

FIRMY W NOWYM OTOCZENIU BIZNESOWYM

W rozmowach z redakcją HBRP liderzy polskich organizacji opowiadają o tym, co w największym stopniu decyduje dziś o sposobie funkcjonowania ich przedsiębiorstw.

ANNA RULKIEWICZ

Rzeczywistość kształtowana przez pacjentów



Jednym z najistotniejszych przejawów „nowej normalności” w sektorze ochrony zdrowia są wyższe oczekiwania pacjentów i rosnąca jakość usług medycznych. By zaspokoić potrzeby klientów, prywatne placówki medyczne muszą wykorzystywać najnowsze technologie i modyfikować swoją ofertę, dostosowując ją do zmian demograficznych i nowych regulacji prawnych.

Ważnym czynnikiem stymulującym zmiany w sektorze ochrony zdrowia jest rozpoczynająca się w Polsce komercjalizacja szpitali. Prywatyzacja publicznych placówek niesie ze sobą szansę na poprawę ich efektywności z równoczesną dbałością o jakość usług

medycznych. Poprzez udział w tym procesie sektor prywatnej opieki medycznej może stać się strategicznym partnerem dla publicznych szpitali, zapewniając im wsparcie nie tylko finansowe, ale również zarządcze, co pozwoli na poprawę kondycji ekonomicznej i skuteczne konkutowanie. Trzeba przyznać, że w publicznej opiece medycznej można zaobserwować systematyczne zmiany na lepsze. Są one powolne, jednak nie można zapominać, że nowej jakości nie buduje się z dnia na dzień. Zaangażowanie sektora prywatnego mogłoby ten proces przyspieszyć.

Zmiany demograficzne

Postęp medycyny pozwala żyć ludziom coraz dłużej, co w połączeniu z ujemnym

przyrostem naturalnym powoduje, że jako społeczeństwo starzejemy się. To również stawia przed opieką medyczną nowe wyzwania. Dotychczas można było obserwować koncentrację przede wszystkim na zapobieganiu chorobom oraz leczeniu szczególnie groźnych chorób, np. nowotworowych. Te dziedziny wciąż są bardzo ważne, jednak dzisiejsze społeczeństwo wymaga poświęcenia większej uwagi chorobom przewlekłym oraz zaniedbanej geriatрії. Ta specjalizacja praktycznie wymarła, a tymczasem potrzebujemy dziś wiedzy na temat zmian fizjologicznych związanych z wiekiem pacjentów oraz umiejętności godzenia efektów działania wielu leków przyjmowanych równocześnie. Osobną kwestią związaną z trendami demograficznymi jest niedostatek infrastruktury przeznaczonej do opieki nad osobami starszymi, w tym przede wszystkim domów spokojnej starości. Wraz ze starzeniem się społeczeństwa trzeba też planować przyszłą opiekę nad rosnącą liczbą osób starszych. Niestety, przy dzisiejszych standardach pracy, wymagającej zaangażowania przez ponad 8 godzin dziennie, członkowie rodzin nie mają możliwości sprawowania właściwej opieki nad osobami potrzebującymi stałego, specjalistycznego nadzoru medycznego.

W prywatnej opiece zdrowotnej ciągle zmiany dokonywane stosownie do oczekiwań i potrzeb pacjentów są codziennością. W procesie leczenia wykorzystywane są coraz nowsze technologie i rozwiązania. Przykładem może być krótkotrwała hospitalizacja (tzw. chirurgia jednego dnia), w ramach której pacjenci operowani są za pomocą mikroinwazyjnego sprzętu. Użycie tej technologii nie tylko umożliwia opuszczenie szpitala już dzień po operacji, ale przede wszystkim znacznie zmniejsza ryzyko wystąpienia powikłań, a z ekonomicznego punktu widzenia pozwala optymalizować koszty związane z hospitalizacją oraz przyspiesza rehabilitację.

Rozwój technologiczny

Nowe technologie w sektorze medycznym to nie tylko sprzęt pozwalający na większą precyzję, zmniejszenie liczby powikłań i szybszy powrót do pełnej aktywności pacjenta, ale również szerokie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi IT. Dziś nie wystarczy przypomnieć pacjentowi za pomocą SMS-a o terminie wizyty. Pacjenci chcą samodzielnie umówić się na wizytę czy też mieć dostęp do swoich wyników badań za pośrednictwem komputera lub innych mobilnych urządzeń. Aby ten system działał sprawnie, w LUX MED wzbogaciliśmy go o jeszcze jedno nowoczesne i unikalne na tak dużą skalę rozwiązanie, jakim jest podpis elektroniczny. Ma ono duży wpływ na usprawnienie obiegu informacji, archiwizowanie ich i obniżenie kosztów druku, co przy skali naszej działalności (mamy pod opieką ponad milion pacjentów!) ma niebagatelne znaczenie. Innym obszarem zastosowania najnowszej technologii IT jest teleradiologia, umożliwiająca sporządzenie opisu badania niekoniecznie w miejscu jego wykonania. Stwarza to ogromne możliwości optymalizacji zasobów i zwiększa dostęp pacjenta do specjalistów wysokiej klasy z pominięciem barier miejsca i czasu. To rozwiązanie dzięki nowoczesnym metodom zabezpieczeń i archiwizacji doskonale się sprawdza we współczesnej opiece medycznej i należy oczekiwać dalszego rozwoju w tym kierunku.

ILUSTRACJE: MAGDALENA STONIK

Internet otwiera też możliwości kontaktu online między pacjentem a lekarzem, u którego można zasięgnąć opinii, niekoniecznie udając się do gabinetu – pacjent czuje, że jest pod opieką, oszczędza czas, a świadczeniodawca optymalizuje koszty.

Zmienia się również podejście do leczenia i monitorowania chorób przewlekłych. Przestają być koniecznością częste wizyty w gabinecie, mające na celu tylko pomiar ciśnienia, tętna czy poziomu cukru. Dzisiaj za pomocą sprzętu znajdującego się przy pacjencie jest możliwość samodzielnego wykonania badań i wręcz stałego monitorowania wyników przez specjalistę.

Rozwój technologii medycznych jest imponujący, ale trudno oprzeć się wrażeniu, że im szybciej on postępuje, tym bardziej doceniamy znaczenie relacji pacjent – lekarz. Coraz mocniej piętnuje się przedmiotowe traktowanie pacjenta, coraz częściej apeluje o podejście podmiotowe. Miejmy nadzieję, że uczelnie medyczne również te aspekty psychologiczne będą w znacznie większym

stopniu uwzględniać w swoich programach, by studenci mieli możliwość nabyć umiejętności prowadzenia rozmów z pacjentami o stanie ich zdrowia, niekiedy przecież bardzo trudnych. Wielu medyków – nawet tych z dużym stażem – przyznaje, że takich umiejętności brakuje i trzeba je systematycznie kształtować. Prywatni świadczeniodawcy na tę stronę opieki medycznej kładą duży nacisk, organizując szkolenia i treningi, i mamy nadzieję, że korzyści wynikające z ustanawiania nowych standardów w obsłudze pacjenta wykraczają poza nasz sektor.

W opiece zdrowotnej bardzo dużo już się zmieniło, ale wiele przekształceń jest jeszcze przed nami. Najistotniejsze jest wprowadzenie nowych regulacji, które stworzą konkurencyjny rynek usług medycznych. Jeżeli to nastąpi, kolejne przekształcenia zostaną wymuszone na prywatnej oraz publicznej służbie zdrowia przez samych pacjentów.

 **Anna Rulkiewicz** jest prezesem Grupy LUX MED.

PAWEŁ OLECHNOWICZ

Nieprzewidywalność zdarzeń i zmierzch planowania



Firmy są dziś często zaskakiwane niespodziewanymi zdarzeniami. Aby skutecznie działać w takich warunkach, potrzebne są elastyczne struktury organizacyjne i właściwi dobór ludzi.

Otym, co tak naprawdę oznaczają nowe realia gospodarcze, przekonałem się osobiście, gdy któregoś poniedziałku moją drogę do pracy przerwał pilny telefon z biura. Za kilka godzin na rynku miał pojawić się raport Unicredit, wyceńający akcje Grupy Kapitałowej Lotos na 0 złotych. Byłem bardziej zaskoczony niż wściekły, bo uważałem, że taka wycena jest wręcz absurdalna. Nie było jednak czasu na rozważania. W takiej sytuacji trzeba

działać szybko, a procedury zarządzania kryzysowego muszą być wdrożone natychmiast. W ciągu kilku godzin opracowaliśmy odpowiedź na argumenty analityka i zaplanowaliśmy dalszą komunikację firmy. Zdecydowanie, sprawność działania, a co najważniejsze, zaangażowanie pracowników i kierownictwa sprawiły, że zażegnaliśmy niespodziewany kryzys, którego negatywne konsekwencje mogły być niewyobrażalne. Wkrótce potem wypracowaliśmy też metody, które uchroniłyby nas w przyszłości przed zaskakiwaniem takimi informacjami rynkowymi. Podjęliśmy także wysiłki zmierzające do wyjaśnienia motywów stojących za bezzasadnymi działaniami analityka.

Niestety, do działania w warunkach tak dużej zmienności nie można się z góry przygotować. Nie pomogą w tym ani klasyczne metody analizy otoczenia biznesowego i planowania strategicznego, oparte na liniowej ekstrapolacji przyszłości, ani nawet wariantowe planowanie strategiczne, zakładające przegląd dużej liczby zależnych od siebie czynników ekonomicznych, technologicznych, demograficznych i politycznych, a potem stworzenie 2 - 5 spójnych wariantów rozwoju.

Obecnie zarządzanie wymaga od menedżerów nieustannej gotowości do działania i umiejętności szybkiego dostosowywania planów do zmian zachodzących na rynku. Nie oznacza to jednak tworzenia niezliczonej liczby wariantów działania. Działanie w nowych warunkach wymaga raczej umiejętności błyskawicznej analizy wpływu nowych czynników na zakładane cele i zdolności do korekty swoich planów. W związku z tym menedżerowie muszą być coraz bardziej elastyczni i gotowi do sprawnego wykorzystania swoich wcześniejszych doświadczeń, a także do zawierzenia swojej intuicji. Tylko tak, bez pełnej wiedzy na temat uwarunkowań rynkowych i wewnętrznych, mogą podejmować decyzje, które w perspektywie czasu okazują się trafne.

Nowe realia gospodarcze premiuja menedżerów umiających myśleć niekonwencjonalnie i stale poszukiwać nowych sposobów działania, często diametralnie różnych od utartych modeli i schematów. Takie

przełamywanie konwencji wymaga także ogromnych umiejętności przywódczych, odwagi, umiejętności klarownego wyjaśniania podejmowanych kroków i przekonywania do nich organizacji oraz otoczenia. Sam wielokrotnie stawałem w ostatnich latach przed takim wyzwaniem, chociażby wtedy, gdy musiałem przekonywać firmę i jej właścicieli do kontynuowania wielkiego programu inwestycyjnego (Program 10+) pomimo narastającego kryzysu gospodarczego.

Działanie w takich warunkach wiąże się z ogromnym stresem i ryzykiem wypalenia. Zarządzający firmą w nowych realiach gospodarczych cały czas balansuje pomiędzy ekstremalnym ryzykiem a obojętnością. Z jednej strony nie może obawiać się błyskawicznego podejmowania nawet ryzykownych decyzji. Z drugiej strony powinien dbać o to, by nie popadł w zobojętnienie na niebezpieczeństwa i ryzyko. Stan taki prowadzi zwykle do utraty elementarnej ostrożności i podejmowania działań szkodliwych dla firmy. Dlatego też każdy menedżer musi mieć w otoczeniu ludzi podziwiających jego wizję i cele - takich którym może zaufać. To oni powinni przejmować część jego obowiązków w chwilach dużego

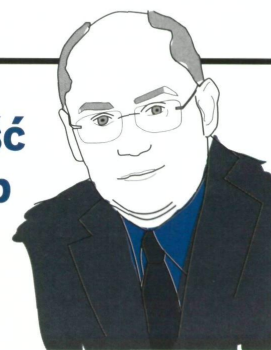
natężenia pracy i szukać nowych rynkowych szans. To do nich należy uchwycenie momentu, w którym lider zaczyna popadać w obojętność i godzi się na podjęcie nadmiernego ryzyka. Muszą chcieć i potrafić myśleć wariantowo, zadawać pytania, krytycznie oceniać sytuację. Przyjazna krytyka jest cenniejsza od automatycznego poparcia.

Kwestia doboru właściwych ludzi ma ogromne znaczenie. Nawet obdarzony największą intuicją, charyzmą i rozwagą menedżer nie działa zawieszony w próżni. Nie zdoła przeprowadzić firmy przez okres silnych zmian bez wsparcia i inwencji innych osób pozostających na kierowniczych stanowiskach organizacji. Dlatego firma, która działa w takich realiach, musi być złożona z elastycznych struktur. Muszą one pozwalać zatrudnionym w niej ludziom na szybkie działanie, unikanie zagrożeń i chwytywanie rynkowych szans szybciej niż konkurenci. Dobrze by były to struktury na tyle małe, by można było łatwo kontrolować ich działanie np. pod kątem dyscypliny kosztowej, a także przebudowywać, łączyć i dopasowywać w miarę zmieniających się potrzeb.

 **Paweł Olechnowicz** jest prezesem Grupy Kapitałowej Lotos.

JACEK SIWICKI

Większa niepewność i trudniejszy dostęp do kapitału



Przedłużająca się niepewność, złożoność, wysychanie źródeł kapitału i wzrost roli regulacji – to nieodłączne cechy współczesnych realiów gospodarczych. Zwycięsko wyjdą z nich ci, którzy wykażą się solidną wiedzą, ciężką pracą i cierpliwością.

Niepewność powoduje, że menedżerowie łatwo ulegają pokusie życia w krótkiej perspektywie. Myślą: po co mamy budować scenariusze na kilka lat czy choćby rok, skoro za dwa tygodnie w Grecji są wybory, po których sytuacja w Unii Europejskiej może się diametralnie zmienić, a wtedy starannie układane plany

trzeba będzie wyrzucić do kosza. Zarządzają więc „tu i teraz”, podejmują bieżące decyzje, a ponieważ są tym bardzo zajęci, czują się zwolnieni z myślenia w horyzoncie długoterminowym. Tymczasem niepewność nie jest żadnym usprawiedliwieniem i nie zwalnia kierujących firmami od strategicznego kalkulowania. Powinni na przekór niestabilności cierpliwie układać długoterminowe scenariusze, nawet jeśli większość z nich będą musieli za chwilę wyrzucić do kosza. Jednak szczególnie w takich trudnych czasach warto narzucić sobie większą dyscyplinę intelektualną i próbować przewidywać zachowanie poszczególnych graczy w różnych sytuacjach, a następnie na bieżąco weryfikować swoje plany. Jestem przekonany, że firmy, które wykonają te intelektualne ćwiczenia, będą lepiej przygotowane do funkcjonowania w nowej rzeczywistości (*new normal*), a właściwie do różnych jej odsłon.

Nieodłącznym elementem współczesnych realiów gospodarczych jest także złożoność. Globalizacja sprawiła, że świat stał się mały. Na naszą firmę, jak również na przedsiębiorstwa, w które inwestujemy, wpływają czynniki, które wcześniej nie miały żadnego znaczenia. Dawniej, analizując perspektywę dla naszych inwestycji, rozmawialiśmy głównie o czynnikach mikroekonomicznych i lokalnych albo co najwyżej regionalnych. Dziś inwestorzy zadają nam pytania np. o perspektywę przetrwania strefy euro. Dlatego musimy szybko uaktualniać swoją wiedzę o kolejne tematy i myśleć w znacznie szerszej skali. Sądzę, że każdy menedżer powinien zredefiniować zestaw obszarów wiedzy i informacji ważnych dla jego biznesu, które będzie odciążał stale aktualizować.

Z koniecznością poszerzania i aktualizowania wiedzy wiąże się jednak także wyzwanie. Jest nim zalew danych i informacji, którymi na co dzień są bombardowani menedżerowie. Jesteśmy otoczeni coraz większą liczbą odbiorców i mniej lub bardziej wiarygodnych źródeł wiedzy. W dzisiejszych realiach nabiera więc coraz większego znaczenia umiejętność samoograniczania się w dostępie do informacji, selektywnego

doboru wartościowych źródeł i zdrowy dystans do tzw. przełomowych koncepcji.

Ograniczony dostęp do kapitału

Zjawiskiem, na które wszystkie firmy muszą się przygotować, jest wysychanie źródeł kapitału i coraz większe ograniczenia w dostępie do długu, wynikające zarówno z sytuacji banków, jak i podejścia regulatorów. W rezultacie dla wielu przedsięwzięć biznesowych po prostu zabraknie pieniędzy. Coraz trudniej będzie się „prześlizgnąć” ze słabym projektem, natomiast coraz rzadziej będą się zdarzały sytuacje, że jakiś nieprze-myślany koncept znajdzie środki na rozwój, płynąc na fali euforii podobnej do tej, którą pamiętamy na przykład z czasów tzw. bańki internetowej z początku nowego stulecia. Chodzenie utartymi ścieżkami wyjdzie z mody, przedsiębiorcy muszą znaleźć własną drogę, jakąś lukę czy niezagospodarowaną niszę rynkową i dobrze opracować fundamenty rozwoju, ponieważ na kapitał będą mogły liczyć tylko najlepiej prze-myślane projekty.

Niektóre firmy mogą mieć z tego powodu poczucie niesprawiedliwości, że są traktowane gorzej niż tacy sami przedsiębiorcy jeszcze kilka lat temu, ale niestety, będą musiały przywyknąć do faktu, że bariery wejścia będą coraz większe. Trzeba będzie wykonać znacznie cięższą pracę, aby móc liczyć na pieniądze. Sposób myślenia niektórych menedżerów: „wystarczy mieć pomysł, a nasz CFO jakoś znajdzie pieniądze”, nie będzie już w tej sytuacji adekwatny. Dla funduszy *private equity*, jakim jest Enterprise Investors, zwracający się strumień finansowania jest również dużym wyzwaniem. Oznacza konieczność jeszcze ostrzejszej selekcji i jeszcze wnikliwszej weryfikacji projektów inwestycyjnych.

Weryfikacja menedżerów

W obliczu trudności z dostępem do kapitału nastąpi też bolesna weryfikacja wiedzy, umiejętności i wyników poszczególnych menedżerów. Będą oni musieli cały czas na nowo udowadniać swoją wartość i przydatność dla organizacji. Nie będzie

miejsca dla kiepsko przygotowanych liderów, gwiazd jednego sezonu błyszczących światłem pojedynczego udanego projektu sprzed lat. W naszej branży ten proces już powoli następuje. Coraz częściej słyszy się powiedzenie: „jesteś tak dobry jak twój ostatni projekt”. Wkrótce będzie ono ważne dla wszystkich branż.

W tej sytuacji coraz trudniej będzie udawać, że się posiada wiedzę czy umiejętności, skoro tak nie jest. Coraz większą rolę w ocenie liderów będą odgrywać tradycyjne wartości, takie jak żmudna praca i solidna wiedza, zaś coraz mniejsza będzie rola szczęścia i ryzykanctwa, zwykłego cwaniactwa czy umiejętności wpłynięcia na odpowiednią falę. To nie jest dobry czas dla kowbojów. Na sukcesy trzeba będzie w pocie czoła pracować. Na przykład w naszej branży, zanim kupimy jakąś spółkę, będziemy musieli wykonać wiele żmudnych analiz, aby dobrze zrozumieć jej funkcjonowanie. Nastąpi nawrót do złotej zasady Warrena Buffetta, według której nie wolno inwestować w biznes, którego się nie rozumie. Mniejsze znaczenie będzie też miała intuicja, a większe - rzetelna analiza danych i umiejętność podejmowania na ich bazie trafnych decyzji. Wartości te będą szczególnie liczyły się w branżach balansujących na granicy zyskowności.

Nieodłącznym elementem nowej rzeczywistości będzie też wzrost znaczenia regulacji państwa. Nie tylko zwiększy się liczba instytucji regulacyjnych i obszarów, w których państwo będzie bezpośrednio ingerować, ale pracownicy tych instytucji będą coraz silniejsi i coraz lepiej przygotowani do działania, a przez to będą coraz bardziej skuteczni. Nawet nasza branża, dotychczas nieregulowana, dziś już musi liczyć się z pewnymi obostrzeniami. Firmy coraz częściej będą musiały uwzględnić działanie regulatorów w swojej działalności. Moja dusza liberała trochę się przeciwko temu zjawisku buntuje, jednak czy mi się to podoba czy nie, muszę się z tym nauczyć żyć.

 **Jacek Siwicki** jest prezesem Enterprise Investors.

CZESŁAW GRZESIAK

Godzenie sprzecznych oczekiwań klientów



Ład, jaki panował przez wiele lat w handlu detalicznym, należy do przeszłości. Branżą nie rządzi już trwający kilka czy kilkanaście lat cykl koniunkturalny, ale chaotyczne drgania, których częstotliwość i amplituda powodują trwałe poczucie niestabilności. Musimy się do niej przyzwyczaić.

Wzrost niepewności i nieprzewidywalności spowodował zmianę zachowań konsumentów. Pierwszy ważny trend polega na większej wrażliwości cenowej. Klienci chętnie przechodzą z jednej sieci do drugiej w poszukiwaniu lepszej relacji ceny do jakości. Ponieważ coraz trudniej o ich lojalność, Tesco podejmuje różne rodzaje działań, które pozwalają na zatrzymanie klientów w sieci. Pierwszy kierunek to zmiany asortymentu. Produkty w naszej ofercie dobieramy tak, by każdy mógł znaleźć coś na swoją kieszeń. Rozszerzamy również gamę produktów marki własnej, które gwarantują dobrą relację ceny do jakości. O tym, że to podejście jest słuszne, świadczy fakt, iż sprzedaż tego asortymentu systematycznie rośnie i produkty pod marką Tesco przynoszą - zależnie od kategorii - już kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt procent łącznych przychodów.

Drugim sposobem reakcji na większą presję cenową są działania zmierzające do poprawy sprawności operacyjnej, która z kolei pozwala nam osiągać przewagę kosztową na rynku. Jednym z takich działań jest realizowany od dwóch lat program optymalizacji procesów związanych z magazynowaniem

towarów. Dążymy do tego, by towary, które przyjeżdżają od producenta, jak najszybciej trafiały do poszczególnych sklepów. Jest to ogromna zmiana organizacyjna, która kosztuje cały personel wiele wysiłku, jednak od rozpoczęcia programu koszty zapasów udało się już znacznie zredukować. Innym procesem, który wciąż doskonalimy, jest sprzedaż. Wraz z umieszczeniem w hipermarketach Tesco kas samoobsługowych zaprosiliśmy naszych klientów do uczestnictwa w tym procesie. Kolejną rzeczą to bardziej elastyczne zarządzanie swoim personelem - ludzi, którzy wcześniej pracowali wyłącznie przy kasie, można kierować tam, gdzie w danym momencie są bardziej potrzebni. W ten sposób zespół pracuje efektywniej.

Sprawności operacyjnej służy również wykorzystanie nowych technologii. W kilku hipermarketach pilotażowych w Polsce firma testuje elektroniczne etykiety cenowe. Cenę każdego produktu, zanim trafi na półkę, trzeba wprowadzić do komputera. Wraz z pojawieniem się etykiet elektronicznych identyfikacja produktu będzie się odbywała wyłącznie elektronicznie. To znacznie skróci czas wędrówki produktu z magazynu na półkę i pozwoli zlikwidować rzadkie, choć frustrujące klientów zjawisko różnic między ceną na półce a ceną przy kasie.

Obok rosnącej wrażliwości cenowej istotnym trendem obserwowanym wśród klientów jest oczekiwanie od zakupów wartości dodanej. Klienci mają coraz mniej czasu i coraz częściej chcą załatwić oprócz zakupów także inne sprawy. W odpowiedzi na to wyzwanie Tesco wprowadziło nową

formułę hipermarketów - Tesco Extra - w której klient oprócz tradycyjnego sklepu znajdzie dodatkowe usługi, takie jak optyk, restauracja czy usługi finansowe. Dostarczeniu wartości dodanej - swego rodzaju nagrody, jakiej klient oczekuje za swoją lojalność - służy również program lojalnościowy Clubcard, który jest tak pomyślany, by dawać klientowi dodatkowe korzyści w postaci bonów pieniężnych i rabatów na produkty, po które najczęściej sięga.

Trzecim zjawiskiem, które w przyszłości będzie miało coraz większe znaczenie, jest coraz większy deficyt czasu, który współcześni klienci mogą przeznaczyć na zakupy. Zamiast krążyć po sklepie, chętnie spędziliby ten czas np. z rodziną. Stąd właśnie pomysł na wprowadzenie sprzedaży z wykorzystaniem internetu. Obecnie kilka hipermarketów w Warszawie oferuje tę formę sprzedaży, ale wkrótce opcja ta będzie dostępna także w innych miastach. Rozważamy również łączenie sprzedaży online i offline („click and collect”), która umożliwia wybranie produktów w sklepie internetowym i odebranie przygotowanej paczki w hipermarkecie.

Nowe podejście do rzeczywistości

Przez 20 lat funkcjonowania w gospodarce rynkowej polska branża handlu detalicznego zdążyła już przyzwyczaić się do pracy w „normalnym” porządku, którego elementem był tradycyjny cykl koniunkturalny. Wiedzieliśmy, jak zachować się w czasie gorszej koniunktury, a jak w okresie szybkiego wzrostu. Nadchodzące jedna po drugiej fazy miały powtarzalne cechy, a podejmowane w odpowiedzi działania sieci były zwykle skuteczne. Rzeczywistość, jaka wykształciła się kilka lat temu, uświadomiła nam, że sposoby, które znamy, przestały działać. Co więcej, nie potrafimy przewidzieć, kiedy nadejdzie koniec niestabilności i wstrząsów ani nawet określić, czy sytuacja, którą obserwujemy dzisiaj, jest drogą ku kolejnemu załamaniu czy wręcz odwrotnie - marszem ku upragnionej stabilizacji. Korporacje na wszelki wypadek przyjęły pozycję obronną, ponieważ instynkt

podpowiada menedżerom, że trzeba zaciśnąć zęby i przeczekać trudne czasy.

Moim zdaniem musimy odrzucić ten sposób myślenia i przygotować się na to, że w takich realiach przyjdzie nam pracować jeszcze przez wiele lat. Osobiście widzę dwa klucze do przetrwania trudnych czasów. Pierwszy to innowacyjność, którą rozumiem jako zdolność organizacji do generowania wielu nowych rozwiązań, z których część będzie można skomercjalizować. Nie mówię tylko o wielkich, nowych odkryciach, ale także o drobnych usprawnieniach, które prowadzą do coraz większej sprawności działania. W poprzednim systemie karierę robili tzw. racjonalizatorzy – może warto wrócić

do tej idei i zacząć promować i wynagradzać ludzi, którzy wykazują się niesztampowym myśleniem. Nasze polskie kombinatorstwo – w pozytywnym tego słowa znaczeniu – odpowiednio ukierunkowane może przynieść nam ogromne korzyści. Drugi sposób to uniwersalność zadaniowa (*multiskilling*), czyli zdolność ludzi do realizowania bardzo różnorodnych zadań. Dzięki niej organizacje będą w stanie podołać wyzwaniom, które stoją przed nimi. Dlatego wielkim zadaniem dla firm i menedżerów jest pomóc pracownikom poszerzać umiejętności, by mogli taką wielozadaniowość osiągnąć.

 **Czesław Grzesiak** jest wiceprezesem Tesco w Polsce.

jest podjąć działania pozwalające uchronić się przed efektami niekorzystnej koniunktury i w konsekwencji często są one podejmowane zbyt późno.

To właśnie niespotykane dotychczas tempo zmian, obok niepewności i niestabilności rynków, jest najistotniejszą cechą obecnych realiów biznesowych. Te trzy zjawiska powodują, że w dzisiejszym globalnym świecie przedsiębiorstwom trudniej jest określić, czy za pół roku ich produkty i usługi, które dziś spotykają się z dużym popytem, nadal pozostaną konkurencyjne. Dziś rynek cechuje się dużo większą przyпадkowością i modelem, które sprawdzały się od lat, tracą swoją skuteczność.

Nadążyć za zmianami

Wiele polskich firm działających na rynku globalnym w dużym stopniu wypracowało sobie pozycję dzięki skutecznej rywalizacji cenowej, podczas gdy teraz przewaga kosztowa staje się trudna do utrzymania. Biznes jest w coraz większym stopniu globalny, coraz mocniej obecna jest konkurencja azjatycka, na rynkach gwałtownie skaczą kursy walut i znacznie trudniej jest przewidzieć, jak będą się one kształtowały w przyszłości. W takich warunkach najważniejszym zadaniem branży konsultingowej staje się nie tylko nadążanie za zmianami, ale wypracowanie takich rozwiązań, które pozwolą klientom przygotować się do tych zmian, a następnie dzięki nim wygrać. Kluczowa staje się dzisiaj innowacyjność – zarówno po stronie firm konsultingowych, jak i w firmach ich klientów. Przy czym innowacyjność rozumiana jako wykonywanie produktów, usług czy procesów w inny – lepszy – sposób, niż to robią konkurenci. Choć innowacja najczęściej była kojarzona z wprowadzeniem nowego produktu czy usługi, przy takim tempie zmian w otoczeniu biznesowym znaczenia nabiera innowacja w postaci modyfikacji procesów czy wprowadzania drobnych zmian w produkcie czy usłudze. W obu przypadkach celem innowacji jest uzyskanie przewagi nad konkurentami, którą doradcy budują wspólnie z klientami.

W dzisiejszych warunkach rynkowych taką przewagę ciężko uzyskać, stosując

PIOTR ŁUBA

Sztuka wygrywania dzięki zmianom



W dobie dynamicznych zmian rynkowych najważniejszym zadaniem firm konsultingowych staje się wypracowanie takich rozwiązań, które umożliwią klientom odnoszenie zwycięstw w zmiennym otoczeniu.

Dzisiejsze realia w sektorze doradczym pokazują, że całkowicie wy-czerpał się model sprzedawania gotowych produktów. Rozwiązania stworzone kilka lat temu dziś już nie stanowią atrakcyjnej wartości dodanej dla klienta. Dlatego głównym modelem współpracy staje się wypracowanie rozwiązań, które pozwolą na wyróżnienie firmy klienta na tle konkurencji, jednak teraz dzieje się to w znacznie większym stopniu wspólnie z klientem. A to

zmusza doradców do dużej elastyczności i pełnej orientacji nie na rozwiązaniu, ale właśnie na kliencie.

Z naszej perspektywy wyraźnie widać, jak rośnie na rynku poziom nieprzewidywalności i nasila się konkurencja. W relatywnie lepszej sytuacji są duże firmy, które częściej mogą pozwolić sobie na większą elastyczność, a także posiadają bardziej wyspecjalizowane narzędzia czy zespoły zarządzania ryzykiem. Duży gracz może zareagować zdecydowanie wcześniej i dzięki temu zmienić swoje podejście do rynku i klientów, zanim poczną na własnej skórze negatywne symptomy nowej rzeczywistości. Niestety, obserwujemy też, że małym i średnim przedsiębiorstwom, nawet jeżeli mają świadomość pogarszającej się sytuacji, trudniej

rozwiązania wypracowane parę lat temu. Dlatego tak istotne staje się dziś budowanie zupełnie nowych i unikalnych rozwiązań wspólnie z klientem. Tylko takie podejście daje realną szansę na wyprzedzenie konkurentów w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Z tego też względu konsultanci coraz rzadziej pracują przy własnym biurku, a coraz częściej z klientem.

Era specjalizacji

Ważnym kierunkiem zmian w konsultingu jest też coraz głębsza specjalizacja. Dziś już nie wystarczy, gdy konsultant specjalizuje się w danym obszarze rozwiązań. Obecnie wymagana jest znajomość określonych rozwiązań w konkretnej branży, co zmusza firmy konsultingowe do kształtowania swojej struktury zatrudnienia w nowy sposób i tworzenia specjalistycznych zespołów projektowych w zależności od zadań stojących przed zespołem w danym momencie. W wielu obszarach potrzebne jest także przenoszenie najlepszych praktyk pomiędzy poszczególnymi rynkami, co jest możliwe w przypadku wysokiej klasy specjalistów pracujących w zespołach regionalnych. Utrzymanie tak szerokich kompetencji jest kosztowne, dlatego łatwiej odnaleźć się w takich warunkach firmom międzynarodowym. Łatwiej im także pozyskać najlepszych ludzi, którzy mają możliwość rozwoju, pracując w bardzo różnorodnych projektach, wymagających od nich za każdym razem tworzenia zupełnie nowych rozwiązań. Tylko takie podejście pozwala na efektywne świadczenie usług w obszarach stanowiących obecnie największe wyzwanie dla klientów, takich jak: optymalizacja kosztów, kształtowanie strategii na nieprzewidywalnych rynkach i zarządzanie ryzykiem oraz zdolność do pozyskiwania i analizowania informacji istotnych dla budowania planów finansowych firmy.

„Stała zmienność”, do której wszyscy musimy się przystosować, niewątpliwie pozostaje wyzwaniem, tworzy jednak szansę – w zmiennym otoczeniu biznesowym łatwiej o zmianę układu sił na rynku.

 **Piotr Łuba** jest partnerem zarządzającym działem Doradztwa Biznesowego w PwC.

RAFAŁ CZYŻEWSKI, WOJCIECH ORZECH
I ROBERT ŚWIERZYŃSKI

Wymóg efektywności i presja regulacyjna



Kryzys zaufania wywołany pogarszającą się sytuacją globalnej gospodarki postawił przed sektorem energetycznym wyzwania na niespotykaną wcześniej skalę. Aby im sprostać, firmy muszą dokonać dogłębnej zmiany strategii i struktur organizacyjnych.

Kiedy w roku 2009, jako jedenasty zarząd w zaledwie czteroletniej historii ENERGA-OPERATOR SA, podejmowaliśmy decyzję o wdrożeniu nowej strategii rozwoju sieci elektroenergetycznej, przebudowie modelu i procesów biznesowych, a także wspierających je systemów, wiedzieliśmy, że będziemy musieli poradzić sobie z szeregiem negatywnych zjawisk. Najważniejszymi z nich były: wzrost kosztów operacyjnych, obawy przed zmianą, spadek motywacji pracowników, problemy społeczne, a także początkowa niestabilność wdrażanych rozwiązań. Nie przypuszczaliśmy jednak, że tym wszystkim problemom towarzyszyć będzie głęboki kryzys zaufania wywołany pogarszającą się sytuacją globalnej gospodarki. Postawił on przed sektorem energetycznym, a zwłaszcza operatorami systemu dystrybucyjnego (OSD), wyzwania na niespotykaną wcześniej skalę. Zmusił nas, firmę, która jak wszyscy operatorzy działa w warunkach monopolu naturalnego, do zwiększenia efektywności ekonomicznej i energetycznej. Zdopingował do istotnej poprawy ciągłości zasilania, jakości dostaw. Zachęcił także do wysiłków wynikających z poważnych modyfikacji ról

i zadań operatora, a więc wdrożenia rozwiązań dostosowanych do wytwarzania energii ze źródeł rozproszonych, aktywizacji odbiorców w zakresie wykorzystania energii.

Modyfikacja strategii

Firmy energetyczne dysponują sporymi rezerwami i mają tego świadomość. Filozofia zarządzania dominująca w sektorze zakłada jednak, że w przedsiębiorstwie zapewniającym usługi powszechne, od których zależy rozwój i bezpieczeństwo społeczeństw, można tolerować pewną nieefektywność. Jest jednak odwrotnie. To tania energia i dostęp do infrastruktury zapewniają rozwój społeczeństw, więc jej cena nie może rosnąć w nieskończoność. Dlatego operatorzy muszą stale szukać tańszych sposobów działania i korzystać z nowoczesnych technologii zmniejszających dynamikę wzrostu kosztów operacyjnych (przede wszystkim inteligentnej infrastruktury, zautomatyzowanej sieci, systemów IT do zarządzania majątkiem sieciowym). Powinni także zmodyfikować swoją strategię tak, by w większym stopniu realizować misję wobec klientów, postrzeganą przez nich przez pryzmat niezawodności dostaw energii, szybkiego czasu reakcji na awarie i możliwie niskich cen usług.

Nasza nowa strategia zakłada istotną poprawę ciągłości zasilania i jakości dostaw energii elektrycznej. Wskaźnik SAIDI (System Average Interruption Duration Index), określający średni roczny czas bez zasilania przypadający na pojedynczego



odbiorcę, wynosi w Polsce od 400 do 600 minut i jest znacznie gorszy od średniej notowanej w krajach wysokorozwiniętych (50–150 minut). Chcemy w ENERGA-OPERATOR obniżyć ten wskaźnik do końca 2012 roku do poziomu 190 minut na odbiorcę rocznie. Modernizujemy sieć, wymieniamy przestarzałe elementy infrastruktury, poprawiamy procedury wewnętrzne i efektywność w zakresie wykrywania oraz usuwania awarii. Unowocześniamy organizację pracy, wyposażyliśmy ekipy w terenie w nowe, informatyczne narzędzia pracy, dalej poprawiamy standardy obsługi odbiorców w zakresie przyłączenia do sieci i obsługi zgłoszeń o awariach.

W ramach nowej strategii realizujemy także działania zmierzające do zapewnienia większej otwartości wobec klienta, przejrzystości reguł biznesowych, podejmowania trafnych decyzji w obszarze eksploatacji i inwestycji, wyższej efektywności projektów infrastruktury przesyłowej oraz lepszej współpracy z interesariuszami włączonymi w proces planowania przestrzennego i zabezpieczenia dostaw energii. Z myślą o realizacji tych celów inwestujemy w elektroniczne i telefoniczne kanały kontaktu z klientem oraz systemy zarządzania majątkiem (SID), pozwalające na lepszy nadzór nad inwestycjami realizowanymi na terenie sieci ENERGA-OPERATOR.

Nowa strategia przygotowana przez nas musi uwzględniać także zmiany systemowe zachodzące w kraju i Unii Europejskiej. Dzisiejszy system taryf opierający się na

koncepcji zwrotu kosztów uzasadnionych, poniesionych przez operatora na sieć i uznanych przez Urząd Regulacji Energetyki, będzie funkcjonował tylko do 2015 roku. Nowy model będzie uzależniony nie od skali ponoszonych nakładów, ale efektywności, jakości i bezawaryjności realizowanych usług. Będzie premiować OSD za podnoszenie jakości usług (głównie ciągłość zasilania) i poziomu obsługi klienta, a także stwarzać zachęty do angażowania firm w innowacje. Postawi to operatorów przed koniecznością podjęcia działań związanych z podnoszeniem efektywności energetycznej, w tym sposobu wykorzystywania energii przez odbiorców, stworzenia mechanizmów i rozwiązań technicznych do efektywnego oddziaływania na popyt (*demand respons*). Oznacza to aktywizację odbiorców w zakresie użytkowania i wytwarzania energii.

Przewidując kierunki zmian, już dzisiaj realizujemy wdrożenia systemów inteligentnego opomiarowania, umożliwiające dwustronną komunikację z licznikami i zarządzanie popytem na energię elektryczną. Jako pierwsza firma w Polsce uruchomiliśmy pierwszy etap projektu, zakładający wymianę 110 tys. liczników do połowy 2012 roku. Równolegle przygotowujemy się do realizacji II etapu obejmującego ponad 512 tys. liczników. W ramach prowadzonych prac przygotowywane są nowe usługi dla klientów, których celem jest zwiększenie świadomości w zakresie zużycia energii elektrycznej.

Czynniki zmian

Dalszy rozwój sektora elektroenergetyki w Unii Europejskiej opierać się będzie na zasadzie zrównoważonego rozwoju, powszechnym wykorzystywaniu odnawialnych źródeł energii i wspieraniu inicjatyw zmierzających do wzrostu efektywności w wykorzystywaniu energii. Sieć elektroenergetyczna przyszłości, w tym w szczególności sieć dystrybucyjna, będzie musiała w sposób inteligentny pobudzić i zintegrować działania wytwórców, odbiorców, a także innych podmiotów funkcjonujących na rynku energii, tak aby zapewnić niezawodne, ekonomicznie uzasadnione i zrównoważone dostawy energii elektrycznej.

Zmiany w strukturze produkcji energii i szerokie wykorzystanie źródeł rozproszonych, a także nowe wyzwania związane z jej dystrybucją, dopingują operatorów do budowy infrastruktury sieciowej i teleinformatycznej umożliwiającej odbiorcom integrację z systemem elektroenergetycznym i zapewniającej dwukierunkowy przepływ informacji i mocy elektrycznej. Zmuszają ich do dostosowania sieci dystrybucyjnych do przyłączenia dużych ilości źródeł odnawialnych i rozproszonych. Już dziś do naszej sieci elektroenergetycznej przyłączone są źródła energii wiatrowej o mocy ponad 1000 MW, czyli dwa razy więcej niż np. maksymalne zapotrzebowanie na energię w województwie warmińsko-mazurskim. Nasz kilkuletni plan rozwoju sieci 110kV uwzględnia przyłączenie do sieci źródeł energii wiatrowej o mocy prawie 5800 MW.

Plany rozwoju sektora przewidują również powstanie lokalnych klastrów sieciowych. Ich celem będzie zapewnienie usług systemowych, obejmujących zdecentralizowaną produkcję lokalną, magazyny energii oraz aktywnych odbiorców, wymuszających dynamiczne zarządzanie generacją i obciążeniem sieci. W takich warunkach zmieni się rola operatora systemu dystrybucyjnego. Obok zadań z zapewnieniem ciągłych dostaw energii elektrycznej odbiorcom oraz przyłączaniem ich do sieci istotne są zupełnie nowe funkcje dotyczące zapewnienia lokalnego bilansowania źródeł rozproszonych z lokalnymi odbiorami energii przez podmioty przyłączone do sieci rozdzielczej. Tego typu usługi powinny być rozwijane równolegle z rozwojem technologii lokalnego magazynowania energii i wdrażaniem narzędzi i mechanizmów oddziaływania na popyt odbiorców końcowych oraz podnoszących efektywność w wykorzystywaniu energii. W rezultacie te zmiany doprowadzą do powstania nowego rynku, który wspierać będzie zadania realizowane do tej pory na poziomie krajowego systemu przez operatora sieci przesyłowej.

 **Rafał Czyżewski** jest prezesem zarządu ENERGA-OPERATOR, a **Wojciech Orzech** i **Robert Świerzyński** są wiceprezesami zarządu w tej spółce.

TOMASZ SZAPIRO

Wyłanianie się nowych reguł i norm



Trudna sytuacja młodych na rynku pracy, konkurencyjność na rynku usług edukacyjnych oraz nowe – krajowe i międzynarodowe – uregulowania prawne w obszarze szkolnictwa wyższego wymagają od uczelnianych decydentów wypracowania nowych norm i stosowania niesztampowych metod zarządzania, a od całej społeczności akademickiej – innowacyjności i nowych standardów postępowania. Kształtuje się „nowa normalność”.

W latach 90. obok szkół publicznych pojawiły się niepubliczne, obok dyplomu magistra – dyplom licencjata, niektóre usługi edukacyjne stały się płatne. Wprowadzono system boloński (ze wszystkimi tego konsekwencjami), upowszechniła się wieloletowość, znacząco wzrosła liczba naszych studentów w uczelniach zagranicznych i studentów z zagranicy w polskich uczelniach, więcej międzynarodowych kontaktów – wirtualnych i rzeczywistych – mają pracownicy. Taka jest „nowa normalność” środowiska akademickiego. Odnotujemy, że na osiągnięcie najwyższego stopnia wykształcenia, czyli tytułu profesora, zwykle potrzeba niemal ćwierćwiecza. Starszą profesurę kształtowała więc inna normalność. Profesura „nowej normalności” – rynku uczelni konkurujących o studenta, z dostępem do internetu i łatwością podróżowania, globalnych partnerstw i konkurencji – dopiero zaczyna przejmować stery.

Poniżej charakteryzuję najważniejsze, moim zdaniem, siły, które kształtują tę nową normalność w edukacji, i wyzwania, jakie w związku z nią powstają. Część ma wymiar ogólnoswiatowy, część – tylko polską specyfikę.

W tygłu zmian

Światowym trendem, który w całej pełni unaoczniał się w Polsce po 1989 roku, jest umasowienie edukacji. Dziś większość młodych ludzi studiuje, więc zdobycie dyplomu ukończenia studiów stało się czymś powszechnym. Równocześnie obserwujemy w Polsce przesilenie demograficzne, które wkrótce doprowadzi do dramatycznego spadku liczby kandydatów na studia i w konsekwencji – studentów.

Drugim ogólnoswiatowym trendem jest przesunięcie akcentów z kształcenia czysto akademickiego na kształcenie praktyczne. Każda dobra uczelnia oprócz przekazywania teorii musi dziś budować umiejętności

Środowisko akademickie jest raczej konserwatywne, nieinnowacyjne i widzi głównie niebezpieczeństwa, podczas gdy „nowa normalność” jest szansą i wymaga postawy proinnowacyjności.

i kształtować postawy. Dopasowanie kompetencji absolwentów do potrzeb rynku pracy nie jest dla nas – dla SGH – niczym nowym. My badamy ten problem od dawna, ale wiele polskich uczelni będzie musiało się z nim jeszcze zmierzyć.

Kolejną siłą napędową zmian jest urynkwienie edukacji – postrzeganie nauczania akademickiego jako usługi oferowanej na konkurencyjnym rynku różnym konsumentom. To coś innego niż płytka komercjalizacja pojmowana jako odpłatność za różne edukacyjne usługi oferowane przez różne podmioty. Czym innym jest kurs językowy, ujęty w powtarzalny szablon, czym innym zaś edukacja menedżera, który musi identyfikować problemy, analizować i rozumieć wyzwania, tworzyć rozwiązania, a także opanować umiejętność stawiania trafnych pytań i szukania odpowiedzi, a nie jedynie powielać wymyślone gdzieś indziej schematy. Zdolność do kształtowania takich absolwentów wymaga od kadry tych samych umiejętności, a te kształtuje twórcze uprawianie badań. Urynkwienie nie stoi w sprzeczności z uprawianiem nauki. Komercja – zbyt często – tak.

Mówiąc o edukacji, nie sposób pominąć kwestii jej efektywności, kolejnego słowa klucza również w tym obszarze. Ma ono dwa znaczenia: czysto biznesowe (relacja kosztów i korzyści indywidualnych) i społeczne (miernik celowości angażowania publicznych środków i zapobiegania ich marnotrawstwu), istotne zwłaszcza z punktu widzenia uczelni publicznej, finansowanej przez ogół podatników.

Piątym trendem jest wzrost roli sektora prywatnego gospodarki w badaniach naukowych i tworzeniu wiedzy. W niektórych dyscyplinach – zwłaszcza tam, gdzie badania są niezwykle kosztowne – istotną część osiągnięć naukowych powstaje poza murami nawet najlepszych uczelni akademickich (*research university*). Słabe ośrodki akademickie mogą stanąć przed groźbą marginalizacji i utraty zdolności do kreowania fundamentów dla innowacji i kształcenia, a więc zagrożeniem przekształcenia się w centra skoncentrowane tylko na dydaktyce (*teaching university*).

Narodziny nowych norm

Wspomniane zmiany rodzą konieczność przebudowy dotychczasowych norm i standardów i wypracowania zupełnie nowych zasad postępowania.

Nową normą staje się kształcenie ustawiczne, co oznacza dla uczelni funkcjonowanie w warunkach zmiennego popytu, na który trzeba elastycznie reagować. W praktyce prowadzi to do pewnego rozwarstwienia szkół wyższych, gdyż innych kompetencji wymaga uczenie dziesiętnastolatków, a innych – osób w starszym wieku. Trzeba zbudować całe portfolio usług edukacyjnych. Badania pokazują, że nie tylko zdolność do ponoszenia nakładów na edukację, ale także jej efekt (rozumiany tu jako przyrost kompetencji) jest zróżnicowany. Np. kształcenie młodych jest społecznie bardziej efektywne niż kształcenie 50-latków. Edukacja musi więc nauczyć się radzić sobie z funkcjonowaniem w warunkach nierówności nie tylko w sferze nakładów, ale i efektów.

Wraz z rozwojem rynku edukacyjnego coraz większego znaczenia nabiera konkurencja. Z jednej strony, eliminując patologie takie jak choćby prowadzenie wykładów bez sylabusu, prowadzi ona do poprawy jakości, z drugiej jednak wytwarza mechanizmy antyjakościowe, np. pragnienie przypodobania się studentom może prowadzić do obniżenia wymagań. Moim zdaniem nie wypracowaliśmy jeszcze norm niezbędnych do zagwarantowania w pełni pozytywnego wpływu konkurencji na jakość edukacji.

Kolejne wyzwanie to stworzenie narzędzi do oceny kosztów usług edukacyjnych, ich monitoringu i benchmarkingu. Na edukację wydawane są ogromne środki, natomiast bardzo trudne jest oszacowanie efektywności ich wykorzystania. Z tym wiąże się również kwestia poziomu finansowania edukacji ze środków prywatnych. W Polsce jest on bardzo niski między innymi dlatego, że nie umiemy pokazać przedsiębiorcom korzyści z inwestycji w naukę.

Wymóg innowacyjności

Opisane czynniki zmian i rodzące się praktyki mogą być postrzegane jako szanse lub

jako zagrożenia. Środowisko akademickie jest raczej konserwatywne, nieinnowacyjne i widzi głównie niebezpieczeństwa, podczas gdy ta „nowa normalność”, która nas zaczyna otaczać, jest szansą i wymaga postawy proinnowacyjności. Dlatego uczelnie tak bardzo potrzebują przywódców zdolnych do identyfikowania szans i wprowadzania innowacji w różnych obszarach ich funkcjonowania.

Ramy funkcjonowania rektora tworzą z jednej strony misja oraz potencjał ludzki i organizacyjny uczelni, z drugiej – nowe uregulowania prawne i nowe, coraz trudniejsze warunki rynkowe, do których trzeba się dostosowywać. W wyborach zaproponowałem decentralizację SGH – wydzielenie trzech szkół, co zbuduje bardziej czytelny wizerunek uczelni i poprawi sprawność w dostosowaniu się do popytu i bodźców w otoczeniu przy optymalnym wykorzystaniu naszych zasobów wspólnych, takich jak np. Biblioteka czy Centrum Nauki Języków

Obcych. Udział środowiska akademickiego w negocjowaniu poziomu autonomii nowych ośrodków decyzyjnych to, w moim przekonaniu, właściwa ścieżka dojścia do takiej struktury.

Model działania SGH, który został wprowadzony przed dwoma dekadami, sprawił, że w wielu obszarach wyznaczaliśmy trendy w Polsce. „Nowa normalność” wymaga korekty starego modelu – dalszego mądrego mierzenia się z rynkiem i ze sobą. Wymaga głębszej interdyscyplinarności w kształceniu – umiejętnego łączenia np. inżynierii finansowej z celami publicznymi i mechanizmami rynkowymi. Wymaga tworzenia standardów oceny jakości rozbudowanego procesu nauczania, wdrożenia mierników jakości badań, wreszcie – monitoringu ekonomicznej racjonalności działań oraz zdolności czytelnego komunikowania społeczeństwu tego, co potrafimy.

 **Tomasz Szapiro** jest rektorem elektą Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

BOGDAN ZMYŚLONY

Konieczność dywersyfikacji i wzrost roli pracowników

Wbrew stereotypowym sądom niepewne czasy są doskonałym momentem na inwestowanie w pracowników: budowanie satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz rozwój talentów.



Czynnikiem, który mnie osobiście najbardziej kojarzy się z pojęciem nowej rzeczywistości, jest przedłużająca się niepewność, która utrudnia firmom prognozowanie i planowanie działań. Jeszcze niedawno docierały do nas informacje o prawdopodobnym szybkim wyjściu z kryzysu, dziś, gdy w kłopoty wpadają kolejne kraje, musimy zapomnieć o naszych założeniach sprzed kilku lat. Co gorsza, nie można też liczyć na światowe autorytety

życia ekonomicznego, ponieważ pomiędzy nimi nie ma zgodności co do kierunku, w jakim zmierza światowa gospodarka.

W sektorze lotniczym, w którym działamy, planowanie strategiczne jest o tyle trudniejsze, że żywotność produktów mierzy się tu w dziesiątkach lat. Nie możemy tak elastycznie reagować na różne zawirowania koniunktury, jak przedsiębiorstwa z innych branż. Aby zwiększyć swoje poczucie bezpieczeństwa na niepewnym rynku, nasza firma poszukuje przede wszystkim możliwości dywersyfikacji zarówno produktów, jak i rynków. Angażujemy się w bardzo różnorodne projekty, zwłaszcza związane z nowymi technologiami, które będą się liczyły za 4 – 5 lat. Liczymy, że pozwolą nam one za kilka lat rozszerzyć asortyment i konkurować w nowych obszarach rynku. Dzięki dywersyfikacji oferty zyskujemy przynajmniej namiastkę pewności, że gdyby nastąpiło tąpnięcie w jednym segmencie, pozostała część biznesu będzie naszą sprężyną do wzrostu.

Zadowolenie pracowników

Drugim czynnikiem, na który kładziemy szczególny nacisk w trudnych czasach, są pracownicy. Wbrew temu, co sądzą niektórzy właściciele firm i menedżerowie, że w okresie dekonunktury nie warto się wysilać, ponieważ w sytuacji rosnącego bezrobocia zatrudnieni niechętnie szukają pracy, my zakładamy, że właśnie w takich momentach trzeba o nich szczególnie dbać. W okresie niepewności wymagamy przecież od naszych zespołów szczególnej mobilizacji i zaangażowania i aby je uzyskać, nie można stosować metod polegających na wymuszaniu. Natomiast zadowoleni z pracy pracownicy są nie tylko bardziej wydajni, ale też bardziej lojalni wobec organizacji – nie zostawiają nas, gdy miną trudne chwile. Wychodząc z tego założenia, staramy się dbać o dobre samopoczucie pracowników i ich satysfakcję z pracy, tworzyć dobrą atmosferę w miejscu pracy, promować wśród zatrudnionych zdrowy tryb życia, równowagę między pracą a życiem prywatnym, a także coraz trudniejszą do osiągnięcia w dzisiejszych czasach dobrą kondycję psychiczną. By cele te

nie pozostały na papierze, włączyliśmy w ich realizację wszystkie osoby, które w swojej pracy mają do czynienia z kierowaniem ludźmi. To od nich bowiem najmocniej zależy zadowolenie pracowników. Chcąc ułatwić kierownikom to zadanie, opracowaliśmy zestaw reguł postępowania obowiązujący całą kadrę menedżerską (program „Be well”) – siedem zasad drogowych, których przestrzeganie w relacjach z pracownikami przyczynia się do budowania dobrej atmosfery i satysfakcji z pracy. Zasady te są następujące:

- **okazuj uznanie**, np. poprzez słowne i pisemne pochwały za osiągnięte sukcesy, materialne i niematerialne dowody uznania;
- **wspieraj swoich pracowników**, np. poprzez zdefiniowanie planu rozwoju pracowników w ich corocznej ocenie, wspieranie ich w tym procesie, okazywanie, że zależy nam na ich samorealizacji;
- **rozwijaj kulturę szacunku**, np. poprzez okazywanie na co dzień, że każdy człowiek jest równy, godny szacunku, tak by czuł, że jest kimś ważnym. Mimo że w firmie obowiązuje kodeks etyczny, chcieliśmy, by okazywanie szacunku było zasadą szczególnie ważną dla osób zarządzających ludźmi;
- **utrzymuj równowagę między pracą a życiem prywatnym**, np. stosując adekwatne do sytuacji planowanie i zarządzanie projektami;
- **kontroluj obciążenia**, np. poprzez równomierne angażowanie różnych pracowników w zadania. Wielu menedżerów ma tendencję do przydzielania wszelkich dodatkowych prac najlepszym i najbardziej skutecznym pracownikom, którzy i bez tego są najmocniej obciążeni pracą. Pojawia się ryzyko przemęczenia i wypalenia zawodowego u członków zespołu, na których najmocniej polegamy;
- **zachęcaj do samodzielności i wspieraj uczestnictwo w podejmowaniu kluczowych decyzji** – dawanie pracownikom większej samodzielności i umożliwianie im udziału w podejmowaniu ważnych dla firmy decyzji pomaga budować ich poczucie własnej wartości, stymuluje inicjatywę i zwiększa zaangażowanie. Sprawia również, że pracownicy mają większe poczucie

odpowiedzialności za realizację decyzji, w których podejmowaniu sami uczestniczyli;

- **wyjaśnij rolę każdego pracownika**, np. poprzez tłumaczenie każdemu członkowi zespołu, jak jego praca przyczynia się do realizacji strategii organizacji, jak przybliży firmę do sukcesu i jak jest dla niej istotna.

Chcąc zapewnić skuteczne wdrożenie wymienionych zasad, zorganizowaliśmy specjalne sesje szkoleniowe, w czasie których teoretyczne reguły zostały rozpisane na konkretne przykładowe zachowania. W tym roku przygotowujemy drugi etap szkoleń – rozwinięcie i pogłębienie niektórych kwestii. Program realizujemy od 2008 roku i już widać jego efekty w postaci poprawy wskaźników satysfakcji, zwłaszcza w grupie pracowników produkcyjnych.

Rozwój talentów

W czasach niepewności nasza organizacja koncentruje się także na rozwoju talentów. To dobry moment, by zainwestować w szkolenia pracowników o wysokim potencjale i przyszłych liderów. Dobrze przygotowany przywódca łatwiej radzą sobie z trudnościami rynkowymi. Ponadto niż demograficzny i większa mobilność młodych Polaków sprawią, że wkrótce zaostrzy się konkurencja o utalentowanych pracowników. Pratt & Whitney przygotowuje się do tego wyzwania, realizując programy identyfikowania i rozwoju talentów, budując plany sukcesji, dając pracownikom o wysokim potencjale możliwość budowania kariery poprzez rozwijanie wybranych kompetencji, zapewniając wyłoniłom talentom szkolenia menedżerskie dostosowane do ich wiedzy i doświadczenia. Osobne programy rozwoju talentów kierujemy do specjalistów, inne – do przyszłych liderów.

Wierzmy, że mając zespół dobrze przygotowanych, utalentowanych menedżerów i zadowolonych pracowników, jako organizacja będziemy lepiej przygotowani do wyzwań, które pojawiają się wraz z nadejściem lepszej koniunktury.

 **Bogdan Zmyślony** jest prezesem zarządu Pratt & Whitney Kalisz.

LESZEK BALCEROWICZ

Świadomie kształtujemy nową normalność



Zmienność towarzysząca rynkom już od zarania kapitalizmu powoduje, że wciąż obserwujemy pojawianie się kolejnych nowych realiów gospodarczych. Jednak otoczenie, w jakim funkcjonują przedsiębiorcy, jest uzależnione nie tylko od samych zjawisk rynkowych, ale i od ich trafnej interpretacji oraz właściwej reakcji decydującej.

Gospodarka rynkowa podlega ciągłym fluktuacjom i przekształceniom, dlatego termin „nowa normalność” wydaje się mglisty. Niedawny wstrząs gospodarczy wywołany nadmierną ekspansją kredytową w niczym nie zakwestionował podstawowej wiedzy ekonomicznej znanej przed jego wybuchem. Mimo to wciąż jesteśmy świadkami kontrowersyjnych interpretacji odnośnie jego przyczyn. Często słyszymy, że kryzys gospodarczy jest rezultatem wad kapitalizmu, pojawiają się twierdzenia kwestionujące gospodarkę rynkową i jej podstawy, w tym własność prywatną. Pojawiają się stare, etatystyczne idee, które – jak wielokrotnie się okazywało – prowadzą na manowce. Kryzys stał się też dla wielu środowisk pretekstem do załatwiania własnych interesów. Można to zilustrować przykładem wielkich instytucji finansowych, które korzystały z państwowego wsparcia na zasadzie *too big to fail*. Patologiczne zachowania biorą się zwykle z patogennych bodźców. Gdy państwo ratuje duże podmioty branży finansowej, to racjonalnie działające rynki finansowe oferują im tańsze finansowanie, bo tzw. premia

za ryzyko wskutek takiej działalności państwa spada. W efekcie stają się coraz większe i w końcu trzeba je znów ratować, bo koszt ich upadku byłby zbyt wysoki. W ten sposób powstaje błędne koło, bo same państwa mimowolnie wyhodowały ogromne firmy finansowe.

Kolejny obszar to zmiany demograficzne. Już na długo przed kryzysem było wiadomo, że społeczeństwa zachodnie starzeją się i kraje rozwinięte, o ile nie chcą skazać się na stagnację, muszą zatrzymać i odwrócić rozrost rozbudowanego państwa socjalnego. Załamanie gospodarki w ostatnich latach w żadnej mierze nie unieważniło tego wniosku. Dziś tym bardziej trzeba mieć świadomość, że w którymś momencie po prostu skończą się pieniądze publiczne i pozostanie alternatywa – albo podniesiemy podatki, albo będziemy pracować dłużej.

Ostatni kryzys bezlitośnie obnażył skutki usztywnień rynku pracy i pokazał, jak takie rozwiązania przyczyniają się do bezrobocia. W państwach takich jak Grecja, Portugalia, Hiszpania, Włochy wyraźnie widać

Niedawny wstrząs gospodarczy wywołany nadmierną ekspansją kredytową w niczym nie zakwestionował podstawowej wiedzy ekonomicznej znanej przed jego wybuchem.

konsekwencje sztywnych regulacji prowadzących do rynku pracy dualnej, gdzie jednych nie można zwolnić w ogóle, a drudzy mogą stracić pracę z dnia na dzień. Ci drudzy to głównie ludzie młodzi, wśród których bezrobocie osiąga w tamtych krajach poziom 30 – 50%. Kryzys finansowy tylko uwypuklił to, co było znane od dawna.

Potrzeba mobilizacji

Zmiany demograficzne i przyszłość rynku pracy stanowią duży problem również dla Polski. Nie mieliśmy ekspansji kredytowej takiej jak niektóre kraje zachodnie, więc kryzys przeszliśmy znacznie spokojniej. Jednak na dłuższą metę grozi nam spadek tempa wzrostu gospodarki. Polską gospodarkę napędzał do tej pory w największym stopniu szybki wzrost produktywności. Jednak to tempo w ostatnich latach spada, co stanowi poważny problem w obliczu nadchodzącego niżu demograficznego. W świetle tych zmian konieczne staje się przeprowadzenie reform. Jedną z nich jest wdrożenie podwyższonego wieku emerytalnego. Dobrze, że nasz rząd rozpoczął już działania zmierzające we właściwym kierunku, ale szkoda, że dochodzenie do wieku 67 lat w przypadku kobiet jest tak powolne. Reformy prowadzone w takim tempie nie skompensują ubytku liczby ludności w wieku produkcyjnym, który wystąpi już w ciągu najbliższych 10 lat.

Trzeba mieć świadomość, że potrzebne jest tworzenie w ramach społeczeństwa obywatelskiego przeciwwagi wobec nacisków rozmaitych grup roszczeniowych. Jeżeli bowiem tylko one będą dominować w presji na decyzje państwa, to warunki dla rozwoju gospodarki będą się pogarszać. Rozwój gospodarki wymaga stałej, silnej i dobrze zorganizowanej obywatelskiej mobilizacji.

 Leszek Balcerowicz jest profesorem ekonomii, byłym wicepremierem i ministrem finansów, byłym prezesem Narodowego Banku Polskiego oraz założycielem i przewodniczącym Rady Forum Obywatelskiego Rozwoju.

Artykuł numer A1207B