

Strategia sukcesu firmy

Światowy Tydzień Przedsiębiorczości w
Kędzierzynie-Koźlu, 2015

Prof. Krzysztof Obłój

Wydział Zarządzania UW & Akademia L.
Koźmińskiego

Cykl budowy strategii

- Strategie mają 3 typowe odstępny bo taki jest cykl życia typowej firmy

Strategii prostych reguł – gdy firma rośnie od małego start - upu do SME

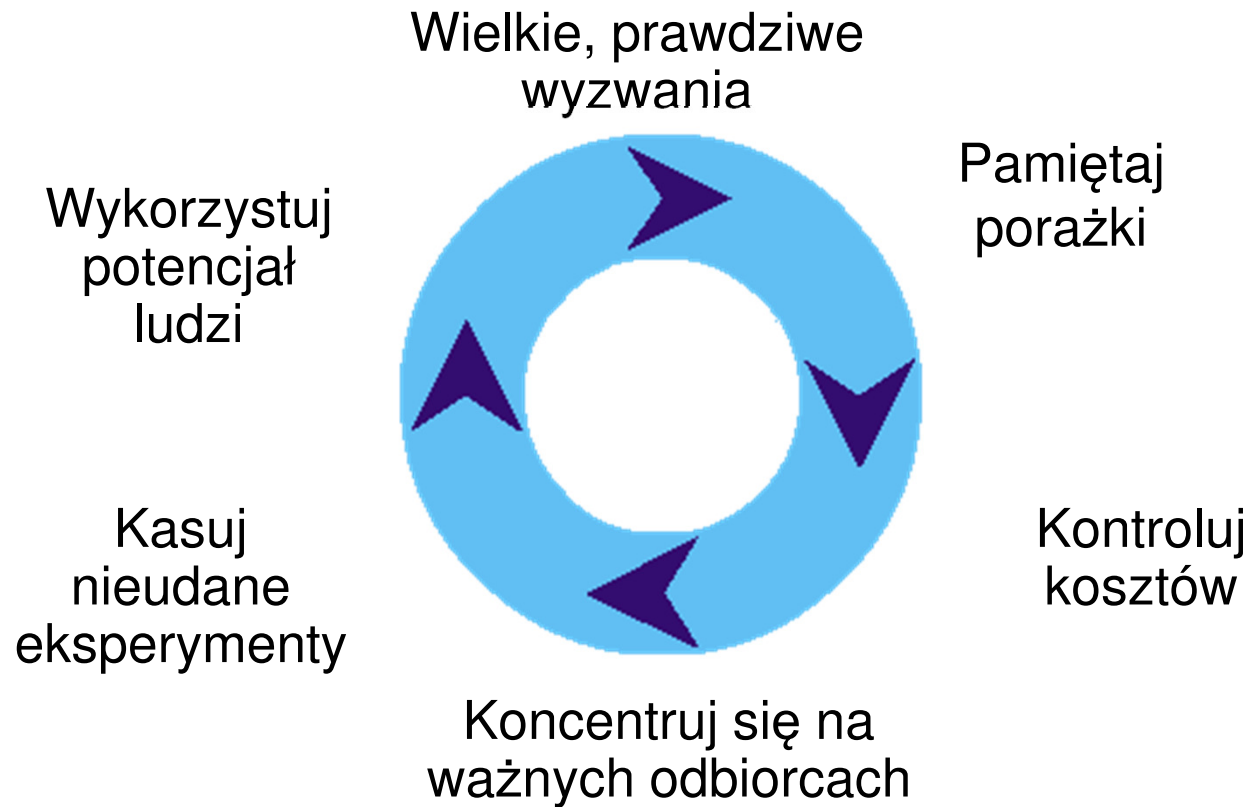
Strategii doskonalenia firmy czyli wyzwanie Królowej Kier – gdy firma jest dojrzała, ale musi walczyć o utrzymanie szybszego niż branża tempa wzrostu

Strategii innowacji czyli okresowej renowacji firmy – gdy firma wpada w nieuniknioną rutynę i skala utrudnia zmianę

I. Strategia jako proste reguły

- Sukces wielu polskich firm-liderów, małych i dużych, – SMG/KRC (dzisiaj Millward Brown), Kamis, Ambry, Eris, Corporate Profiles, TZMO, Atlasa, Impela, Wieltonu, K2 i wielu innych firm, nie był dziełem skomplikowanych strategii, przełomowych innowacji lub wyjątkowych, charyzmatycznych liderów
- Punktem wyjścia sukcesów wielu polskich firm w latach 90tych był **przypadek** i logika **prostych reguł** strategicznych

Strategia jako proste reguły



Reguła 1: Stwarzaj jasne wyzwania

- *Wszystkie najlepsze firmy gdy zaczynały to sięgały dalej niż wydaje się to możliwe.*
- *Ich cele mają charakter zorientowanych zewnętrznie , optymistycznych wyzwań mobilizujących firmy i ludzi.*

Reguła 2: Marzenia są kosztowne

- *Najlepsze firmy przestrzegały zasady, że Firma to KOSZTY, KOSZTY i jeszcze raz KOSZTY.*
- *Marzenia wielkich wyzwań są równoważone brutalnymi faktami o biznesowej rzeczywistości. I żelazną regułą jest kontrola kosztów realizacji marzeń. Każde poluznienie tej reguły oznacza szybko kłopoty.*

Reguła 3: Eksperymentuj, ale bezlitośnie

- *Wszystkie najlepsze firmy podejmowały więcej „strategicznych” decyzji niż firmy przeciętne (przeciętnie jedną na rok, w przeciętnych firmach było to jedna na trzy lata).*
- *Firmy przedsiębiorcze EKSPERYMENTUJĄ z nowymi rynkami, produktami, usługami, sposobami zarządzania.*
- *I często są to decyzje błędne!*

Reguła 4: Wybierz swojego odbiorcę

- *Wszystkie najlepsze firmy miały obsesję swoich klientów, starając się ich stale zdobywać, usatysfakcjonować, analizować i zrozumieć. Ale nie wszystkich!
Najlepsze firmy koncentrują się na klientach, którzy dają im największy potencjał wzrostu, reputację, marże!*

Reguła 5: Wykorzystuj potencjał pracowników

- *Reguła jest prosta – ludzie to najcenniejsze aktywa. I to wiedzą prawie wszystkie firmy*
- *Ale najlepsze firmy znają konsekwencje tej reguły*
 - *Skoro ludzie to cenne aktywa to powinny być starannie alokowane – najlepsi do najważniejszych zadań i wyzwań.*
 - *Najlepsze firmy mają klarowne kryteria oceny pracowników - mobilizują i nagradzają swoich najlepszych ludzi*
 - *Problem „Millenialsow” czy problem transparencji i motywacji?*

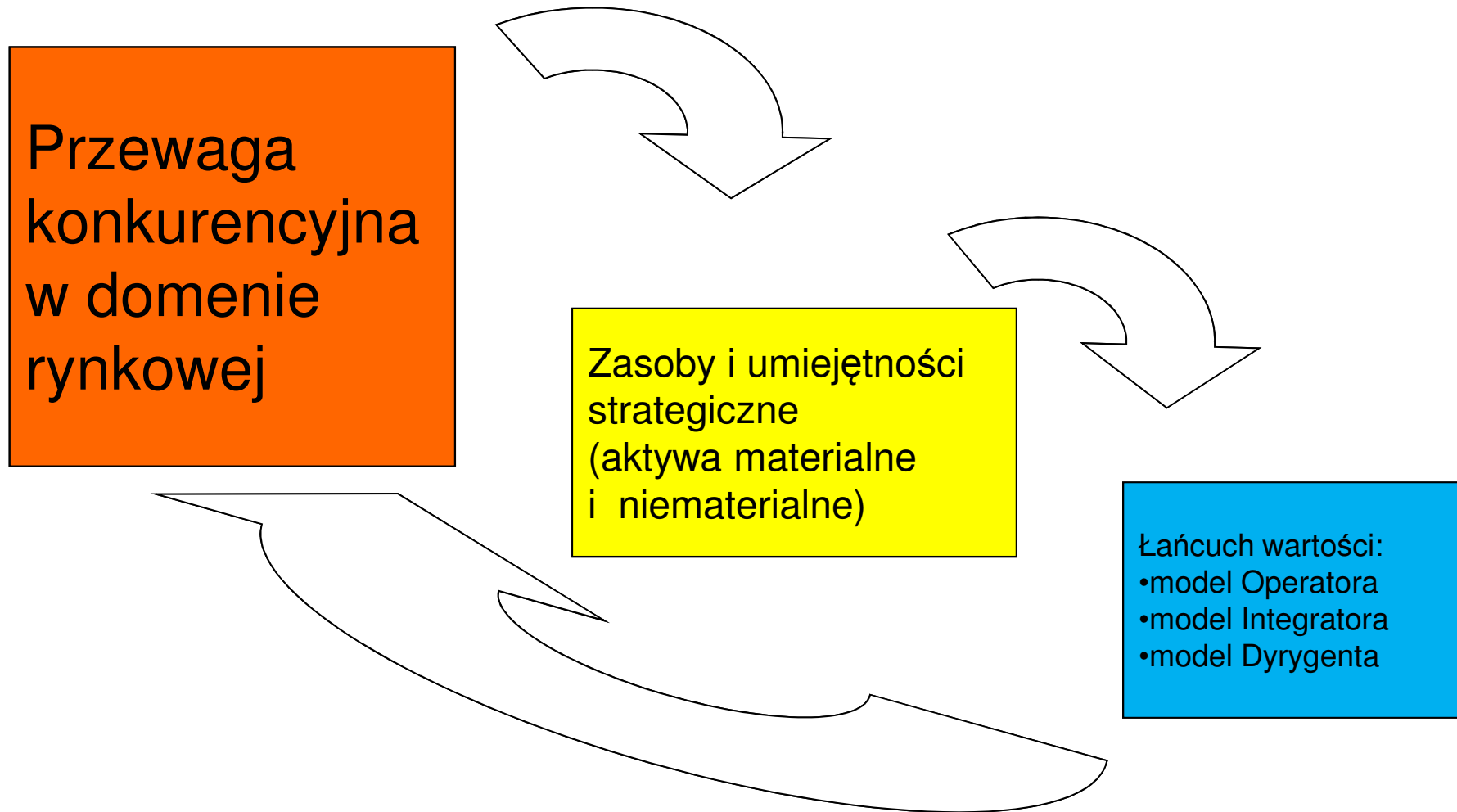
Reguła 6: Pamiętaj poważne porażki

- *Być może najbardziej paradoksalną regułą, która potwierdziła się stale w moich badaniach w Polsce nad najlepszymi firmami, jakkolwiek bym jej nie chciał wyeliminować, była Reguła Poważnych Porażek.*
- *Brzmi ona prosto: Wygrani mieli swoje prawdziwe porażki – często nie jedną – i dobrze je pamiętają jako ‘uczące doświadczenia’.*

Podsumowanie: Sukces dzięki prostym regułom strategicznym

- **Proste reguły jako strategia firmy realizują trzy funkcje – ważne zwłaszcza w okresie kiedy firma startuje i jest mała lub staje się średnia:**
 - zapobiegają powstawaniu przedwcześnie ‘dojrzałych’ i ‘skostniałych’ systemów zarządzania
 - zapewniają jednocześnie kierunek i elastyczność działania
 - zmuszają do maksymalnej i szybkiej eksploatacji najlepszych zasobów firmy – i tych materialnych i niematerialnych

II. Strategia doskonalenia firmy- modelu biznesowego i przewagi konkurencyjnej



Dwa strategiczne niebezpieczeństwa

- Są dwa fundamentalne niebezpieczeństwa w życiu firmy po pionierskim okresie wzrostu dzięki prostym regułom :
 - Pierwszym jest UTRATA PASJI
 - Drugim jest UTRATA DYSCYPLINY

Dlaczego firmy tracą pasję działania?

- Utrata pasji działania i zdolności do marzeń jest pochodną dwóch procesów - występujących zwłaszcza w firmach, które odniosły sukces w pierwszym etapie swojego cyklu życia:
 - Koncentracji uwagi na zadaniach, a nie na wyzwaniach i szansach
 - Petryfikacji dominującej logiki (widzenia świata) naczelnego kierownictwa – założeń, modeli poznawczych, rutyn czyli map poznawczych kadry kierowniczej

Dlaczego firmy tracą Dyscyplinę?

- Utrata dyscypliny najczęściej wiąże się z:
 - Stawianiem zbyt wielu celów i priorytetów
 - Rosnącą złożonością firmy i utratą kontroli nad jej realnym funkcjonowaniem

Cele strategiczne

- W formułowaniu celów strategicznych w danym okresie i miejscu powinna (moim zdaniem) obowiązywać zasada minimum - **cel strategiczny w danym okresie powinien być naprawdę tylko jeden lub ostatecznie dwa, precyzyjnie sformułowany (mierzalny), ambitny i dobrze osadzony w czasie.**
- W innym przypadku bardzo trudno określić hierarchię celów , rozwiązać konflikty pomiędzy nimi i określić priorytety na dany okres.

Złożoność jest jak HIV

- **Firmy wraz z wzrostem obrastają w złożoność dodając i multiplikując rozwiązania:**
 - Komplikuje się i obrasta złożonymi rozwiązaniami (IT!) łańcuch wartości (architektura) firmy
 - Wielość celów i przedsięwzięć realizowanych jednocześnie
 - Rośnie liczba i złożoność produktów (sektor finansowy w ostatnich latach, ale także sektor samochodowy, budowlany, komputerowy, odzieżowy), rośnie ogromnie liczba SKU, rośnie stan aktywów, przyrasta nowych kompetencji, rotują się ludzie
 - Systemy (komputerowe), struktury (macierzowe i 3 wymiarowe) i procedury
 - Komplikuje się język (marketing=marketing strategiczny; przetwarzanie danych=strategia IT; procedury=zarządzanie procesowe) i systemy komunikacyjne (e-mail!)

Strategia doskonalenia firmy

Kluczowym wyzwaniem
drugiej fazy cyklu życia - strategii
doskonalenia firmy jest

**PROCES ODNAWIANIA I OCHRONY PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ**

III. Strategia - perspektywa innowacji

- Doskonalenie: pasja i dyscyplina, jest potrzebne zawsze i stanowi podstawowy element strategii konkurowania *tu i teraz*, najczęściej zgodnie z klasycznymi regułami konkurencji
- Ale czasami potrzeba innowacji, które odnowią teorię biznesu i pozwolą uniknąć konkurencji – przynajmniej na chwilę – dzięki stworzeniu nowego rynku, produktu, usługi, lub modelu biznesowego

Innowacje oznaczają eksplorację i zmianę istniejącego modelu strategii drogą 3 pytań: co dodać, co odjąć, co zmienić???

- Źródło: Kim, Mauborgne (1999, 2005)



Innowacyjne strategie czyli błękitny ocean

- Koncepcja Blue Ocean jest bardzo stara i znana każdemu adeptowi strategii:
 - Redefiniowanie rynku jest klasyką pytania ‘what business we are in?’
 - Tworzenie nowego popytu jest klasyką każdego nowego produktu i usługi
 - Próba rozwiązań typu ‘i-i’ w miejsce ‘albo-albo’ jest marzeniem każdego stratega.

Podsumowanie : trzy cechy dobrej strategii i trzy ważne pytania

– 1.Prostota

Czy strategia firmy spełnia to kryterium?

– 2.Komplementarność wewnętrzna

Czy strategia firmy spełnia to kryterium?

- 3.Spójność zewnętrzna

Czy strategia firmy spełnia to kryterium?