



KREATYWNOŚĆ PIERWSZĄ CECHĄ PRZYWÓDZTWA

Renata Kurcil

Mniej niż połowa dyrektorów generalnych na świecie sądzi, że ich przedsiębiorstwa są odpowiednio przygotowane do radzenia sobie w coraz bardziej złożonym środowisku gospodarczym.

KIM JEST CEO?

Dyrektor generalny, czyli z języka angielskiego CEO (Chief Executive Officer), jest osobą dysponującą ostateczną władzą wykonawczą w organizacji lub firmie. Funkcjonalnie stanowisko to odpowiada polskiemu prezesowi zarządu.

Natomiast w USA ten tytuł jest używany przez najwyższe władze w większości przedsiębiorstw, niezależnie od ich rzeczywistego rozmiaru. W innych krajach anglojęzycznych terminu tego używa się głównie w firmach notowanych na giełdzie, czyli w spółkach akcyjnych. Albowiem w innych firmach i przedsiębiorstwach częściej używa się określenia Managing Director, czyli dyrektor zarządzający. CEO jest zawsze najwyższym stanowiskiem w danej firmie i nadzoruje działalność firmy lub wszystkich oddziałów firmy z danego regionu poprzez kreowanie, wdrażanie i kontrolowanie jej strategii. Mówiąc

o strategii, mamy tu na myśli bardzo szeroki jej zakres, czyli zarówno strategię marketingową czy sprzedażową, jak i finansową oraz inwestycyjną. Wśród głównych obowiązków CEO jest nie tylko tworzenie wizji i misji przedsiębiorstwa, ale również strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Do obowiązków dyrektora CEO należy również rozwijanie planów operacyjnych, ustanawianie odpowiedniej infrastruktury i okresowa kontrola wykonalności bieżących celów. Osoba piastująca takie stanowisko zajmuje się analizą raportów o sytuacji przedsiębiorstwa, jego produktów lub usług oraz konkurencji, podejmuje również decyzje o kluczowym znaczeniu dla firmy – o inwestycjach, przejęciach innych podmiotów gospodarczych, fuzjach. W zakres jej działania wchodzi również zazwyczaj relacje z kołami biznesu i agendami rządowymi oraz kontakty na najwyższym szczeblu.

Kwalifikacje, jakie musi spełniać kandydat na CEO, nie należą do przeciętnych. Zazwyczaj do objęcia tego stanowiska wymagane jest kilkunastoletnie doświadczenie w finansach, zarządzaniu strategicznym, sprzedaży lub marketingu oraz wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu ludźmi, działem lub firmą, zarządzaniu dużymi przedsięwzięciami. Na ogół ubiegający się o stanowisko CEO musi się także wykazać doświadczeniem w środowisku międzynarodowym, również w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami lub zespołami w różnych krajach.

Na ogół większość dyrektorów CEO ma wykształcenie ekonomiczne, najczęściej są to studia MBA na renomowanej uczelni. Oprócz dyplomu muszą odznaczać się oni bardzo dobrą znajomością angielskiego, a często i innych języków, umiejętnościami prezentacyjnymi, zdolnościami krasomówczymi i negocjacyjnymi oraz zdolnością do analitycznej oceny i planowania strategii.

PROBLEMY DYREKTORÓW CEO

Według raportu IBM CEO Study 2010 mniej niż połowa dyrektorów generalnych na świecie sądzi, że ich przedsiębiorstwa są odpowiednio przygotowane do radzenia sobie w coraz bardziej złożonym środowisku gospodarczym. Tak przynajmniej wynika z najnowszego badania opinii. W badaniu udział wzięli również prezesi polskich spółek reprezentujących pięć branż: finanse, przemysł lotniczy, sektor publiczny, farmaceutyczny i FMCG.

Na bazie wywiadów bezpośrednich, przeprowadzonych przez konsultantów, badanie wykazało, że dyrektorom generalnym do skutecznego poruszania się na rynku po światowym kryzysie potrzeba nie tyle rygoru, dyscypliny zarządczej, uczciwości czy wizji, ile kreatywności, która została nazwana pierwszą cechą przywództwa.

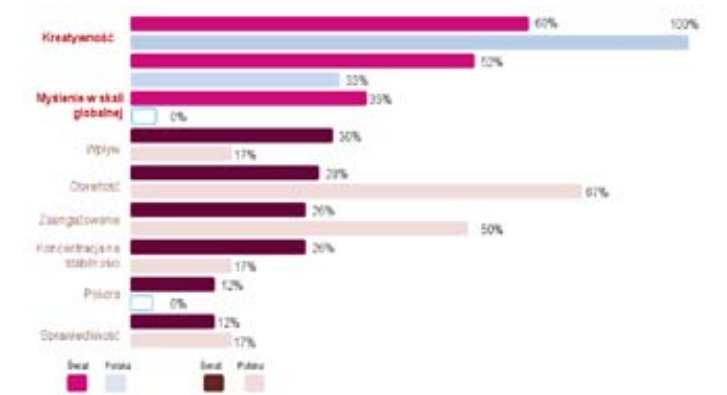
Globalnie prezesi wskazywali w kolejności na: kreatywność, uczciwość, myślenie w skali globalnej, a w Polsce na: kreatywność (100 proc.), otwartość i zaangażowanie. O ile kreatywność jest wspólna zarówno dla polskich, jak i światowych prezesów, o tyle Polacy nie wskazali na myślenie w skali globalnej.

Po raz pierwszy badanie wykazało mocno rozbieżne cele strategiczne wśród liderów w podziale na obszary geograficzne: Azji, Japonii, Europy i Ameryki Północnej.

– Wychodzimy z kryzysu światowego i stawiamy czoła nowej sytuacji, dlatego powinniśmy docenić fakt, że CEO uważają kreatywność za najważniejszą kompetencję przywódczą, w której widzą szansę dla swoich firm – powiedziała Monika Remiszewska, dyrektor ds. Strategii i Transformacji, dział Doradztwa Biznesowego IBM Polska. – Patrząc wstecz, dochodzimy do wniosku, że jest to spójne z poprzednimi wnioskami badania – największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw od dzisiaj będzie wykorzystanie złożoności rynku i szybkości, z jaką porusza się świat, który operuje niczym masywny i wzajemnie połączony system – dodała.

ZARZĄDZANIE ZŁOŻONOŚCIĄ ŚRODOWISKA EKONOMICZNEGO

Drugim aspektem badania była ocena środowiska ekonomicznego po kryzysie. Globalnie wskazywano na złożoność (wielość czynników wpływających na rynek, niepewność gospodarczą, odmienność strukturalną). Ośmiu na dziesięciu dyrektorów generalnych na świecie przewiduje, że środowisko ekonomiczne, w którym



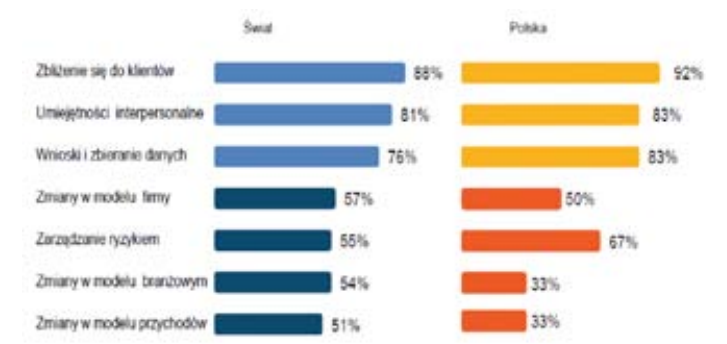
operują, stanie się jeszcze bardziej złożone, ale tylko 49 proc. wierzy, że ich firmy są do tego przygotowane. Jest to największe wyzwanie dla światowych przywódców w ostatnich ośmiu latach badań. 86 proc. polskich prezesów wskazało, że środowisko jest przede wszystkim niepewne, wobec 65 proc. ich odpowiedników w skali globalnej. Różnice w wynikach pokazują, że pomimo większej niepewności polskich liderów są oni bardziej przygotowani na złożoność strukturalną.

Prezesi stwierdzili, że w ciągu następnych pięciu lat będą musieli podwoić przychody z nowych źródeł; 76 proc. dyrektorów generalnych przewiduje przesunięcie się potęgi gospodarczej do rynków szybko rozwijających się.

W skali globalnej managerowie przewartościowali znaczenie czynników, które będą kształtowały strategię zarządzania firmami w ciągu 3–5 lat. Na pierwszym miejscu wskazują czynniki rynkowe, choć ich udział zmalał z 80 do 56 proc. Drugie miejsce zajmuje technologia. W ostatnich czterech edycjach badania oczekiwany wpływ nowoczesnych technologii na organizacje przesunął się z miejsca 6. na miejsce 2. według skali ważności, co dodatkowo przyczynia się do złożoności środowiska ekonomicznego. Jest rzeczą niezwykle istotną zdefiniowanie zestawów narzędzi do zarządzania złożonością, lepszego wyciągania wniosków biznesowych z danych oraz przewidywanie przyszłych wyników z większym prawdopodobieństwem, na przykład przy wykorzystaniu analityki predyktywnej. Na trzecim miejscu znajdują się czynniki makroekonomiczne, które odnotowały wyraźny wzrost.

W Polsce pierwszą pozycję zajmują czynniki regulacyjne (38 proc.), następnie czynniki rynkowe (21 proc.), a później makroekonomiczne (18 proc.).

Badanie wykazało cechy organizacji o najlepszych przychodach i zyskach w ostatnich pięciu latach, w tym również w okresie kryzysu gospodarczego. Organizacje, firmy o najlepszych



wynikach mają 54 proc. więcej szans na podejmowanie szybkich decyzji oraz efektywnego przewidywania wpływu decyzji i działań ekonomicznych.

Największy procent organizacji wskazuje, że zbliżenie się do klientów jest ich najważniejszą inicjatywą strategiczną w następnych pięciu latach – przy wykorzystaniu internetu, interaktywnych i społecznych kanałów medialnych – po to aby zrozumieć i zainicjować zmiany w relacji z klientami i obywatelami. Tacy przywódcy postrzegają historyczną eksplozję informacji oraz przepływy informacji globalnych jako okazje, a nie zagrożenia.

Trzeci wniosek dotyczy koncentracji na sprawności operacyjnej w celu uproszczenia operacji, przyspieszenia podejmowanych decyzji, wykorzystania doświadczenia innych. Organizacje bardziej efektywne pod względem operacyjnym oczekują, że 20 proc. ich przyszłych przychodów będzie pochodziło z nowych źródeł.

JEDEN ŚWIAT, ODMIENNE SPOJRZENIA

Chiny okazały się bardziej odporne na kryzys gospodarczy od innych krajów. Tak więc dyrektorzy generalni w Chinach mniej przejmują się zmiennością gospodarki niż dyrektorzy generalni w innych obszarach geograficznych. Co więcej, są oni coraz bardziej pewni swojego miejsca na światowej scenie.

Ale jeżeli Chiny chcą sprostać swoim globalnym aspiracjom, potrzebują one nowego pokolenia przywódców wykazujących się kreatywnością, wizją oraz doświadczeniem w międzynarodowym zarządzaniu. Wielu dyrektorów generalnych w Chinach

(61 proc.) wierzy, że „myślenie w skali globalnej” jest pierwszą cechą przywództwa. Większość firm będzie również potrzebowała nowych modeli branżowych oraz umiejętności. Nie mogą już dłużej powielać modelu stosowanego na rynku krajowym, który to ma całkowicie odmienną strukturę kosztów. Dyrektorzy generalni w Chinach poświęcają o wiele więcej energii na zdobywanie nowych umiejętności oraz wiedzy niż ich koledzy na Zachodzie.

W Ameryce Północnej kryzys spowodował sytuację, w której to rząd stał się większościowym udziałowcem w dotąd prywatnych przedsiębiorstwach; tam dyrektorzy generalni są bardziej wyczuleni na działania rządu niż dyrektorzy w innych krajach. Około 87 proc. spodziewa się większej interwencji ze strony rządu oraz regulacji w następnych pięciu latach, co dodatkowo wzmacnia ich poczucie niepewności jutra.

W Japonii 74 proc. dyrektorów generalnych twierdzi, że potęga ekonomiczna przesuwana się w kierunku rynków rozwijających się, co będzie miało duży wpływ na ich organizacje. Unia Europejska mniej się przejmuje zmianą kierunku przesuwania się potęgi gospodarczej, tu tylko 43 proc. dyrektorów generalnych stwierdziło ewentualny wpływ.

Zrozumienie tych i innych aspektów, tak odmiennych dla każdego obszaru, staje się niezwykle ważne w dobie, gdy gospodarka i społeczeństwa są coraz bardziej wzajemnie powiązane. Nie da się uniknąć konfrontacji z różnicami, gdyż organizacje coraz częściej działają na styku granic i kultur różnych regionów. ■

