

## NOWE IDEE BIZNESU

### **Recenzja książki Richarda Normanna pt. *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012**

WIESŁAW GONCIARSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Żyjemy w czasach radykalnych przeobrażeń praktycznie wszystkich aspektów naszego życia. Nowe technologie, otwarty świat, coraz wyższe oczekiwania klientów, bogate oferty konkurentów powodują konieczność przewartościowania dotychczasowych sposobów zarządzania, nawet wtedy, gdy nadal dają możliwość przetrwania organizacji. Obecna sytuacja rynkowa w pełni bowiem potwierdza znane powiedzenie, że „kto stoi w miejscu, ten się cofa”. W efekcie na całym świecie podejmowane są próby dostosowania organizacji do nowych warunków konkurencji oraz formułowane są nowe paradygmaty funkcjonowania biznesu. Wielu też specjalistów zajmujących się zarządzaniem podejmuje próby zaprezentowania autorskich koncepcji, które byłyby adekwatne do tych nowych warunków. Najczęściej jednak są to próby, które koncentrują się na wybranych segmentach zarządzania, a jakże trudno o prace, w których przedstawiono by względnie kompletną teorię nowego spojrzenia na całość systemu zarządzania organizacją. W tym kontekście jakże brakuje nam nowych książek nieocenionego P.F. Druckera.

Ale zainteresowani takim właśnie spojrzeniem na zarządzanie mogą sięgnąć po książkę *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*, która jest niezwykle interesującym sposobem przedstawienia nowych zjawisk zachodzących we współczesnym zarządzaniu. Recenzowana praca wpisuje się w ten nurt literatury zarządzania, który podejmuje próbę przedstawienia nowych paradygmatów oraz licznych problemów związanych z kształtowaniem się „nowej logiki biznesu”.

Zacznijmy jednak od tego, że jest to książka wydana przez Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, co może sugerować jej związek z psychologią lub literaturą z zakresu zarządzania, ale o poradnikowym charakterze. Tymczasem jest to książka o profesjonalnym zarządzaniu i to zarówno w aspekcie naukowym, jak i praktycznym. Jest ona też swoistym dowodem na to, jak teoria zarządzania może być blisko związana z praktyką oraz jak praktyka potrafi silnie oddziaływać na teorię.

Z tego powodu należą się słowa uznania wydawnictwu – za umożliwienie polskiemu czytelnikowi zapoznania się z koncepcjami Richarda Normanna. Zwłaszcza że twórczość tego Autora nie jest tak popularyzowana, jak wielu amerykańskich specjalistów od zarządzania. W tym miejscu muszę jednak dodać, że nie jest to

książka napisana w drugiej dekadzie XXI wieku. W Polsce wydana została w 2012 roku, ale w wersji oryginalnej ukazała się pod tytułem *Reframing business. When the map changes the landscape*, w Wielkiej Brytanii w 2001 roku. Wskazuję na to, gdyż przyznaję, że data wydania dowolnej książki dotyczącej profesjonalnego zarządzania ma dla mnie duże znaczenie. Wpływa na to świadomość, jak szybko zmieniają się obecnie warunki prowadzenia biznesu i jak istotnie zmienia się zarządzanie, co sprawia, że koncepcje z końca XX wieku, a nawet początku XXI wieku niekiedy obecnie „trącą już myszką”. Ale są też dzieła – co prawda nieliczne – których wartości „zęb czasu” nie uszkadza nadmiernie. Co oczywiście nie oznacza, że te nieliczne opracowania zyskują – jak dobre wino – wraz z upływem czasu. Tak jak bowiem musimy z pewnym dystansem podchodzić obecnie do wypowiedzi P.F. Druckera, J.G. Marcha, H.A. Simona czy E.W. Deminga, którzy tworzyli w innej niż dzisiejsza rzeczywistości, tak i musimy pamiętać analizując książkę R. Normanna, że pisał ją w czasach, gdy Internet nie był jeszcze w wersji Web 2.0, o *Big Data* tylko wspomniano, nie mówiono też o Zarządzaniu 2.0 czy Marketingu 3.0. Nie umniejsza to jednak wartości tej książki, zwłaszcza że wiele pomysłów i rozwiązań prezentowanych w pracy znajdujemy w dzisiejszych koncepcjach zarządzania i praktyce gospodarczej, w tym także w polskiej rzeczywistości biznesowej.

Autorem pracy jest Richard Normann, szczególnego rodzaju twórca pochodzący ze Skandynawii. Już samo pochodzenie może sugerować, że podejście do problematyki zarządzania, które prezentuje ten Autor będzie nieco odmienne od typowych wypowiedzi amerykańskich specjalistów zajmujących się zarządzaniem. Ponadto jest to naukowiec, który potrafi umiejętnie łączyć teorię z praktyką, zarówno w życiu zawodowym, jak i w prezentowanych koncepcjach. Doktorat obronił w 1975 roku na Uniwersytecie w Lund, dochodząc tam do profesury. Spośród wielu światowych uczelni, na których wykładał, warto odnotować Copenhagen Business School, Harvard Business School i Institut Supérieur des Affaires w Paryżu. O Jego pozycji w świecie nauki świadczy także to, że od 2005 roku przyznawana jest przez Tempelton College przy University of Oxford nagroda nazwana Jego imieniem.

W pierwszym okresie aktywności naukowo-badawczej ważny jest Jego udział w pracach *Scandinavian Institutes of Administrative Research* (SIAR), którego prezesem był od 1976 do 1980 roku. W przedmowie do recenzowanej pracy Henry Mintzberg, uznając R. Normanna za siłę napędową swojego rozwoju – pomimo tego, że ten ostatni jest młodszy – pisze, że SIAR „wniosła swój wkład w rozwój szwedzkiego złotego wieku literatury poświęconej zarządzaniu. Literatura ta moim zdaniem należy do najbogatszych w swojej dziedzinie i w sposób widoczny kontrastuje z jednej strony z pedantycznym charakterem dzieł akademickich, a z drugiej z miałością publikacji popularnych” [s. 7]. Kolejny ważny etap w życiu R. Normanna rozpoczął się wtedy, gdy założył firmę *Service Management*, co skutkowało m.in. tym, że przez długie lata współpracował jako konsultant z wieloma przedsiębiorstwami amerykańskimi, japońskimi, australijskimi i europejskimi. Zrozumienie dla praktyki widać zresztą wyraźnie na łamach recenzowanej książki. Chociaż jednocześnie

zaznaczyć należy, że w książce nie znajdziemy taniego dydaktyzmu skierowanego do menedżerów. To nie jest poradnik dla menedżerów, lecz wielowątkowe dzieło o problemach nowoczesnego zarządzania. W efekcie treść książki raczej ma otwierać umysły, pobudzać do refleksji, niż zalecać konkretne rozwiązania. Dzieje się tak pomimo tego, że sam Autor jest bardzo związany z praktyką i konkretne praktyczne aspekty zarządzania także w tej książce prezentuje.

Richard Normann ma w swoim dorobku wiele innych monografii poświęconych zarządzaniu, czego przykładami mogą być *Management for growth* wydana w 1975 roku, *Winning strategies in financial services* opublikowana w 1985 roku, czy przetłumaczona także na język polski książka *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie* wydana w Polsce w 2012 roku. O Jego szerokich zainteresowaniach oraz niestandardowym podejściu do zarządzania świadczy praca napisana po szwedzku, której tytuł *Skapande Företagsledning* został przetłumaczony na język angielski jako *Management and statesmanship*, czyli w wolnym tłumaczeniu na język polski: *Zarządzanie i kierowanie krajem*.

Całościowa prezentacja zawartości **Przeformułowania w biznesie**, tej wielowątkowej pracy jest fizycznie i intelektualnie niemożliwa, gdyż bogactwo treści, przykładów, koncepcji, ale i dygresji jest tak ogromne, że aż przytłacza. Ponadto Autor chociaż pisze w zrozumiałym sposób, to często wykorzystuje metaforyczne konstrukcje językowe, które uatrakcyjniają przekaz, ale przy omawianiu wymagają stosownych wyjaśnień. Już sam spis treści ma metaforyczny charakter i czytelnik, który nie znałby tytułu pracy i zobaczył tytuły głównych części pracy typu: *Mapa i krajobraz*, *Podmioty kształtujące otoczenie*, *Narzędzia do kształtowania krajobrazu* czy *Interakcje między mapą a krajobrazem*, mógłby umiejscowić tę książkę w całości odległej od zarządzania dyscyplinie wiedzy. Tytuły te są tylko zapowiedzią, że omawiając ważne zjawiska z zakresu zarządzania, Autor będzie przedstawiał je, wykorzystując niestandardowe terminy, np. takie jak: „gęstość”, „genetyczne kody uczenia się”, „najeźdźcy”, „niszczyciele ścieżek”, „przeformułujący”. Jak się wydaje, ten sposób prezentacji jest realizacją poglądu Autora wyrażonego kiedyś w liście do H. Minzberga, w którym pisał, że „zadaniem naukowca zajmującego się naukami społecznymi jest zarządzanie procesem ewolucji języka w taki sposób, by możliwe stało się dostrzeżenie nowego w starym” (s. 9). Przyznać należy, że ten oryginalny pogląd – jak na dziedzinę tak praktyczną jak zarządzanie – zasługuje przynajmniej na uwagę, a może i pogłębioną refleksję.

Cała praca licząca 320 stron została podzielona na siedem części, w których wyodrębniono 19 rozdziałów. Książkę rozpoczyna przedmowa, której autorem jest wybitny, choć kontrowersyjny profesor zarządzania Henry Mintzberg. Natomiast na końcu pracy Autor przedstawił – w formie dwóch dodatków – swoje stanowisko w kwestii granicy terytorialnych oraz wykorzystywania przykładów przy prezentowaniu problemów zarządzania.

Punktem wyjściowym rozważań dotyczących nowej logiki biznesu jest krótka prezentacja istoty zarządzania funkcjonującego w epoce industrialnej. Zarządzania,

które było prześląknięte „obsesją poszukiwania optymalnych rozwiązań – jedyne i najlepszego sposobu postępowania” (s. 19), a którego archetypowym symbolem stał się Ford, co sprawia, że „ten paradygmat możemy nazywać fordyzmem” (s. 28). Cechą charakterystyczną ówczesnego podejścia do zarządzania było to, że w centrum zainteresowania znajdowała się inżynieria produkcji, a klienci traktowani byli jako abstrakcyjna zbiorowość określana mianem rynku. Było tak nawet wtedy, gdy narodziła się idea dyferencjacji produkcji i segmentacji rynku, gdyż nadal „w centrum uwagi znajdował się produkt, najistotniejszą wartością była produkcja, a klient był tylko odbiorcą znajdującym się na końcu łańcucha wartości” (s. 29). Przy czym, co należy odnotować, fordyzm znalazł także swoje miejsce w zarządzaniu usługami, czego względnie pozytywnym przykładem jest firma McDonalds, a czego absurdalne zastosowanie przyjęto w szwedzkim systemie ochrony zdrowia. Wprowadzono tam m.in. „zasadę, że pacjent, który umawia się na kolejną wizytę, będzie zapisywany do tego lekarza, który akurat ma wolny czas. To ułatwiało umawianie wizyt. Zakładano, że każdy lekarz będzie równie dobry dla pacjenta. Nie przejmowano się takimi rzeczami, jak historia choroby pacjenta, wspólne uczenie się i zaufanie. Na szczęście po pewnym czasie zrozumiano, że lekarze i pacjenci to nie koła i podwozia używane do produkcji samochodów i zasadę zmieniono (aczkolwiek nie obyło się bez protestów)” (s. 30). Uzasadniona – z dzisiejszej perspektywy – krytyka rozwiązań charakterystycznych dla zarządzania w erze industrialnej nie może jednak przesłaniać pozytywnych wyników, których dowodem jest zwłaszcza wzrost gospodarczy uzyskiwany po II wojnie światowej w krajach wysoko rozwiniętych.

Przedstawiając gospodarkę industrialną, Autor zauważa, że już w latach siedemdziesiątych XX wieku pojawiły się zwiastuny nowej ery w zarządzaniu, a były nimi: wymagający klient, wzrost znaczenia Japonii w gospodarce światowej oraz kryzys paliwowy. Stopniowo też podważany był paradygmat masowej produkcji skierowanej do równie masowych grup anonimowych klientów. Sam rynek coraz bardziej opierał się na działalności usługowej, a firmy dostrzegły, że o sukcesie nie decydują już aktywa, lecz relacje z klientami. To odwróciło ukształtowane w pierwszych osiemnastu dziesięcioleciach XX wieku układy rynkowe. „Dawniej działalność gospodarczą postrzegano jako przepływ materiałów, do których stale dodawana jest wartość; na końcu znajdował się klient. Dzisiaj wiemy, że biznes zaczyna się od klienta i dopiero potem trafia do spółki. Dawniej uważaliśmy, że działalność zaczynamy wewnątrz spółki, a później wychodzimy na zewnątrz i dopiero stamtąd dociera do przedsiębiorstwa. Miejsce rynku, który niegdyś opisywano jako naczynie, dzisiaj zajął klient, który jest jednym z zasobów przedsiębiorstwa” (s. 33). Dodajmy, że chodzi tu o indywidualnego klienta, który jest coraz lepiej poznawany i o którego należy zabiegać m.in. poprzez tworzenie kompetentnych z nim relacji. To prowadzi do zmiany paradygmatycznej, sprowadzającej się do tego, że kluczowe kiedyś kompetencje związane z produkcją są zastępowane umiejętnościami związanymi z kształtowaniem relacji, zarówno z klientami, jak i innymi interesariuszami organizacji.

W ten sposób kształtuje się nowa strategiczna logika zarządzania, której siłą napędową są obecnie technologie teleinformatyczne. Przy czym R. Normann swojej uwagi nie koncentruje na rozwiązaniach technologicznych, lecz na społecznych, organizacyjnych i rynkowych implikacjach ich zastosowania w życiu prywatnym konsumentów oraz w profesjonalnych działaniach organizacji. Autor stwierdza, że kształtujący się nowy paradygmat prowadzi do tego, że przedsiębiorstwa stają się podmiotami organizującymi tworzenie wartości, co w konsekwencji „implikuje gwałtowną zmianę konceptualną i nowe spojrzenie na klienta, który przestaje być odbiorcą, zasobem, a staje się współwytwórcą i współprojektantem w procesie tworzenia wartości” (s. 36). Ponadto w tej nowej logice biznesu wzrasta znaczenie zasobów niematerialnych, a procesy fizyczne stają się jakby drugoplanowe, w zglobalizowanym świecie tzw. rzeczywistości wirtualnej. Prowadzi to do zastąpienia dotychczasowych rozwiązań wertykalnych rozwiązaniami horyzontalnymi. Efektem tego jest poszukiwanie rozwiązań rozbijających dotychczasowe układy oparte na tradycyjnym podejściu do łańcucha tworzenia wartości.

Autor zauważa, że w tych radykalnie nowych warunkach potrzebni są pionierzy, którzy stają się siłą napędową transformacji. Potrafią oni odnieść sukces dzięki rewolucyjnemu przekształceniu dotychczasowych modeli biznesu i zastosowaniu w praktyce nowej wizji funkcjonowania danej dziedziny gospodarki. Jako przykłady takich pionierów w rozdziale piątym przedstawione zostały takie firmy, jak Ikea, Apple, Microsoft, Shahal, Ryder Systems i Åkerlund & Rausing/Tetra Park. Ale ponieważ „pionierstwo” to przede wszystkim stan umysłu, każda organizacja powinna się o to starać. „Uważam, że **każdy gracz ekonomiczny** może – i chyba powinien – walczyć o pozycję pioniera, **stosownie do swojej aktualnej pozycji**. Każdy gracz musi podejmować trud zrozumienia szerszego kontekstu graczy i tworzenia wartości na polu swojej działalności” (s. 89). Jak z tego wynika, rola pioniera nie jest zarezerwowana tylko dla dużych firm i mogą do tej elitarnej grupy wejść wszyscy, którzy mają zdolność intelektualnego zmierzenia się z nowymi wymogami rynku.

O tym, jak dalece zmienił się dzisiejszy rynek, świadczą chociażby przekształcenia, które prowadzą do nowego modelu współprodukcji, który opiera się na aktywnym uczestnictwie klientów w procesach projektowania i produkowania, współpracy klientów oraz tworzeniu nowych konstelacji wartości.

Powyższe i wiele innych zjawisk omówionych w tej pracy tworzą nowy model idei biznesu. Autor podkreśla jednak, że tego terminu nie należy kojarzyć z banalnym wskazaniem tego, jakimi interesami firmy się zajmują. Jest on bowiem odzwierciedleniem konkretnego, funkcjonującego wzorca czynników, które razem określają i wyjaśniają sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarabia pieniądze oraz jakie interakcje zachodzą między tymi czynnikami. Na poziomie najbardziej abstrakcyjnym można wskazać – zgodnie z sugestią Autora – trzy główne klasy czynników:

- „środowisko zewnętrzne, jego potrzeby i wartości oraz to, co jest w jego opinii cenne; to, co jest istotne w szerszym systemie, w którym organizacja działa i dla którego może być dostawcą

- ofertę spółki (...)
- czynniki wewnętrzne, takie jak struktura organizacji, zasoby, uporządkowana wiedza i umiejętności, sprzęt, systemy, przywództwo, wartości” (s. 153).

R. Normann nie poprzestaje jednak na omówieniu cech charakterystycznych nowych idei biznesu, lecz dość szeroko przedstawia problemy związane z wdrożeniem ich w życie. Wyjaśnia zarówno kwestie dotyczące realnego przeprojektowania organizacji, jak i przekształceń o charakterze mentalnym. Te ostatnie są niezwykle ważne, gdyż ich zablokowanie uniemożliwia osiągnięcie sukcesu w świecie, w którym żadne definicje ani żadne granice nie są święte. Aby jednak skutecznie działać w tych nowych warunkach, niezbędne jest nowe podejście do przywództwa. Tej problematyce poświęcone zostały dwa ostatnie rozdziały. A o tym, że jest to problematyka niezwykle skomplikowana, niech zaświadczą oczekiwania adresowane do współczesnych przywódców, którzy „muszą być buntownikami, ale szanującymi innych i system zewnątrzny. Muszą być rozdarci między pragnieniem służenia a dominacji. Muszą wierzyć w to, co robią i okazywać pewność siebie, unikając jednak pułapki narcyzmu i samouwielenia. Muszą umieć przyjąć towarzyszący sukcesowi aplauz tłumu, ale unikać generalizowania i wiary w to, że potrafią sobie poradzić z każdą sytuacją” (s. 292). Takich dylematów jest znacznie więcej, ale już te przytoczone powyżej obrazują, jaką trudną walkę wewnętrzną muszą na co dzień toczyć dzisiejsi przywódcy.

Praca R. Normanna zasługuje na uwagę szerokiego grona potencjalnych czytelników. Koniecznie powinni się z nią zapoznać pracownicy naukowcy zajmujący się szeroko rozumianą problematyką zarządzania. Powinna to być lektura „obowiązkowa” dla studentów studiów II stopnia w dziedzinie nauk ekonomicznych, a zwłaszcza zarządzania i marketingu. Ale myślę, że wiele na zapoznaniu się z nią mogą zyskać przedsiębiorcy i menedżerowie, których codzienna praca jest realizowana w rzeczywistości współczesnej gospodarki, która tak ciekawie i wielowątkowo prezentowana jest w tej książce. Każdy czytelnik znajdzie w niej wiele wartościowych rozważań dotyczących kierunków przekształceń zachodzących we współczesnych gospodarkach oraz inspirujących pomysłów, jak przekształcić organizacje, by były one w stanie sprostać wymogom współczesnych wyzwań.