



Piotr Płoszajski

Zarządzanie na krawędzi chaosu:

Powrót do garażu



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011



ZARZĄDZANIE W CHAOSIE:

(Jakie jest) Wielkie wyzwanie naszej ery? Spowodować, by firmy zmieniły się dostatecznie szybko, aby przetrwały w świecie, który jest bardziej szalony i ryzykowny, niż kiedykolwiek.

MANAGING

The great challenge of our era? Get companies to **change quickly enough** to

IN CHAOS

survive a world that's crazier and riskier than ever. BY GEOFFREY COLVIN

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2017

„Prognozą dla większości firm jest dzisiaj ciągły chaos z szansą na katastrofę.

Wyzwaniem jest jak czuć się z tym dobrze”

(„Fortune”, październik '06)

Allan Greenspan: KONIEC WIEKU STABILNEGO WZROSTU?

“W ostatnich 15 latach było więcej globalnych lub semi-globalnych kryzysów gospodarczych, niż w poprzednich 40-tu”

“Gospodarkę amerykańską może czekać recesja”

(wypowiedź w marcu 2007)



Niestabilność, jako stała cecha globalnych systemów gospodarczych

- ⊙ “**sieciowy efekt**” globalizacji
- ⊙ “**przeoptymalizowanie**” procesów biznesowych, brak buforów i (paradoksalnie) marnotrawstwa
- ⊙ globalne firmy nieuchronnie popełniać będą **błędy**, które nieuchronnie (zob. efekt sieciowy) prowadzić będą do globalnych zakłóceń
- ⊙ wzrastająca **homogeniczność** (vs. różnorodność, jak w przyrodzie) gospodarki i modeli biznesowych

(S.L.Brown, K.M.Eisenhardt, 1998)

„Konkurowanie na krawędzi: strategia, jako ustrukturalizowany chaos”:

„Nowy paradygmat strategiczny dla pływania na wzburzonych wodach dzisiejszych niestabilnych rynków”

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Konkurowanie na krawędzi chaosu, to:

- ⦿ **nieprzewidywalna**
- ⦿ często **niekontrolowalna**
- ⦿ a nawet **nieefektywna** strategia,
- ⦿ która jednak jest dzisiaj najlepszą
metodą zarządzania firmą

Jesteśmy zatem **skazani** na
nieprzewidywalne,
niekontrolowalne
i nieefektywne strategie –
bo innych być nie może!

Wyniki badań:

Wybitni przedsiębiorcy nie budują eleganckich, sformalizowanych strategii – polegają bardzo na własnych przeczuciach, instynkcie i refleksie.

„Emergent strategy”

„poranne planowanie strategiczne”?!

To właśnie próby tworzenia strategii „doskonałych”,
czyli:

- przewidywalnych
- w pełni kontrolowalnych
- i zawsze efektywnych

prowadzą do patologii strategii i samych organizacji,
które stają się:

- mało ambitne, bez długookresowej wizji (bo ryzykowna)
- przeregulowane,
- skrzepowane kontrolą i biurokratyczne
- nastawione na sukces za każdą cenę (**najczęściej przez zadowalanie się małym ale pewnym**)
- i łatwo wpadające w histerię, gdy się to nie udaje

WYZWANIE DLA FIRM FUNKCJONUJĄCYCH NA KRAWĘDZI CHAOSU:

Polubić niedoskonałość



„Produktywność jest dla robotów!”

- Zyskasz więcej przez tworzenie nowych szans, niż przez doskonalenie starych
- **W nowej erze, robienie następnej najlepszej rzeczy jest bardziej owocne, niż robienie tej samej lepiej**

Gospodarka, to staw z liliami:



- ◎ Każda nowa wykorzystana szansa tworzy co najmniej dwie nowe
- ◎ Nie tylko lilie rosą ale i sam staw!

“Bogactwo w tej nowej epoce płynie wprost z innowacji, a nie optymalizacji.

Czyli, bogactwa nie zdobywa się dziś przez doskonalenie tego, co jest znane, ale przez niedoskonałe wykorzystywanie tego, co nieznanne.”

Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy*



“Niedoskonałe wykorzystywanie niedoskonale znanej szansy”

– czyż to nie jest najlepsza definicja przedsiębiorczości”?

Ponieważ,
jeśli chwytasz szansę wcześniej,
to jej wykorzystanie zawsze będzie
niedoskonałe.

Pamiętacie “paradoks szansy”?

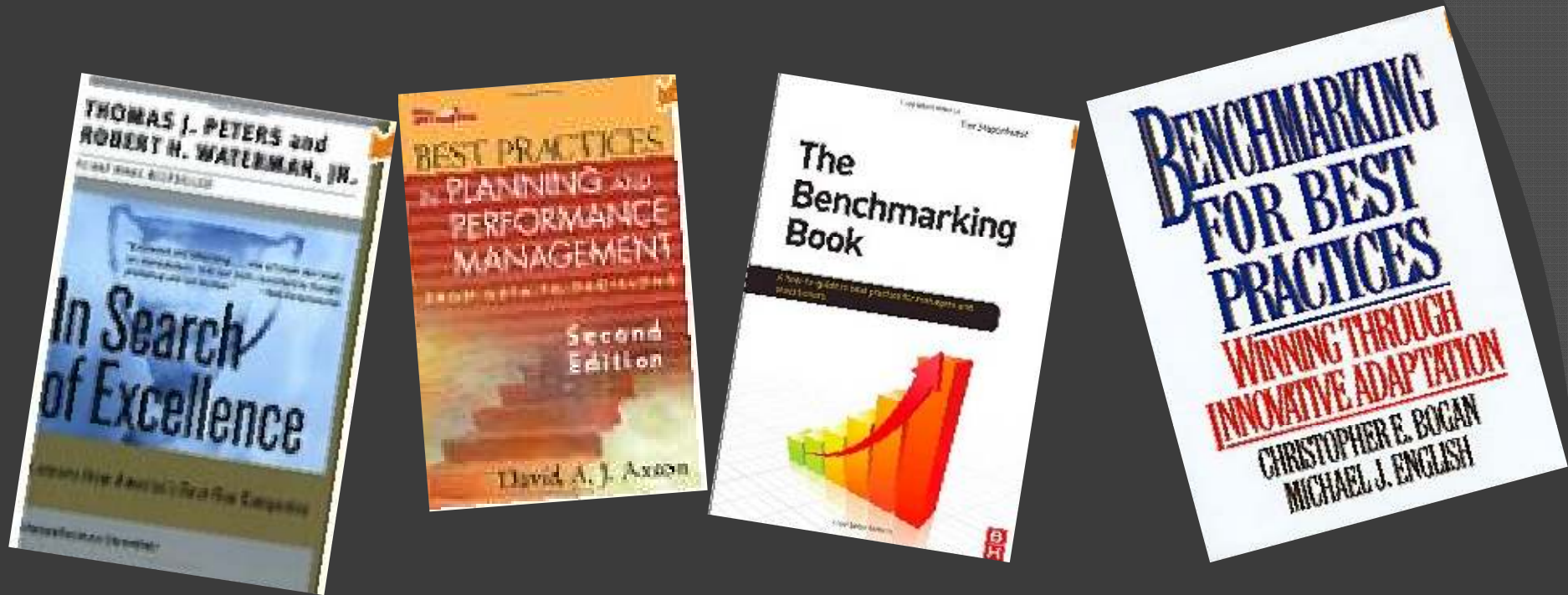
PARADOKS (i PUŁAPKA) SZANS:

- Nowe pojawiające się szanse degradują się z czasem, jeśli nie zostaną szybko wykorzystane
- Czas pozwala jednak na lepsze rozumienie sytuacji
- **Więc: szanse zanikają tym bardziej, im bardziej je rozumiemy!**
- Jedynym rozwiązaniem jest wygenerowanie takich sprawnych procesów w firmie, które pozwalają na szybsze (niż w innych firmach) rozumienie szans, lub na **przyzwolenie na niepewność**
- Duże firmy mają skłonność do późnego chwytania szans, bo są ich kultury są najczęściej zbyt niechętne ponoszeniu ryzyka (sytuacjom niejasnym)

W burzliwym,
szybko zmieniającym się świecie
trzeba nauczyć się
cenić niedoskonałość

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

KŁĘSKA „DOSKONAŁOŚCI”?



- „In Search of Excellence” – gigantyczna sprzedaż, mimo ewidentnych błędów metodologicznych i uproszczeń
 - sukces – tylko dla Autorów
 - większość opisywanych tam „doskonałych” firm dziś już nie istnieje lub ma kłopoty
- 60-80% restrukturyzacji „w kierunku doskonałości” się nie udaje

Firmy zdefiniowały i skopiowały tak wiele „najlepszych praktyk”, że teraz są prawie identyczne!

„Społeczeństwo nadmiaru” ma nadmiar podobnych firm, zatrudniających podobnych pracowników, z podobną edukacją, mających podobne pomysły, produkujących podobne rzeczy, o podobnych cenach i podobnej jakości” k. Nordström, J. Ridderstråle, *Funky Business*

...TO CZYM MACIE KONKUROWAĆ?!

A zatem, dla firm, które chcą być liderami – metoda najlepszych praktyk i benchmarking są głupotą!

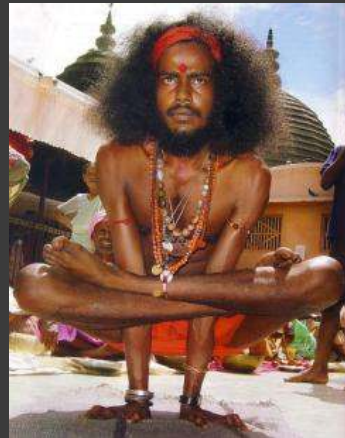
- ⊙ Oparte na przekonaniu, że trzeba zidentyfikować lidera w sektorze, a następnie wdrożyć 3-letni plan skopiowania go (żeby za 5 lat stać się tym, czym on był 3 lat temu!)
- ⊙ To tak, jakby prowadzić samochód, patrząc we wsteczne lusterko
- ⊙ Nie możesz być wyjątkowy, naśladowając kogoś, kto jest wyjątkowy

Nie można zostać liderem,
naśladowując lidera!

To by było za proste
(i za piękne)!

Manifest do przedsiębiorców –
zróbcie coś głupiego!

I nie biegajcie z każdym (Waszym zdaniem
dobrym) pomysłem do firmy konsultingowej po
opinię!



W historii biznesu większość najlepszych pomysłów to
takie, o których wszyscy na początku mówili, że są bez
sensu

***“Jeśli wszyscy dookoła mówią,
że Twój pomysł jest dobry,
to jest już za późno!”***

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Prawie pewna recepta na klęskę

(na przykładzie Duke Nukem 3D video game w ciągu jej 12 lat walki o „perfekcyjny” powtórny sukces)

- Nadmierny perfekcjonizm
- Dużo pieniędzy
- Obsesja upgrade'ów
- Brak specyficznego rytmu generowania innowacji (**nawet, jeśli nie są jeszcze doskonałe**)

Shona Brown (Google):

***FIRMY POTRZEBUJĄ **RYTMU**
CIAĞŁEGO ODNAWIANIA
PRZEWAG KONKURENCYJNYCH***

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

KONKUROWANIE NA KRAWĘDZI: **Konieczny powrót do garażu?**



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

W USA, kraju innowacji i samochodów, wiele nowych technologii, produktów, modeli biznesowych i wielkich (później) firm zainicjowali pasjonaci w garażach.

Pouczające jest przyjrzenie się co się następnie z nimi (innowacjami, innowatorami i firmami) stało i przed jakimi stawali wyzwaniem

Popatrzcie kto zaczynał w garażu

- **HP** →
- Apple
- Microsoft
- Wrigley
- Google →
- Starbucks
- eBay
- Facebook (akademik)
- Threadless (studio appt.)
- YouTube (biuro)
- LinkedIn (mieszkanie)
- Nike (bagażnik samoch.)
- Lotus Cars
- Motorola
- Harley Davidson
- ...i wiele innych



Jest wysoce pouczające
zbadanie co stało się z nimi
(innowacjami, innowatorami, firmami)
później,
kiedy opuściły garaż
(jeśli im się to udało)

Czy kiedykolwiek zastanawialiście się:

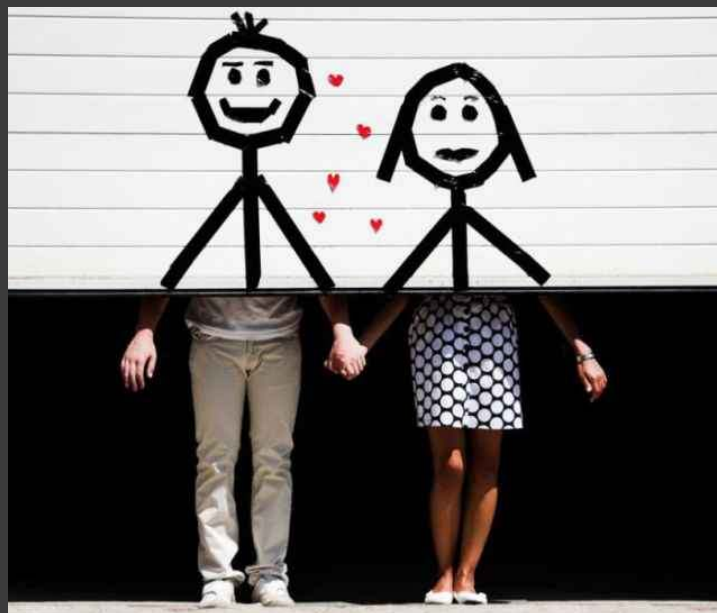


- **Dlaczego stały się wielkie?**
- Dlaczego tysiącom innych startup'ów nie udało się urosnąć albo nawet upadły?
- **Jakie są wyzwania, rzeki do przejścia na drodze do sukcesu, a nawet wielkości?**

Ostrzeżenie...



Jedna z tych rzeczy, dzięki której Twoja firma staje się wielka, to nieustająca świadomość, że gdzieś na planecie Ziemi, w jakimś zapyziałym garażu jest dzieciak, który chce to zrobić lepiej, niż Ty!



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Momenty pojawiania się
radykałnych technologii
są wymarzoną czasem dla innowatorów w
garażach

Pozorny problem:

Kreatywna pasja (garaż), czy “twarde, klasyczne” prawa zarządzania (korporacja)?

- ⊙ Problem polega nie na tym gdzie jest linia między radosnym, innowacyjnym “garażowym” tworzeniem, a koniecznością przestrzegania tradycyjnych, “odwiecznych” zasad w “dorosłej” firmie
- ⊙ **Głównym problemem garażowych innowatorów i przedsiębiorców jest jak utrzymać przyływ świeżych idei, kiedy firma staje się duża i (narusza) odnosi sukcesy?**

Nawet „dorosłe” firmy
(a może właśnie one szczególnie)
potrzebują dziś
„garażowego stanu umysłu”

**Zarządzanie prawie nigdy nie polega
na wybraniu 0 lub 1:**

**decyzja dobra-zła; pomysł mądry- głupi; myślenie
krótko-długoterminowe; ludzie-zysk; tradycja-
nowość; itp.**

**ZARZĄDZANIE ZALEŻY OD UMIEJĘTNOŚCI
WYZNACZANIA CIENKICH LINII
i znajdowania równowagi**

Zarządzanie jest dzisiaj znajdowaniem cienkiej linii pomiędzy:



- ⊙ hierarchią, a spontanicznością
- ⊙ niezbędną kontrolą, a swobodą eksperymentowania
- ⊙ zaletami standaryzacji, a pozostawieniem przestrzeni dla “odchyleń”
- ⊙ “zamkniętą”, a otwartą innowacją
- ⊙ pożyteczną integracją pracowniczą, a ochroną kreatywnych “nieprzystosowanych”

Większość firm ma z tym wyraźne problemy

Wyzwaniem dużych firm, również tych, które kiedyś wyrosły z “garażu”, jest dokonanie “reinkarnacji”, w kierunku tworzenia żywej platformy dla powstawania, znajdowania i/lub wspierania “wewnętrznych garaży” - oaz chaosu i “niedoskonałości” -

aby stać się

FIRMĄ O MENTALNOŚCI GARAŻOWEJ

W Nowej Gospodarce
przetrwają tylko **firmy hybrydowe**,
które będą umiały połączyć obie,
pozornie wykluczające się,
formuły organizacyjnego działania:

korporacyjny **RYGOR** i garażowy **WIGOR**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2017

„Garażowe implanty” w strukturze korporacyjnej:

- np.: Google („nadmiarowe” innowacje w wersji Beta, bezpłatne restauracje, 20% czasu na własne projekty, raportowanie dokonań, „rozproszone” zarządzanie),
- np.: IBM (open source),
- np.: 3M (innowacyjność),
- np.: Cisco („hodowanie” start-up’ów),
- np.: P&G (crowdsourcing)

DLACZEGO WIĘC NIEKTÓRE FIRMY DZIŚ ZWYCIĘŻAJĄ?

Bo umiały szybko
dostrzec i wykorzystać szansę
na krawędzi horyzontu,
której inni nie widzieli,
a w trakcie rozwoju
znaleźć właściwy balans
między wigorem, a rygorem

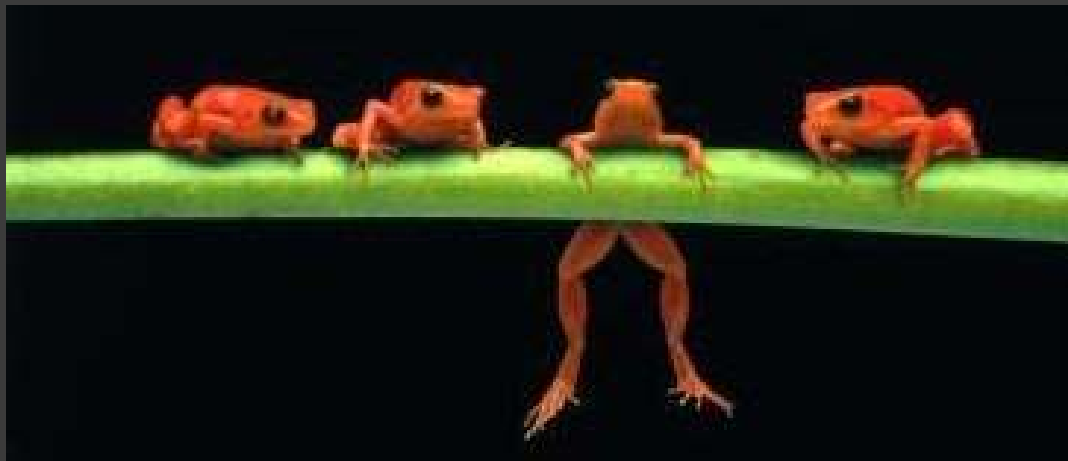
Seth Godin:

***”HERETYCY SĄ
LIDERAMI
PRZYSZŁOŚCI.***

***Oni są kluczem do
twojego sukcesu.”***

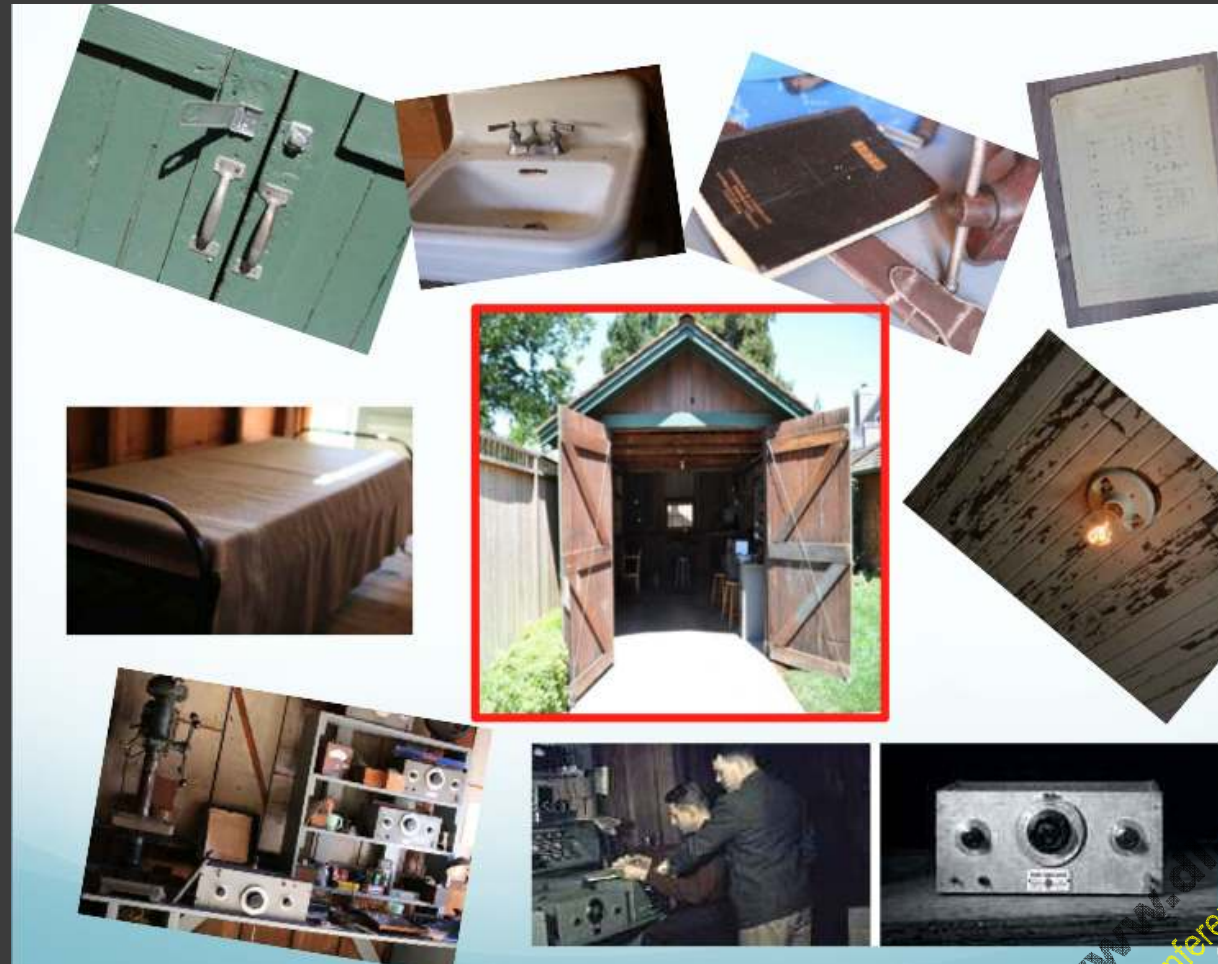
www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Chwała niezintegrowanym!



www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Nigdy nie lekceważcie siły “garażowego umysłu”



www.abudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

“Google nie jest rzeczywistą firmą. To domek z kart.” *

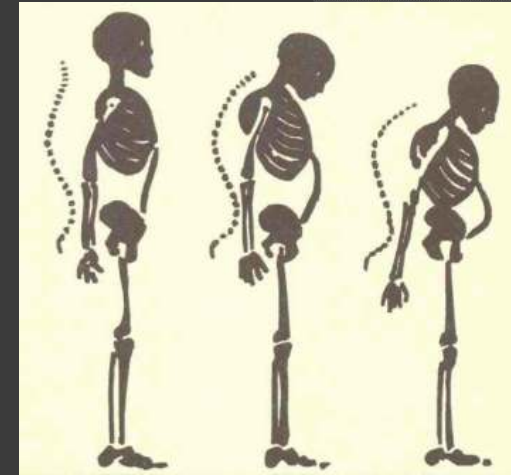
Steve Balmer, Microsoft’s CEO, in 2005



* ...i kontynuował: *“Fu**ing Eric Schmidt is a fu**ing p**sy. I'm going to fu**ing bury that guy, I have done it before, and I will do it again. I'm going to fu**ing kill Google.”*

**Firmy są jak ludzie –
wszystkie będą wcześniej,
czy później zagrożone
sklerozą i osteoporozą.**

**Wszyscy przedsiębiorcy
powinni pamiętać o tym
od samego początku.**



**...bo w epoce Nowej Gospodarki
organizacyjna skleroza i osteoporoza
są chorobami śmiertelnymi**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

**Nie czekajcie,
aż „będziecie gotowi”
na zmianę...**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011

Dzisiaj, czekanie na moment *kiedy będziemy "gotowi na innowację"* jest wysoce ryzykowne.

W momencie, kiedy uznacie, że Wasz kawałek podłogi jest gotowy na zmiany - będzie już prawie na pewno za późno

**Życzę Państwu
dużo zdrowia
i wielu świetnych „głupich” pomysłów**

www.dlabudownictwa.pl
3. Konferencja PMB, Kraków 25-27.05.2011