

O progu (nie)kompetencji

Jestem przekonany, że ten felieton powiększy, i tak już nie małą, liczbę moich wrogów, wśród osób zaangażowanych w stolarkę budowlaną. Jednak jako niezależny konsultant, pozostający od jakiegoś czasu poza branżą, przyjmę to z pokorą i pełną świadomością. Tym bardziej, że łyżka dziegciu raczej nie popsuje całej beczki miodu.

Zanim przejdę jednak do sedna rozważań, na początek, powiedzenie, które jak ulał pasuje do tematu – bywa tak w życiu człowieka, że przekroczenie przez zeń pewnej, niewidzialnej bariery w postępowaniu, postawie czy słowach powoduje, że sprawy poważne stają się śmiesznymi i na odwrót. W zarządzaniu takie zjawisko określa się mianem przekroczenia progu kompetencji. Zasadę tę, na potrzeby zarządzania, sformułował Laurence J. Peter, mówiąc, że w organizacji hierarchicznej każdy awansuje aż do osiągnięcia własnego progu niekompetencji. Reguła ta często odnosi się do organizacji typu biurokratycznego, gdzie jej członkowie w trakcie własnej kariery awansują tak długo, póki nie znajdą się na poziomie, na którym nie będą już kompetentni.

Zakłada się, że jeżeli organizacje mają zdolność do ciągłego funkcjonowania, to jest to spowodowane tym, że jeszcze nie wszyscy urzędnicy osiągnęli swój poziom niekompetencji. W zależności od wiedzy, zdolności, predyspozycji i różnych innych czynników można być choćby dobrym lekarzem, ale marnym dyrektorem szpitala. Na wszystkie stanowiska w przedsiębiorstwie, począwszy od sprzątaczkę do dyrektora, należy zawsze patrzeć pod kątem tej zasady.

Aby uzupełnić dotychczasowe rozważania, należy wprowadzić pojęcie luki kompetencyjnej, która odgrywa dla współczesnego menadżera coraz istotniejszą rolę i konieczne staje się jej identyfikowanie i eliminacja. Wynika to przede wszystkim z faktu, że w gospodarce globalnej kompetencje stają się zasobem decydującym o sukcesie. Rozumie się je dwojako:

- ✚ „brak lub niedobór umiejętności” do realizacji celów i zadań organizacji lub osiągnięcia wyników, które kadra kierownicza uważa za osiągalne, przy posiadanych zasobach.
- ✚ Różnica między kompetencjami wymaganymi, a rzeczywistością oraz między strukturą i poziomem kompetencji posiadanych przez menadżerów a ich pożądanym poziomem.

Sami menadżerowie dość często i nieświadomie wywołują napięcia strategiczne, których wynikiem staje się właśnie powstanie luki. Dzieje się tak, ponieważ następuje niezrozumienie istoty umiejętności organizacji lub oceny ich jakości w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa.

Inną przyczyną może być także niewłaściwa konfiguracja przewag i kompetencji niezbędnych do realizacji celów strategicznych.

Luka kompetencyjna jest jak cichy zabójca. Niewidzialna wewnątrz, sprawia, że organizacja nie osiąga celów, ale przede wszystkim nie wykorzystuje posiadanych bądź nie tworzy nowych przewag konkurencyjnych, które jako kompilacja atrybutów dostrzeganych i cenionych przez klientów umożliwiają realizację lepszych niż konkurencja wyników ekonomicznych w długim okresie. W teraźniejszej dobie konkurencji to absolutna podstawa powodzenia.

Miało być konfrontacyjnie i obrazoburczo, a jak na razie to teoretyczne rozważania, ktoś mógłby rzec. Spróbujmy przenieść więc powyższe wskazówki na poziom najnowszej historii branży stolarki budowlanej. Warto przy tym, sięgnąć do okresu kiedy branża dostała swoje „drugie życie”, czyli początku lat 90-tych.

Pojawienie się nowej, tańszej technologii produkcji, opartej na tworzywie PVC, ospałość przedsiębiorstw o korzeniach sięgających PRL i wzrost siły nabywczej społeczeństwa spowodowały, że kategoria nabrała potężnego przyspieszenia i stała się „złotym biznesem” dla wielu, często przypadkowych przedsiębiorców. Powód można więc zdefiniować krótko – niewyobrażalne ograniczenia po stronie podaży (obecnie podobna sytuacja ma miejsce jeżeli chodzi o niepubliczne jednostki przedszkolne, ciekawe więc jak potoczą się dalsze losy tej ciekawej branży). Ten wspomniany, losowy dobór nowych producentów miał swoje istotne skutki, widoczne w tempie i kierunkach rozwoju.

Po pierwsze, branża dość boleśnie przeżyła co najmniej dwa załamania rynku, w dużej mierze dlatego, że nie była do nich przygotowana pod kątem finansowym i organizacyjnym. Po drugie, biznes, na długi czas, został zdominowany przez pośredników handlowych i dostawców komponentów, spychając wytwórców stolarki do roli służalczej. Ten niezrównoważony rozkład marży w łańcuchu dostaw to zwyczajny efekt niedojrzałości i krótkowzroczności. Po trzecie wreszcie, poza kilkoma wyjątkami, poszczególne marki nie potrafiły wyjść poza swój początkowy, lokalny charakter.

Stawiam w tym miejscu tezę, że najważniejszym powodem tych kłopotów nie był powszechnie wskazywany brak kapitału, ale brak wiedzy. Szczególnie w zakresie zarządzania. Zasobu, który jest obecnie kluczowym czynnikiem wzrostu, i który wymaga umiejętnego zarządzania. Współczesne organizacje bowiem to podmioty uczące się po to, aby sprostać wymaganiom nowoczesnego społeczeństwa.

I pojawia się pytanie – czy menadżer z wykształceniem w kierunku inżynierii sanitarnej¹ lub kwalifikacjami rolniczymi może być odpowiednim dyrektorem produkcji stolarki budowlanej lub dyrektorem generalnym całej organizacji? Odpowiedź brzmi oczywiście – tak. Pod warunkiem jednak, że wynika to doświadczenia i umiejętności, a nie z faktu bycia właścicielem firmy. W tym właśnie tkwi źródło problemu. Z moich obserwacji wynika, że ta niechęć do „zejścia ze sceny” w odpowiednim momencie jest skutecznym hamulcem rozwoju i prowadzi do powstania luk kompetencyjnych, a czasem nawet do znacznie bardziej drastycznych momentów jak upadłość czy konieczność odsprzedaży firmy za przysłowiową złotówkę.

Dodając do tego dynamiczne zdarzenia i tendencje w otoczeniu przedsiębiorstwa, które w sposób naturalny zmierzają do umocnienia siły konkurencyjnej, co przyczynia się do przyspieszania zmian technologicznych, budowy nowych elementów dystrybucyjnych, czy tworzenia stałych relacji z klientami, mamy sytuację, w której firma traci dystans, uszczupla swoje zasoby i przestaje być zdolna do jakiegokolwiek reakcji.

Jeżeli miałbym coś doradzić wszystkim tym, którzy zaufają moim rozważaniom, wskazałbym dwie uzupełniające się drogi: Pierwsza z nich to ciągła obserwacja najistotniejszych wskaźników w obszarze ekonomiczno-finansowym (zagrożenie płynności to najbardziej typowy sygnał, że pojawiła się rozbieżność), sprzedażowym, marketingowym i technologicznym. Warto również zwracać uwagę na nietrafione decyzje strategiczne, sukcesy konkurencji, utratę klientów i problemy z odpowiednim ulokowaniem produktów na rynku. Druga ma charakter emocjonalny. Doskonale rozumiem „ojcowskie” podejście właścicieli do firm, których byli twórcami. Ale też każde dziecko wchodzi wcześniej czy później w okres dorosłości i kontrola ze strony rodziców staje się zbędnym balastem. Lepiej nie przegapić tego momentu. A kilka wiodących podmiotów branży z minionej dekady już nie ma na obecnej mapie polskich producentów...

Na koniec zaś trochę spóźniona reklama, czyli przypadek firmy Natura². Jednolite stanowisko braci Biszczaników w sprawach o kluczowym znaczeniu strategicznym to tylko połowa sukcesu. Drugą jest niewątpliwie zdolność do stopniowego wprowadzania w struktury organizacji specjalistów na każdym szczeblu zarządzania, potrafiących zdefiniować i uzupełnić luki kompetencyjne, wynikające notabene z coraz większych aspiracji właścicieli. Próg jest ważnym elementem. Nie tylko drzwi.

Piotr Lutek

¹ Dobór wykształcenia zupełnie przypadkowy ☺

² Spóźniona, ponieważ autor pracował w Natura Sp. J w latach 2004-2006