizacji w skali od 1 do 5, przy czym wyższa ocena wskazuje powszechniejsze stosowanie praktyki. Punkty te są następnie uśredniane, a wynik wskazuje ogólną firmową ocenę z zarządzania (więcej szczegółów na ten temat można znaleźć w ramce *Badanie*).

Dane doprowadziły nas do dwóch ważnych ustaleń. Po pierwsze, dla wielu organizacji osiągnięcie doskonałości operacyjnej jest wciąż ogromnym wyzwaniem. Często mają z nią kłopoty nawet te przedsiębiorstwa, które dysponują wiarygodnymi informacjami i odpowiednimi strukturami. Dotyczy to wszystkich krajów i branż - i to pomimo faktu, że wiele z badanych przez nas procesów zarządczych jest powszechnie znanych.

Rozpiętość ocen z zarządzania uzyskanych przez poszczególne firmy była bardzo duża. Rzuciły się w oczy ogromne różnice między krajami, ale tak naprawdę duży odsetek odchyłań (około 60%) występował w obrębie krajów (zobacz ramkę *Różnice w jakości zarządzania w poszczególnych krajach i pomiędzy nimi*). Rozbieżności były pokaźne nawet w zamożnych krajach, takich jak Stany Zjednoczone.

W całej naszej próbie 11% firm uzyskało średnio 2 punkty lub mniej, co oznacza bardzo słabe monitorowanie wyników, nikłe próby wyszukiwania problemów w organizacji oraz naprawiania ich, prawie całkowite zaniechanie wyznaczania celów dla pracowników oraz przyznawanie awansów i nagród zależnie od długości stażu czy koneksji rodzinnych. Na drugim końcu skali we wszystkich analizowanych krajach znaleźliśmy oczywiste supergwiazdy zarządzania: 6% firm z naszej próby miało średni wynik równy czterem punktom lub wyższy. Innymi słowy, podmioty te prowadzą rygorystyczny monitoring wyników, mają systemy nastawione na optymalizację przepływu informacji między pionami funkcyjnymi i w ich obrębie, programy ciągłego doskonalenia wspierające cele krótko- i długoterminowe oraz systemy mierzenia rezultatów, które gwarantują nagrody i awanse wybitnym pracownikom, a mało wydajnym osobom pomagają poprawić skuteczność lub znaleźć sobie inne miejsce.

W ciągu ostatniej dekady klika organizacji monitorowaliśmy wielokrotnie. Dzięki temu mogliśmy

W ramach prowadzonych badań oceniamy poziom zaawansowania w podejściu firm do wymienionych poniżej ogólnych wymiarów i 18 konkretnych aspektów zarządzania. Lista różni się nieco zależnie od branży (przykład dotyczy branży produkcyjnej). Nie jest wyczerpująca, ale obejmuje zasadnicze kwestie, a firmy, które nad nimi panują, wykazują zazwyczaj wysoki poziom doskonałości operacyjnej.

ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ OPERACYJNĄ

- stosowanie szczyptych technik
- uzasadnienie wprowadzania szczyptych procesów

MONITOROWANIE WYNIKÓW

- dokumentowanie procesów
- użycie kluczowych wskaźników efektywności (KPI)
- kontrolowanie KPI
- omawianie wyników
- konsekwencje przewidziane za niezrealizowane cele

WYZNACZANIE CELÓW

- wybór celów
- związek ze strategią, zakres kaskadowego przekazywania celów poszczególnym pracownikom
- horyzont czasowy
- poziom trudności
- klarowność celów i pomiarów

ZARZĄDZANIE UTALENTOWANYMI PRACOWNIKAMI

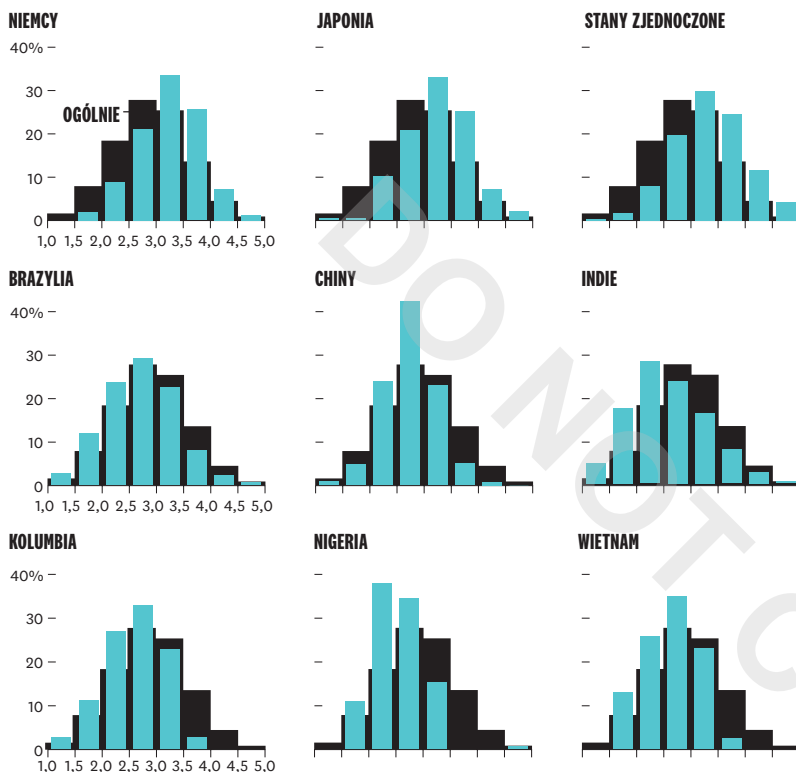
- sposób myślenia o utalentowanych pracownikach na najwyższych szczeblach
- ambitne cele
- zarządzanie słabymi wynikami
- rozwijanie utalentowanych pracowników
- propozycja wartości dla pracowników
- zatrzymywanie utalentowanych pracowników

zaobserwować, że znaczne różnice w stosowaniu najważniejszych praktyk zarządzania miały trwały charakter. Nie ma w tym właściwie nic zaskakującego - według naszych szacunków, koszty doskonalenia praktyk zarządzania są równie wysokie jak koszty inwestycji kapitałowych, na przykład w budynki oraz sprzęt.

Jedno z naszych kluczowych ustaleń może jednak zaskoczyć wielu czytelników: różnice istnieją również w obrębie przedsiębiorstw. Projekt, który przeprowadziliśmy wspólnie z amerykańską agencją U.S. Census, ujawnił, że około 1/3 różnic pomiędzy wszystkimi podmiotami stanowią odchylenia w praktykach zarządzania zakładów należących do jednej firmy. Dotyczy to przede wszystkim wielkich przedsiębiorstw, gdzie różnice pomiędzy poszczególnymi fabrykami, oddziałami i regionami bywają naprawdę znaczące. Nawet największe koncerny, odnoszące spektakularne sukcesy, zazwyczaj nie są w stanie wdrożyć najlepszych praktyk w całej

RÓŻNICE W JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W POSZCZEGÓLNYCH KRAJACH I MIĘDZY NIMI

Niektóre kraje zdobywają lepsze średnie oceny za stosowanie procesów zarządczych niż inne. Jednak dane dotyczące poniższej grupy krajów pokazują, że jeszcze bardziej uderzają różnice, które istnieją wewnątrz nich. Niebieskie słupki wskazują, jaki odsetek firm w każdym kraju plasuje się w poszczególnych zakresach punktacji (gdzie 1 oznacza najgorsze wyniki, a 5 – najlepsze). Szare słupki pokazują odsetki w globalnym ujęciu.



organizacji. Niektóre jednostki są zarządzane efektywnie, a inne borykają się z trudnościami.

Drugie istotne ustalenie polega na tym, że udokumentowane przez nas ogromne, utrzymujące się przez długi czas luki w podstawowych praktykach zarządzania towarzyszą dużym, trwałym różnicom w wynikach firm. Jak wspomnieliśmy, dane pokazują, że lepiej zarządzane firmy są bardziej zyskowne, mniej zagrożone upadkiem i szybciej się rozwijają. Prawdę mówiąc, przesunięcie firmy z grupy 10% najgorzej zarządzanych jednostek do 10% podmiotów najlepszych pod tym względem oznacza wzrost zysków o 15 milionów dolarów, o 25% szybszy roczny wzrost i 75-procentowy skok wydajności. Lepiej zarządzane firmy wydają też 10 razy więcej na badania i rozwój, a także wykazują dziesięciokrotnie większą aktywność patentową, co świadczy o tym, że nie rezygnują z innowacyjności

na rzecz efektywności. Przyciągają ponadto bardziej utalentowanych pracowników i lepiej dbają o ich dobrostan. Wzorce te były wyraźne we wszystkich krajach i branżach (próbę mierników można znaleźć w ramce *Dobre zarządzanie wiąże się z solidnymi wynikami*).

Te empiryczne ustalenia prowadzą jednakże do bardzo ważnego pytania. Dlaczego wszystkie firmy nie skupiają uwagi na doskonaleniu podstawowych praktyk zarządzania, skoro płynące z nich korzyści są naprawdę ogromne i wszechstronne? Pojawia się również bardziej egzystencjalny problem (do którego wrócimy pod koniec artykułu): jakie wnioski z tych badań powinni wyciągnąć menedżerowie wyższego szczebla, szefowie szkół biznesu oraz ustawodawcy?

Przyczyny różnic

Znaczna część odchylen w praktykach zarządzania wynika z czynników zewnętrznych. Jednym z nich jest intensywność konkurencji; rywalizacja stanowi silną zachętę do redukcji obszarów niższej efektywności oraz eliminuje źle zarządzane firmy. Ważną rolę odgrywają również przepisy prawa pracy; mogą one utrudniać awansowanie pracowników na podstawie merytorycznych zasług lub wprowadzanie wynagrodzeń uzależnionych od wydajności. Z drugiej strony organy nadzorujące mogą tworzyć zachęty do szkolenia pracowników albo wspierać firmy, które w sposób priorytetowy traktują kompetencje w dziedzinie zarządzania.

Zaobserwowaliśmy też, że rozbieżności często wynikają z istniejących w organizacjach, trudnych do wyeliminowania, słabych stron. Oto problemy, które zazwyczaj utrudniają wprowadzanie najważniejszych praktyk zarządczych:

Fałszywe przekonania. Nasze badania dowodzą, że zaskakująco duża liczba menedżerów nie potrafi obiektywnie ocenić, czy ich firmy są źle czy dobrze prowadzone (podobne problemy z obiektywizmem występują również w innych środowiskach; na przykład 70% studentów, 80% kierowców i 90% wykładowców uniwersyteckich ocenia siebie jako „ponadprzeciętnych”).

Przyjrzyjmy się odpowiedziom, jakie uzyskaliśmy na pytanie zadawane każdemu menedżerowi pod koniec wywiadu: „Jak zarządzana jest państwa firma? Prosimy o oceny w skali od 1 do 10” (zobacz ramkę *Problemem menedżerów stanowi nadmierna pewność siebie*). Większość pytanym bardzo optymistycznie ocenia jakość praktyk stosowanych we własnym przedsiębiorstwie. Mediana odpowiedzi wynosiła 7. Co więcej, odkryliśmy zerową korelację między postrzeganą jakością zarządzania a jej rzeczywistym poziomem (ustalonym zarówno na podstawie ocen kierownictwa firmy, jak i jej wyników),

DOBRE ZARZĄDZANIE WIĄŻE SIĘ Z SOLIDNYMI WYNIKAMI

co wskazuje, że samoocena w większości przypadków mocno odbiega od rzeczywistości.

Ta duża rozbieżność sygnalizuje kłopoty, gdyż dowodzi, że nawet ci liderzy, którzy naprawdę muszą poprawić swoje praktyki, często nie podejmują takiej inicjatywy. Są bowiem niesłusznie przekonani, że radzą sobie całkiem dobrze.

Jedną z odmian tego problemu polega na tym, że menedżerowie zawyżają koszty wprowadzania nowych praktyk lub zaniżają korzyści, jakie mogłyby przynieść. Z taką sytuacją spotkaliśmy się w eksperymencie terenowym przeprowadzonym przez jednego z autorów tego artykułu wśród 28 indyjskich producentów tekstyliów. Firma doradczą Accenture została zatrudniona do poprawienia praktyk zarządzających tych firm w ramach projektu Uniwersytetu Stanforda i Banku Światowego. Niestety, wiele zaproponowanych udoskonaleń - takich jak systemy kontroli jakości, nagrody dla pracowników i planowanie produkcji - nie zostało wdrożonych z powodu sceptycznego nastawienia do płynących z nich korzyści. Konsultanci próbujący wprowadzać metody, które stanowią standard w większości amerykańskich czy japońskich fabryk, słyszeli, że „tutaj to się nigdy nie sprawdzi” lub „my pracujemy po swojemu”. Jednak ci producenci, którzy wdrożyli proponowane metody, osiągnęli znaczną poprawę rezultatów.

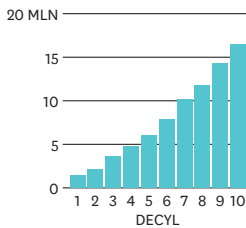
Fałszywe przekonania trudno wyeliminować. Żeby było to możliwe, należy udostępniać menedżerom pełniejsze informacje, aby mogli obiektywnie oceniać swoje względne wyniki.

Jak pokazuje nasze badanie, ocena własnej działalności w najlepszym wypadku wywołuje w organizacjach dużo hałasu i stanowi niedoskonałe odbicie tego, co faktycznie się dzieje. Istnieją po temu różne powody. Bardzo często pracownicy nie zgłaszają problemów, gdyż boją się, że zostaną za nie obwinieni. Z tej przyczyny menedżerowie zostają pozbawieni bardzo ważnej wiedzy o występujących w firmie niedociągnięciach.

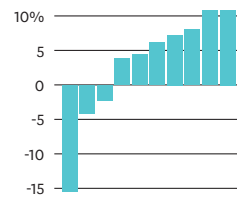
Z doświadczenia wiemy, że menedżerowie mogą zapobiegać takim sytuacjom, proaktywnie tworząc okazje do szczerych dyskusji z pracownikami, bez szukania winnych. Takie podejście stosuje duży amerykański konglomerat Danaher, znany z nieustannego (i skutecznego) wdrażania w swoich licznych spółkach zależnych zestawu procesów zarządzających o nazwie Danaher Business System (DBS), wzorowanego na Systemie Produkcyjnym Toyoty (Toyota Production System). Zazwyczaj Danaher inicjuje relację ze świeżo przejętą spółką, organizując serię bezpośrednich, strukturyzowanych kontaktów między swoimi menedżerami wyższego szczebla a najwyższym kierownictwem przejętego podmiotu. W trakcie tych spotkań nowa jednostka ma za

Firmy, których ocena za zarządzanie mieści się w dziesiątym decylnym, osiągały lepsze wyniki mierzone różnorodnymi strategicznymi miernikami.

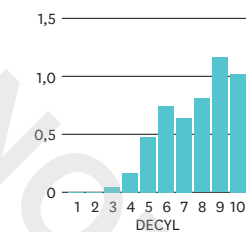
ZYSK OPERACYJNY
W DOL.



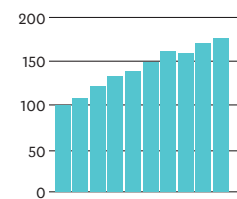
WZROST PRODUKCJI
ZMIANA PROCENTOWA
W LATACH 2005-2010



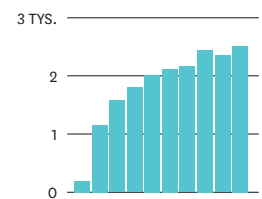
PATENTY
NA 1000 PRACOWNIKÓW



WYDAJNOŚĆ
NA PRACOWNIKA, INDEKSOWANA
DO 100 W PIERWSZYM DECYL



WYDATKI NA BADAANIA I ROZWÓJ
NA PRACOWNIKA, W DOL.



Dla wielu firm osiągnięcie doskonałości operacyjnej jest wciąż ogromnym wyzwaniem.

zadanie wskazać, jakie niedoskonałości w praktykach zarządzania uniemożliwiają jej wykorzystanie pełnego potencjału firmy. Ludzie uczestniczący w tych otwartych rozmowach - szczególnie ci z dłuższym stażem - opisują je jako objawienie, które znacząco zmienia ich nastawienie do podstawowych procesów zarządzania.

Struktury nadzoru. Czasami menedżerowie są w pełni świadomi potrzeby doskonalenia praktyk, ale rezygnują z tej możliwości z obawy, że zmiana uniemożliwi im realizację prywatnych celów. Ten problem jest powszechny zwłaszcza w przedsiębiorstwach należących do rodzin i przez nie prowadzonych, co pokazuje ramka *Firmy rodzinne są zazwyczaj gorzej zarządzane*. Nawet kiedy porządkujemy dane według rozmiarów firm, sektorów działalności i krajów, przedsiębiorstwa rodzinne wciąż uzyskują najgorsze średnie oceny z zarządzania.

Dlaczego te właśnie organizacje tak niechętnie wprowadzają solidne procesy zarządzania? Jedno z wyjaśnień – potwierdzone z resztą przez nasze badania – mówi, że ich wdrożenie może oznaczać duże osobiste koszty dla członków rodziny. Nowe praktyki bardzo często wymagają zatrudnienia utalentowanych pracowników spoza rodziny lub przekazania im władzy (odkryliśmy, że wyższe oceny za zarządzanie towarzyszą bardziej zdecentralizowanemu procesom decyzyjnym).

Tę prawidłowość potwierdza założona w roku 1979 rodzinna firma Gokaldas Exports, która w 2004 roku została największym indyjskim eksporterem odzieży. Organizacja odnosiła ogromne sukcesy, zatrudniała 30 tysięcy pracowników, była wyceniana na mniej więcej 215 milionów dolarów i eksportowała niemal 90% produkcji. Założyciel Jhamandas Hinduja przekazał kontrolę nad firmą trzem synom, a każdy z nich wprowadził do niej własnego potomka. Jeden z największych klientów przedsiębiorstwa, koncern Nike, chciał, aby wprowadziło ono praktyki szczyptego zarządzania. Skontaktował zatem firmę z konsultantami, którzy mogliby w tym pomóc. Jednak prezes przedsiębiorstwa był temu przeciwny. Aby pokonać jego niechęć, potrzeba było coraz groźniejszej konkurencji z Bangladeszu oraz licznych wizyt w firmach z całej Azji i Stanów Zjednoczonych, mających unaocznic prezesowi działanie szczyptej produkcji na żywo. W końcu niezbędna okazała się interwencja innych członków rodziny (w tym jednego wykładowcy ze szkoły biznesu).

BADANIE

Nasz projekt badawczy o nazwie World Management Survey sprawdza stopień wdrożenia i stosowania praktyk zarządzania w ponad 12 tysiącach firm w 34 krajach. Mierzmy wyniki każdej organizacji w zakresie 18 szczegółowych praktyk należących do czterech obszarów: zarządzania działalnością operacyjną, monitorowania wyników, wyznaczania celów i zarządzania utalentowanymi pracownikami. W tym celu doświadczeni ankieterzy rozmawiają przez telefon z menedżerami fabryk i zakładów, zadając wszystkim 18 identycznych otwartych pytań oraz pytania dodatkowe, dopóki nie poznają dobrze firmowych nawyków. Przysłuchująca się rozmowie osoba, która nie zna wyników finansowych przedsiębiorstwa, ocenia je w niezależny sposób za odpowiedź na każde pytanie i za realizowanie każdej praktyki.

Jak dotąd przeprowadziliśmy ponad 20 tysięcy wywiadów i zbadaliśmy firmy z czterech sektorów: produkcji, opieki zdrowotnej, sprzedaży detalicznej i szkolnictwa wyższego. Więcej informacji na temat naszej metodologii można znaleźć na stronie internetowej worldmanagementsurvey.com. Można z niej również pobrać ankietę, aby odpowiedzieć na zawarte w niej pytania i porównać swoją organizację z naszym zestawem danych. Oczywiście, wyniki nie będą tak kompletne i wiarygodne jak w przypadku niezależnej oceny, ale dadzą firmie ogólne rozeznanie w sytuacji.

Tym, co może pomóc prezesowi rodzinnej firmy zrozumieć, czy bardziej zależy mu na „byciu szefem” czy na długofalowych sukcesach przedsiębiorstwa – nawet jeśli oznaczają one dzielenie się zasługami z innymi menedżerami – jest autorefleksja. Z naszego doświadczenia wynika, że niezbędna jest szczerza ocena osobistych priorytetów. Menedżerowie często nie wiedzą, że ich żądza władzy spowalnia rozwój firmy i utrudnia jej sukcesy.

Należący do rodziny menedżerowie wyższego szczebla – a zwłaszcza właściciele – powinni zrozumieć, że wprowadzenie do firmy nowych zdolności menedżerskich nie oznacza koniecznie utraty kontroli. Częściej skutkuje stworzeniem dla właścicieli nowej roli, co nie zawsze przekłada się na zmniejszenie liczby obowiązków.

Tak się stało w przypadku firmy Moleskine z Mediolanu we Włoszech, która została założona w 1997 roku przez trzech przyjaciół i w ciągu kilku lat zmieniła się z niszowego producenta notesów w lidera rynku. Sukces sprawił, że założyciele stanęli przed wyzwaniem: chociaż było oczywiste, że spółka ma ogromny potencjał dalszego rozwoju, właściciele zdawali sobie również sprawę z palącej potrzeby profesjonalizacji jej działalności operacyjnej. Szukali zatem firmy inwestycyjnej private equity, która zapewniłaby im potrzebny kapitał, specjalistyczną wiedzę i pomoc w znalezieniu nowego prezesa. Wreszcie wybrali przedsiębiorstwo Syntegra Capital i doświadczanego menedżera Arrigo Berniego, który wcześniej zajmował stanowiska przywódcze w rodzimych firmach produkujących artykuły luksusowe. Berni wprowadził nową dyscyplinę do opracowywania strategii oraz prowadzenia działalności operacyjnej, a równocześnie stworzył dla założycieli taką rolę, w której mogli najlepiej wykorzystywać wiedzę o handlu i projektowaniu. Dzięki partnerskiej współpracy prezesa z założycielami oraz wejściu na giełdę w 2013 roku spółka Moleskine zwiększyła przewagę nad rywalami i stworzyła sobie nowe globalne możliwości rozwoju.

Deficyt umiejętności. Dobre praktyki zarządzania wymagają zdolności (takich jak umiejętności matematyczne i analityczne), których może brakować członkom personelu firmy, szczególnie w gospodarkach wschodzących. Tymczasem nasze dane pokazują, że firmy, które zatrudniają lepiej wykształconych pracowników, otrzymują znacznie wyższe przeciętne oceny z zarządzania. Lokalizacja w pobliżu dobrego uniwersytetu lub dobrej szkoły biznesu ma również silny wpływ na lepsze wyniki w tej dziedzinie. Wydaje się, że pozytywne oceny są bardziej prawdopodobne, gdy menedżerowie mogą studiować w pobliżu siedziby firmy. O ile dostępność wiedzy zależy od usytuowania przedsiębiorstwa, to zrozumienie, jak ważne są podstawowe umiejętności

pracowników, powinno być nieodzowną cechą menedżerów, motywującą ich do tworzenia firmowych programów szkoleniowych.

Stosunki międzyludzkie i kultura organizacyjna. Wdrażanie podstawowych procesów zarządzania może być wyzwaniem nawet wówczas, kiedy liderzy najwyższej rangi dobrze wiedzą, co należy zrobić, mają motywację do wprowadzania zmian i odpowiednie umiejętności. Dobrym przykładem jest spółka Videojet należąca do koncernu Danaher. W 2005 roku uruchomiła ona nową inicjatywę wewnętrzną, która wymagała współpracy zespołów inżynierskich i sprzedażowych przy opracowywaniu innowacyjnej drukarki. Menedżerowie Videojeta postanowili wdrożyć podstawowe procesy zarządzania z zestawu DBS - które do tego momentu były używane niemal wyłącznie w działalności produkcyjnej - aby cykliczne odprawy i sesje rozwiązywania problemów z udziałem obu zespołów odbywały się według ustalonych reguł.

Niestety, istniejące od dłuższego czasu podziały między inżynierami a personelem sprzedaży spowodowały, że ustrukturyzowane interakcje, które sprawdzały się jako metoda doskonalenia produkcji, w tym przypadku zmieniły się w spotkania pro forma. Działo się to tuż przed premierą produktu. Członek zespołu sprzedażowego zgłosił w tym czasie

doświadczeniu menedżerowie Videojeta zrozumieli, że muszą w bardziej świadomy sposób pracować nad pielęgnowaniem kontaktów między poszczególnymi enklawami specjalistycznej wiedzy w firmie. Nadal używali narzędzi DBS, ale angażowali się też w częste i dłuższe ustrukturyzowane kontakty oraz wymagali zespołowego zatwierdzenia decyzji zarówno przez inżynierów, jak i przez specjalistów do spraw sprzedaży na różnych etapach procesu opracowywania nowych produktów. Już w kilka lat po nieudanej premierze firma Videojet wprowadziła na rynek bardzo dobrą drukarkę i od tamtej pory stanowi wzór do naśladowania, jeśli chodzi o stosowanie narzędzi DBS przy opracowywaniu nowych produktów.

Czasami zmianom opiera się cała firma. Susan Helper i Rebecca Henderson opisują w fascynujący sposób zmagania z trudnościami, jakie napotkał koncern GM podczas wdrażania Systemu Produkcyjnego Toyoty w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX stulecia. Pomimo rosnącej lawinowo konkurencji GM miał trudności z wprowadzeniem opracowanych przez Toyotę lepszych metod zarządzania, głównie z powodu nieprzychylnego stosunku dostawców i pracowników fizycznych. Ci ostatni uważali na przykład, że każda poprawa wydajności wynikająca z nowych praktyk będzie skutkować redukcją zatrudnienia i sprowadzi na nich większą presję. Ta nieufność osłabiała zdolność GM do negocjowania nowych porozumień pracowniczych, koniecznych, aby wprowadzić nowatorskie praktyki (na przykład zespoły międzyfunkcyjne albo zasadę wspólnego rozwiązywania problemów).

Doświadczenia firm Videojet i GM ilustrują fundamentalny problem: praktyki zarządzania często wymagają skomplikowanego porozumienia między wszystkimi ludźmi w firmie. Nieumiejętność wypracowania tego porozumienia może z łatwością zniszczyć wysiłki najbardziej uzdolnionych i pełnych dobrej woli menedżerów. Z drugiej strony, kiedy takie porozumienie istnieje, rywalom bardzo trudno jest je skopiować.

Menedżerowie powinni się zastanowić, jak budować to wspólne porozumienie. Zmiana indywidualnych bodźców motywacyjnych raczej nie przyniesie rezultatów. Wprowadzenie nowych procesów wymaga z reguły współdziałania wieloosobowych zespołów, dlatego też trudno ustalić, jaką nagrodę należałoby przyznać pojedynczemu pracownikowi. Bardzo trudno również zmierzyć stopień akceptacji procesów, dlatego też powiązanie indywidualnej premii z wdrożeniem określonej praktyki byłoby ogromnym wyzwaniem. Jak doskonale wiedzą specjaliści z dziedziny ekonomiki przedsiębiorstwa, w takich sytuacjach rzadko kiedy sprawdzają się proste, umowne rozwiązania.

Potwierdzanie słów czynami ma ogromne znaczenie i może radykalnie wpłynąć na prawdopodobieństwo sukcesu inicjatywy polegającej na wprowadzaniu zmian.

obawy dotyczące pewnych technicznych aspektów nowej drukarki, które - jego zdaniem - poważnie zagrażały powodzeniu przedsięwzięcia. Podstawowe procesy DBS zostały wprowadzone, aby pomagać zespołom w wyszukiwaniu i rozwiązywaniu właśnie takich problemów. O ile pracownicy działu produkcji byli zachęceni do zatrzymywania linii produkcyjnej, aby na bieżąco informować o problemach z jakością, dzięki czemu można je było wyszukiwać i szybko eliminować, o tyle w tym przypadku opinia handlowca została zignorowana i zinterpretowana przez resztę zespołu raczej jako próba bojkotu niż jako konstruktywna sugestia. Wkrótce po tym wydarzeniu drukarka została wprowadzona na rynek, gdzie spotkała się z chłodnym przyjęciem, co potwierdziło powagę mankamentów dostrzeżonych przez pracownika sprzedaży. Dzięki temu

PROBLEM MENEDŻERÓW STANOWI NADMIERNA PEWNOŚĆ SIEBIE

Menedżerowie mają jednak do dyspozycji inną broń, a nasze doświadczenie podpowiada, że może ona okazać się bardziej efektywna. Jest nią ich obecność. Opowieści o skutecznym wdrażaniu praktyk, na które natrafiliśmy w trakcie badań, często dotyczyły firm, gdzie ktoś o bardzo wysokiej pozycji sygnalizował znaczenie zmian poprzez swoje zaangażowanie, stałe kontakty, wzmacnianie komunikatorów i udzielanie się. Potwierdzenie słów czynami ma ogromne znaczenie i może radykalnie wpłynąć na prawdopodobieństwo sukcesu inicjatywy polegającej na wprowadzaniu zmian.

Koncepcję tę potwierdza zakrojony na dużą skalę projekt badawczy dotyczący relacji między zarządzaniem a zachowaniem prezesa, który Raffaella Sadun prowadziła wraz z zespołem badaczy z London School of Economics i Columbia University. Po skrupulatnej analizie aktywności ponad 1200 prezesów firm produkcyjnych z sześciu krajów badacze odkryli, że jakość zarządzania była znacznie wyższa w tych organizacjach, gdzie prezesi poświęcali pracownikom więcej czasu niż zewnętrznym interesariuszom.

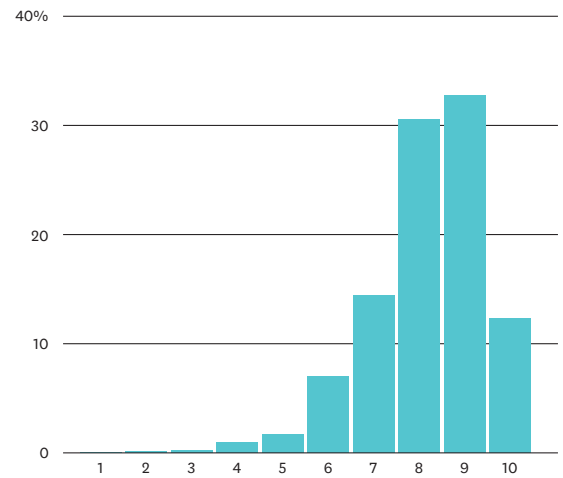
Chociaż podstawowe praktyki zarządzania wydają się stosunkowo proste - ponieważ często nie wymagają technologicznych inwestycji - nie można ich zastosować od ręki. Do ich wdrożenia potrzebne są: głębokie zaangażowanie kierownictwa, uzupełnienie niezbędnych umiejętności i wreszcie fundamentalna zmiana mentalności na wszystkich poziomach organizacji.

Kolejne kroki

Z naszych analiz wynikają następujące sugestie dotyczące szkolenia menedżerów. Obecnie studenci szkół biznesu są przekonywani do uznawania za „niestrategiczne” tych analiz przypadków, które dotyczą efektywności organizacyjnej, i postrzegania kwestii efektywności jako niezwiązanej z rolą prezesa. Niemądrze jest jednak uczyć przyszłych liderów, że strategiczne decyzje i podstawowe procesy zarządzania nie mają ze sobą związku i że te pierwsze wpływają na sukces rynkowy firmy o wiele mocniej niż drugie.

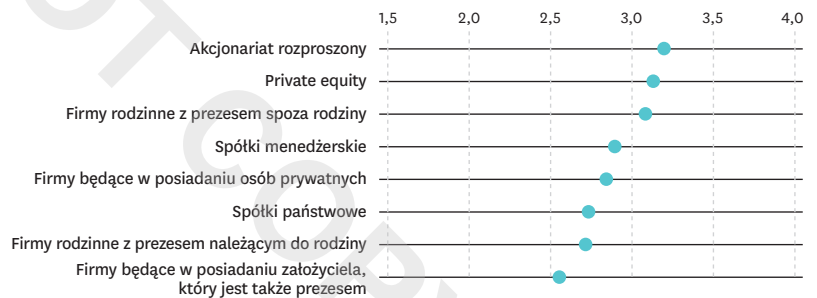
Z naszej pracy jasno wynika, że społeczność menedżerów wyraźnie nie docenia korzyści z doskonalenia najważniejszych praktyk zarządzania - i inwestycji potrzebnych, by je wzmacniać - ponieważ kwalifikuje je jako „łatwe do skopiowania”. Menedżerowie powinni z pewnością poświęcać czas na dokonanie zasadniczych wyborów strategicznych, ale nie powinni zakładać, że pielęgnowanie skutecznych praktyk zarządzania nie wchodzi w zakres ich obowiązków. Umiejętne dbanie o to, by efektywność operacyjna stanowiła ważny element firmowego DNA, ma tak samo silny wpływ na rezultaty

Pod koniec każdego wywiadu prosimy menedżerów, aby powiedzieli, czy ich organizacje są dobrze zarządzane, i ocenili je w skali od 1 (najgorzej) do 10 (najlepiej). Mówiąc ogólnie, ich odpowiedzi są o wiele wyższe, niż pokazują obiektywne mierniki.



FIRMY RODZINNE SĄ ZAZWYCZAJ GORZEJ ZARZĄDZANE

SREDNIA OCENA WEDŁUG RODZAJU WŁASNOŚCI (1 = NAJGORSZY; 5 = NAJLEPSZY)



firmy jak umiejętność rozpoznawania zmian w jej otoczeniu konkurencyjnym.

W erze płaskich struktur organizacyjnych często pojawia się sugestia, że wszyscy muszą być strategami. Sugerujemy jednak, że każdy musi być również menedżerem. Wprowadzane z rozwagą podstawowe praktyki zarządzania mogą odegrać ogromną rolę w usuwaniu barier utrudniających realizację strategii i zapewnić przedsiębiorstwu możliwie największe szanse na sukces. **ARTYKUŁ NUMER R1705K**

RAFFAELLA SADUN jest profesorem nadzwyczajnym zarządzania w Harvard Business School.

NICHOLAS BLOOM jest profesorem ekonomii na Stanford University i jednym z dyrektorów programu Productivity, Innovation and Entrepreneurship w organizacji National Bureau of Economic Research. **JOHN VAN REENEN** jest profesorem na wydziale ekonomii na MIT i w Sloan School of Management.