
RECENZJE I OMÓWIENIA

Brian Tracy

*Turbostrategia, 21 skutecznych sposobów
na przekształcenie firmy i szybkie zwiększenie zysków*

Wydawnictwo MT Biznes sp. z.o.o, Warszawa 2010

Książka Briana Traciego, jednego z największych specjalistów w dziedzinie poprawiania wyników w szeroko pojętym biznesie i w sprawach rozwoju osobistego, jest kolejnym sukcesem wydawniczym. Polskie tłumaczenie tej książki ukazało w tym roku w wydawnictwie MT Biznes.

W książce tej, którą można nazwać alfabetem firmy, Brian Tracy zawarł esencję swego kilkudziesięcioletniego doświadczenia w pracy z kadrą menedżerską niższego i wyższego szczebla na całym świecie. Nie wahał się sięgnąć do dorobku największego eksperta w dziedzinie zarządzania Petera Druckera, któremu zadedykował tę pozycję. Jest to swoiste kompendium wiedzy i streszczenie najlepszych pozycji na rynku literatury o zarządzaniu. Uważam, że jest to bardzo ciekawy wstęp do innych pozycji obejmujących i rozwijających każdy z dwudziestu jeden rozdziałów. Może to być również ciekawe podsumowanie i usystematyzowanie wiedzy już posiadanej.

Można powiedzieć, że jest to podejście kompleksowe, ujmujące wszystkie obszary i najważniejsze problemy zarządzania przedsiębiorstwem. Jeśli chcemy solidnie zgłębić tajniki zarządzania, nie możemy się ograniczać tylko do jednego obszaru i jednego problemu. Książka opisuje 21 obszarów, a wśród nich szereg zagadnień dotyczących usprawniania działania firmy i wzrostu jej efektywności. Każdy rozdział pokazuje wybrane zagadnienie na dwóch płaszczyznach – przedsiębiorstwa i życia osobistego pracownika. Pokazuje to, jak uniwersalne są proponowane zasady. Autor książki zwraca szczególną uwagę, w jak wielkim stopniu na wyniki firmy składają się osiągnięcia i wkład poszczególnych pracowników, poczynając od kadry menedżerskiej, poprzez pracowników biurowych, skończywszy na handlowcach.

Główną myśl prezentowaną w książce dobrze obrazuje poniższa anegdota, którą pozwolę sobie przytoczyć za autorem. Będzie to wersja skrócona. Albert Einstein prowadził wykłady na Uniwersytecie Princeton. Po jednym z egzaminów

w zaawansowanej grupie studentów fizyki, jego asystent zadał mu pytanie: „Panie Profesorze, czy nie były to aby te same pytania egzaminacyjne, jakie zadał pan tej samej grupie w zeszłym roku?”. Einstein po namyśle odpowiedział: „Tak, to były te same pytania”. Asystent zapytał niepewnie: „Ależ Panie Profesorze, jak mógł Pan postawić te same pytania tej samej grupie studentów przez dwa lata z rzędu?”. Znamienna była odpowiedź Einsteina: „Cóż, odpowiedzi się zmieniły”. Anegdota ta świetnie obrazuje dzisiejsze oblicze prowadzenia jakiegokolwiek biznesu. Otoczenie zmienia się w tak szybkim tempie, że prowadzenie firmy wymaga ciągłych zmian i dostosowywania strategii do nowych warunków. Peter Drucker powiedział, że dzień, w którym usiądziesz i pomyślisz, że twoja firma działa świetnie i nic już nie można zrobić, to dzień początku końca twojej firmy.

Brian Tracy proponuje menedżerom rozpoczęcie restrukturyzacji firmy od jej analizy fundamentalnej. Na tym etapie należy ujawnić największe wady oraz zalety swojego przedsiębiorstwa. Dokonujemy tego poprzez opisanie swoich najefektywniejszych obrazów działalności pracowników oraz produktów i umiejętności, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu. Następnie formułujemy strategię i cele przedsiębiorstwa dotyczące sprzedaży, personelu, dystrybucji i rozwoju klienta oraz określamy działania, jakie będziemy podejmować dla zrealizowania tych celów.

Autor proponuje nieustanne zadawanie sobie pytania: „Czy gdybym jeszcze raz budował firmę od nowa, to czy posiadając obecną wiedzę, podjąłbym te same decyzje?”. Kolejną metodą pomocną w wyznaczaniu strategii i etapów ich osiągnięcia jest tworzenie wizji idealnego przedsiębiorstwa za pięć lat, począwszy od dzisiaj. Następnie, widząc idealny cel, cofamy się, tworząc kolejne etapy, które pozwolą nam uzyskać pożądane wyniki. Na każdym omawianym stopniu restrukturyzacji kluczowe jest kierowanie się wartościami, jakie zawiera w sobie misja firmy, z którą muszą się utożsamić wszyscy pracownicy.

W dalszej części książki Tracy skupia się również na marketingu, który wedle słów Petera Druckera jest jednym z dwóch filarów przedsiębiorstw, „ponieważ celem przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie klienta, ma ono dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowację. Marketing i innowacja dają wyniki”. Wszelkie decyzje marketingowe powinny być podejmowane w oparciu o konkurencję. Należy „podziwiać” najlepszych, nie bać się ich naśladować oraz dążyć do perfekcji. Oczywiście trzeba stale starać się również poszukiwać sposobów zaspokajania klientów, które dadzą nam przewagę na rynku. Pomocne na tym etapie są proste pytania typu: Co właściwie sprzedajesz? Jakie ceny ustalasz? Czy jesteś atrakcyjny dla klientów? Jakich środków promocji używasz? Kolejno pojawiają się pojęcia: marki i wizerunku oraz wartości, jakie niosą one za sobą. Uważa też, że we wszystkich decyzjach, procesach i etapach podstawową zasadą powinno być upraszczanie. Tracy porusza również problem analizy produktów pod względem zysków i kosztów, jakie generuje każdy oferowany produkt.

Dużą uwagę pisarz przywiązuje również do wywodzącej się z Japonii metody Kaizen, która akcentuje konieczność zaangażowania całego zespołu w ulepszenie kondycji firmy i poprawę jakości, która jest kluczem do satysfakcji klienta.

Brian Tracy poświęca swoją uwagę arcyważnej kwestii, jaką są ludzie w firmie. Sugeruje wielką rozagę w materii personalnej oraz stałą ocenę swoich pracowników. W nawiązaniu do rozdziału pt. *Wybierz odpowiednich ludzi*, autor zajmuje się potencjałem pracowników, którzy, jego zdaniem, są najważniejsi dla prowadzonej działalności. Aby zmaksymalizować korzyści płynące z zatrudnionego personelu, należy zastosować kilka kroków. Należy ocenić kompetencje wszystkich pracowników w skali od jednego do dziesięciu. Wszelkie decyzje personalne trzeba podejmować bardzo rozważnie i z wyprzedzeniem, przeprowadzając rozmowy z przynajmniej trzema kandydatami. Z każdym z nich należy rozmawiać trzykrotnie w różnych miejscach i z udziałem trzech różnych osób. Pozwoli to na lepsze poznanie aplikanta i obiektywną ocenę. Ważne są referencje, a najlepszymi kandydatami są osoby pozytywnie nastawione, dające się lubić. Jest to o tyle ważne, że w obecnych czasach bardzo istotna jest gra zespołowa. W stworzeniu zespołu należy również zwracać uwagę na pracowników silnie zmotywowanych i kompetentnych. Warto również stale z nimi rozmawiać, określając cele i wyniki, jakich od nich oczekuje.

Książka Briana Traciego pt. *Turbostrategia, 21 skutecznych sposobów na przekształcenie firmy i szybkie zwiększenie zysków* to jedna z najlepszych pozycji, jakie w ciągu swojej czterdziestoletniej kariery zawodowej napisał czołowy specjalista amerykański w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i organizacji czasu. Przedstawione strategie pozwalają uzdrowić przedsiębiorstwo borykające się z problemami, a firmie dobrze prosperującej zapewnić dalszy, dynamiczny rozwój w przyszłości. Ten poradnik zarządzania przedsiębiorstwem pomoże każdemu znaleźć odpowiedź na nurtujące go pytania w odniesieniu do działalności jego własnej firmy oraz wskaże trafne rozwiązania problemów, na jakie może on natrafić. Z całą pewnością książka ta jest sprawdzonym sposobem uruchamiania wszystkich „cylindrów silnika firmy” oraz kompendium wiedzy dla wszystkich zainteresowanych nowoczesnie i efektywnie prosperującym przedsiębiorstwem.

Książka skierowana jest głównie do grupy ludzi związanych z własną działalnością gospodarczą i jej dynamicznym rozwojem, menedżerów wyższego szczebla, może być też pomocna wykładowcom wyższych szkół ekonomicznych oraz studentom kierunku zarządzanie.

Kamila Grzesiak

Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach

redakcja naukowa Elżbieta Urbanowska-Sojkin

PWE, Warszawa 2011

Książka pt. *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach* jest poświęcona problematyce wyborów strategicznych, wyjaśnieniu ich uwarunkowań i skutków. Jest to zagadnienie z pogranicza teorii podejmowania decyzji i zarządzania strategicznego o dużym znaczeniu naukowym i praktycznym. Zespół kierowany przez Elżbietę Urbanowską-Sojkin dokonał solidnego przeglądu światowej i polskiej literatury w tym zakresie. Stwierdzenie braku istotnych badań nad problematyką wyborów strategicznych w Polsce skłoniło badaczy do zrealizowania bardzo trudnego, wręcz pionierskiego projektu zbadania myślenia i zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach przedstawionych. Badania przeprowadzone metodą ankiety pocztowej (201 ankiet) dotyczyły pięciu obszarów problemowych:

1. Podejścia do zarządzania strategicznego przez kadrę kierowniczą badanych przedsiębiorstw i wpływu typu podejścia na wybory strategiczne w przedsiębiorstwie.
2. Postrzegania przez kadrę kierowniczą wpływu otoczenia na ich przedsiębiorstwo.
3. Wewnętrznych uwarunkowań wyborów strategicznych.
4. Rodzaju dokonywanych w przedsiębiorstwach wyborów strategicznych.
5. Związku celów i strategii z wynikami przedsiębiorstwa.

Funkcję wprowadzającą do badań, a zarazem funkcję integratora książki złożonej z 10 rozdziałów spełniają dwa pierwsze rozdziały. Rozdział pierwszy wprowadza Czytelnika w złożoną naturę procesów wyborów strategicznych, ich uwarunkowań i skutków, definiuje genezę problemu i wsparcie teoretyczne problematyki wyborów strategicznych. Autorzy dostrzegają podstawę teoretyczną problematyki wyborów strategicznych zarówno w teoriach ekonomicznych, jak i teoriach z zakresu nauk o zarządzaniu. Definiują proces wyborów strategicznych i jego uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne. Integrującą rolę spełnia też rozdział drugi prezentujący założenia metodyczne badań i model badawczy. Zostają tu szczegółowo zaprezentowane obszary badawcze, opisana metodyka badań i sposób analizy danych.

Kolejne rozdziały (z wyjątkiem rozdziału dziesiątego) prezentują wyniki badań empirycznych dotyczących jednego z obszarów w ujednoczonym układzie: analiza literatury przedmiotu i określenie luki poznawczej, sformułowanie hipotez badawczych, analiza danych, weryfikacja hipotez, opis rezultatów badawczych, wniosków poznawczych i aplikacyjnych. Dzięki jednolitej strukturze poszczególnych rozdziałów stanowią one częściowo autonomiczne zadania badawcze, co ułatwia studiowanie książki tym Czytelnikom, którzy są zainteresowani szczególnie jednym aspektem czy obszarem badań. Rozdział dziesiąty ma inny układ od pozostałych i zawiera wyniki poszukiwań umożliwiających przygotowanie wewnętrznych

i zewnętrznych deskryptorów efektywności przedsiębiorstwa przy zastosowaniu modelowania logitowego.

Szczególnie ciekawe są wyniki badania podejścia menedżerów do zarządzania strategicznego i wpływu tego podejścia na przebieg wyborów strategicznych. Różne podejścia były tu rozumiane jako identyfikowanie się menedżerów z jedną z czterech szkół zarządzania strategicznego: planistyczną, pozycyjną, ewolucyjną i zasobową. Interesujące są też badania percepcji otoczenia przez badanych menedżerów. Ciekawe są nie tylko wyniki tych badań (przytłaczająca przewaga podejścia planistycznego i pozycyjnego), ale też sposób, w jaki przełożono ten problem na pytania w kwestionariuszu ankiety.

Ciekawe wyniki przyniosło też badanie otoczenia polskich przedsiębiorstw. Wbrew temu, co sądzą niektórzy uczeni (powszechny jest pogląd uczonych, że świat jest na krawędzi chaosu), tylko 5% menedżerów twierdzi, że działa w otoczeniu o wysokiej burzliwości, 72% uważa, że otoczenie jest przeciętnie burzliwe, a natomiast 23% sądzi, że otoczenie ma niską burzliwość. Stwierdzono też fakt różnicowania wyborów strategicznych w zależności od obecnej i spodziewanej burzliwości otoczenia. Zbadano, w jakiej części badanych przedsiębiorstw dominują wybory inspirowane czynnikami wewnętrznymi, a w jakiej zewnętrznymi. Większość badanych przedsiębiorstw reprezentowała determinację wewnętrzną (55%), a to miało wpływ na wybór celów i rodzaju strategii, a także większą skłonność do rozwoju wewnętrznego i konkurowania niskim kosztem. Zdiagnozowano częstotliwość wyborów strategicznych w ujęciu modelu H.I. Ansoffa. Najwięcej przedsiębiorstw (36%) wybierało bezpieczną strategię penetracji, prawie tyle samo strategię dywersyfikacji (34%), 17% – strategię wybrało strategię rozwoju rynku i tylko 13% – strategię rozwoju produktu.

Przedmiotem badań były też wybory dotyczące strategii konkurencji. Wyniki badań potwierdziły wyniki analiz prowadzonych w innych krajach, m.in. w Japonii, z których wynika, że przedsiębiorstwa unikają czystej strategii kosztowej i czystej strategii dyferencjacji, starając się realizować kombinację obydwu przewag konkurencyjnych. Strategię hybrydową konkurencji stosowało 55% badanych przedsiębiorstw, 21% stosowało czystą strategię kosztową, a 24% – czystą strategię dyferencjacji. Zaprzecza to potocznej opinii, że polskie przedsiębiorstwa konkurują przede wszystkim niskim poziomem kosztów.

Jak wynika z tego krótkiego i niesystematycznego przeglądu wyników badań zaprezentowanych w książce pt. „Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach”, Czytelnik znajdzie bardzo dużo ważnych problemów związanych z zarządzaniem strategicznym przedsiębiorstwem rozwiązanych zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak też w oparciu o wyniki ciekawych i dobrze przeprowadzonych badań empirycznych.

Podsumowując – recenzowana książka prezentuje bardzo wartościowe, w wielu obszarach pionierskie wyniki badań. Prezentowane w książce badania empiryczne

znacząco rozszerzają wiedzę o polskich przedsiębiorstwach i ich zachowaniach strategicznych, pozwalają też, dzięki przywoływaniu badań zagranicznych, pokazać, na ile te zachowania są podobne do stwierdzonych w innych badaniach. Książka ma przede wszystkim dużą wartość naukową i jest ważnym źródłem wiedzy dla badaczy zajmujących się problematyką zarządzania. Myślę, że ze względu na ciekawe wyniki badań empirycznych może też stanowić inspirującą lekturę dla menedżerów i studentów kierunku zarządzanie.

Maria Romanowska