

PASJA I DYSCYPLINA: LOGIKA STRATEGII ROZWOJOWYCH w NIEPEWNYM OTOCZENIU



Konferencja PMB, **2010**

Prof. Krzysztof Obłój
Wydział Zarządzania UW i Akademia L.
Koźmińskiego



Trzy istotne uwarunkowania – wygaszanie znaczenia starych motorów rozwoju

- Podstawowym motorem rozwoju polskiej gospodarki w ostatnich latach była:
 - Restrukturyzacja i prywatyzacja przedsiębiorstw wsparta inwestycjami zagranicznymi
 - Ogromny impuls przedsiębiorczości, który stworzył nowe rynki i nowe firmy na stosunkowo łatwych rynkach
- Efektem był wzrost produktywności (nowe kraje Unii około 5%, stare 1,3%!) i innowacyjność działania w porównaniu z firmami Unii (elastyczność, szybkość)
- Dzisiaj są to procesy dojrzałe i nie tworzą wiele nowych szans bo zmniejsza się luka kosztowa oraz impet zmiany, na których bazowała polska gospodarka



Trzy istotne uwarunkowania – wraca stary świat

- Świat zatacza wielkie koło i wraca powoli tam gdzie był – do regionu Pacyfiku.
 - rok 1: Europa 13%, Chiny 30%, Indie 30%, Azja 15%, Afryka 6%
 - rok 1000: Europa 10%, Chiny 22%, Indie 25%, Azja 17%, Afryka 13%
 - rok 1500: Europa 20%, Chiny 25%, Indie 22%, Azja 13%, Afryka 7%
 - rok 1800: Europa 27%, Chiny 33%, Indie 15%, Azja 10%, Afryka 5%
 - rok 1900: Europa 38%, USA 27%, Chiny 5%, Indie 3%, Azja 7%, Afryka 3%
 - rok 2005: Europa 21%, USA 25%, Chiny 12%, Indie 5%, Azja 12%, Afryka 2%



Trzy istotne uwarunkowania – wraca stary świat

■ Dlaczego Azja jest najbardziej prawdopodobną przyszłością rozwoju gospodarki światowej:

- demografia - współczynnik demograficzny krajów rozwijających się do rozwiniętych zmienił się z 2:1 w 1950 na 4,5:1 dzisiaj i 6,5:1 w 2050. Indie i Chiny to 40% populacji i rosną
 - inwestycje zagraniczne i krajowe, oraz tempo wzrostu
 - skala gospodarki – siły roboczej (ilości i jakości), postępująca akumulacja kapitału
 - własne standardy – od TV i telefonów aż po jedzenie
- Przeciwno takiej przyszłości przemawia:
- problem instytucjonalnej infrastruktury – brak jasnego prawa, miękki system bankowy, korupcja, szara strefa, brak poszanowania praw własności, skomplikowana struktura społeczna
 - Potencjał kryzysów i ewentualnego protekcjonizmu świata rozwiniętego



Trzy istotne uwarunkowania – światowy kryzys finansowy i gospodarczy

- Każdy z kryzysów gospodarczych ma – jak huragan – nieprzyjemne efekty polityczne, gospodarcze i społeczne:
 - Utratę zaufania do elit rządzących (vide Grecja i Węgry) i menedżerów (poziom zaufania w USA spadł poniżej poziomu zaufania do sprzedawców używanych samochodów!)
 - Spadek tempa wzrostu firm, problemy finansowe i bankructwa
 - Niepokoje społeczne, bezrobocie, konieczność radykalnych reform w wielu krajach (cięcia budżetowe w Grecji zaowocować mogą spadkiem GDP o 10%!)



Trzy istotne uwarunkowania – światowy kryzys finansowy i gospodarczy

- Na szczęście każdy z kryzysów gospodarczych ma także co najmniej dwa dobroczynne skutki dla gospodarki :
 - **Naturalna eliminacja najsłabszych firm dzięki indyferentności mechanizmu rynkowego**
 - **Losowa eliminacja części firm (zły moment, złe miejsce – Lehman Brothers vs Bear Sterns)**



Implikacje dla polskich firm

- Te trzy trendy są ważne bo mogą spełnić rolę „budzika” dla rządu i menedżerów w firmach aby poprawiali jakość rządzenia i zarządzania
- A budziki są potrzebne!



Dlaczego budziki są potrzebne?

- Analiza *Fortune 500 companies* wykazała, że tylko 5% jest dobrze przygotowanych do zarządzania w typowych sytuacji kryzysowych, a ostatni kryzys pokazuje, że większość firm będzie miała problemy – i są po temu dwa powody, które nasilają czasy dobrej koniunktury:
 - **Utrata pasji działania wyrażająca się coraz mniejszą wrażliwością na to czy i jak firma wyróżnia się na rynku i czego naprawdę chcą klienci**
 - **Utrata dyscypliny wyrażająca się rosnącą złożonością firm i brakiem jasnych priorytetów**



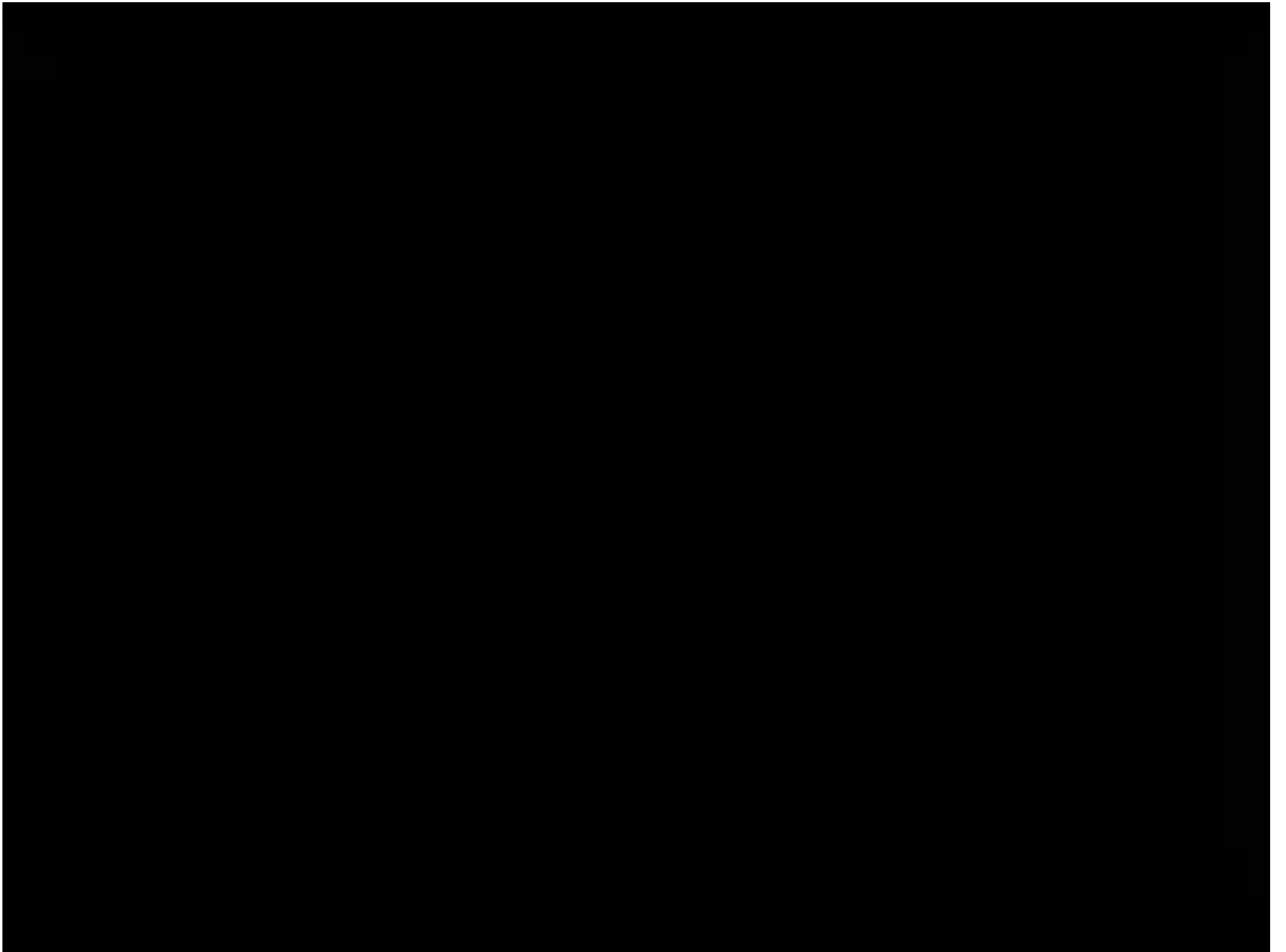
Dlaczego firmy tracą pasję i dyscyplinę działania

- Utrata pasji i dyscypliny działania jest pochodną trzech wspierających się procesów - występujących zwłaszcza w organizacjach, które odniosły sukces:
 - Koncentracji uwagi na zadaniach, a nie na wyzwaniach i szansach
 - Tyranii dominujących produktów
 - Dominującej logiki (widzenia świata) naczelnego kierownictwa



Problem koncentracji uwagi

- Przykład: video





Problem koncentracji

- Dlaczego nie widzimy niedźwiedzi????
 - Menedżerowie widzą to na czym się koncentrują
 - Menedżerowie koncentrują się na tym za co są oceniani
 - Bodźce i Rutyny wypierają osąd gdzie jest 'value for money' dla klienta na rynku, bo najczęściej nie na tym firma się koncentruje i nie za to pracowników nagradza



Przyszłe szanse i wyzwania dla polskiej gospodarki - umiędzynarodowienie

- Umiędzynarodowienie firm
- W chwili obecnej mamy około 158 000 firm działających na skalę większą niż lokalną, ale
- większość eksporterów to filie zagraniczne i krajowe MNCs
- liczba silnie umiędzynarodowionych krajowych firm jest bardzo mała : ok. 1000 z eksportem powyżej 50% sprzedaży, 850 z eksportem 25%-50% sprzedaży i 930 z eksportem 10-20% sprzedaży Większość eksporterów to firmy poniżej 250 zatrudnionych.
- W klasie firm dużych, powyżej 250 zatrudnionych jest tylko 106 z eksportem powyżej 50% sprzedaży, 84 z eksportem 25%-50% sprzedaży i 66 z eksportem 10-20% sprzedaży.
- Ograniczone umiędzynarodowienie polskich firm to zarówno problem jak i wielka szansa dalszego rozwoju w kontekście dojrzewania polskiego rynku i rozwoju Azji – tylko musimy zobaczyć **NIEDZWIEDZIA!**

Tyrania głównych produktów — mini case Polmosu

SA

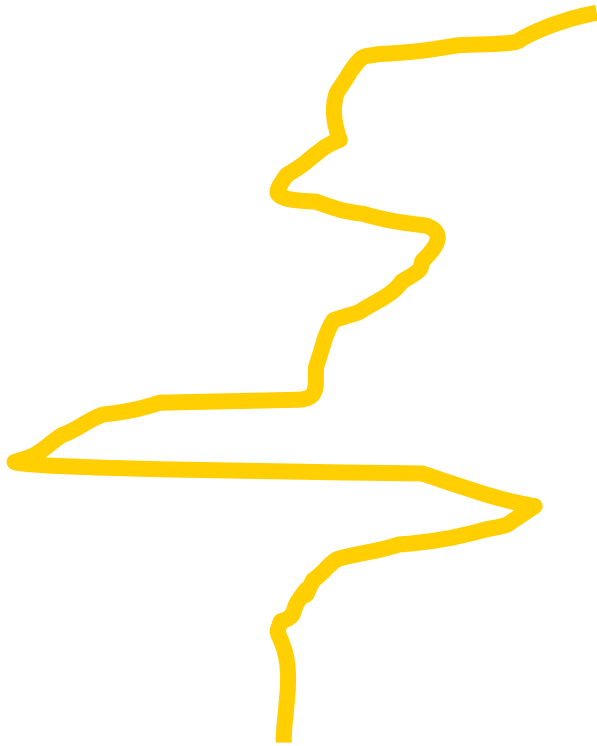
■ Trudny Rynek :

- spadkowa/stagnacyjna sytuacja na rynku w zakresie sprzedaży wódek
- minimalna liczba innowacji (większość nowych marek to pomyłki)
- bardzo intensywna konkurencja cenowa + nieprzewidywalny regulator
- integracja dwóch głównych liderów w przód – kontrola nad dystrybucją

■ SIŁY:

- dobra pozycja rynkowa (ok. 7-9% udział w rynku) – trzeci producent na rynku , pozostali daleko w tyle – ALE słabsza pozycja niż dwóch pierwszych producentów CEDC i Sobieski
- dominujący brand (Żołądkowa Gorzka – ok. 90% wartości sprzedaży!) z doskonałą rozpoznawalnością i wysoką marżą ! – ALE obaj liderzy mają mocne brandy i znacznie szerszy zakres oferty (co się liczy dla dystrybutorów oraz detalistów kupujących `półkę`).
- dobra dystrybucja numeryczna i ważona – ALE podobnie jest u liderów
- Średnia skala produkcji , ale niskie koszty produkcji na jednostkę produktu z racji pełnego wykorzystania skali – wysokie marże i dobre wyniki

Strategia – silne strony/umiejętności Polmosu

- SWOT praktyce dla Polmosu SA (w uproszczeniu – porównanie z głównymi dwoma konkurentami w 2004)
 - rozpoznawalność produktu/brandu
 - obsługa posprzedażowa
 - marketing
 - obsługa dystrybutorów (zakres oferty)
 - dystrybucja numeryczna
 - dystrybucja ważona
 - częstotliwość innowacji
 - jakość dostaw/produkcji
 - skala produkcji
 - wykorzystanie mocy produkcyjnych (koszty)
 - nowoczesność parku maszynowego
 - technologia produkcji
 - współpraca z dostawcami
 - jakość głównych dostaw
- SŁABOŚCI-----SIŁY
- 



Tyrania głównych produktów

- **Gdybyście byli zarządem Polmosu to co byście zrobili???** – jaki byłby wasz plan działania aby firma mogła urosnąć?



Tyrania głównych produktów

- **Gdybyście byli konkurentem
– to co byście zrobili???**



Przyszłe szanse i wyzwania dla polskiej gospodarki – innowacje i brandy

- Innowacje – potrzebna nam jest silniejsza myśl techniczna, trademarks i patenty - IBM uzyskuje średnio 6 patentów dziennie , Polska patentuje przeciętnie 1300 wynalazków rocznie, przy minimalnej liczbie patentów światowych - w 2008 roku udało się nam uzyskać tylko 26 unijnych patentów!
- Budowa silnych marek – kluczem do powodzenia na rynkach międzynarodowych są marki i produkty chronione IPR (Property Rights)



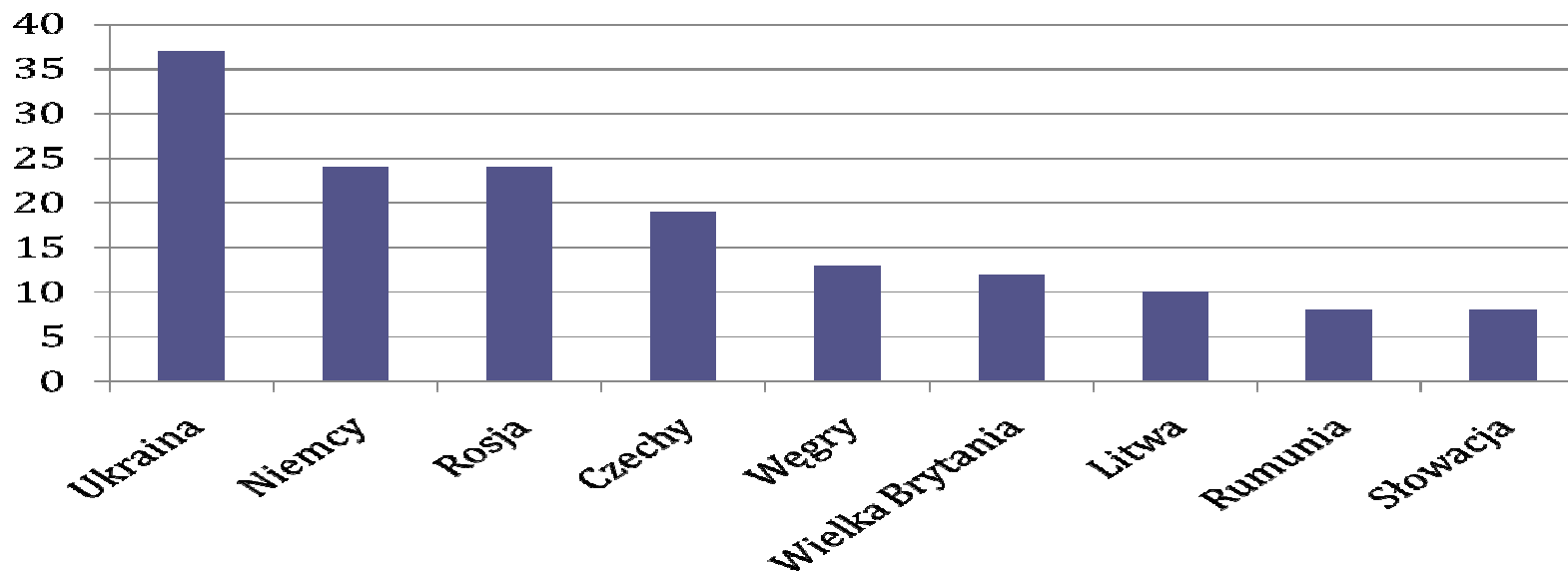
Dominująca logika menedżerów

K.Obłój et.al. Dominująca logika firmy, WSPiZ, Warszawa 2001

- W miarę jak firma rośnie i osiąga sukcesy powstaje pewna dominująca filozofia biznesu i widzenia świata przez naczelne kierownictwo – jest to amalgamat założeń, wartości, rutyn oraz języka, który staje się „taken for granted” i stanowi ‘filtr informacyjny’ przez który menedżerowie widzą świat – mówiąc prosto jest to **TEORIA DZIAŁANIA NACZELNEGO KIEROWNICTWA**
- Przykłady: Grecka gospodarka, ‘Detroit mindset’; Polaroid, Francuski przemysł winiarski, Amerykańskie banki inwestycyjne (od Citi do Lehman Brothers)...

Dominująca logika menedżerów

- Klasyka takich logik w polskiej gospodarce to:
 - Niskie koszty – proste produkty o niższych cenach
 - Dobre, proste produkty – niskie ceny – ekspansja głównie na rynki wschodnie





Zmiana dominującej logiki – jak to robią inni

- Tworzenie nowych rynków i rewitalizacja starych, wymaga kontestowania takiej logiki tak jak robiła Toyota, Honda i inni japończycy dawniej, a dzisiaj indyjskie i chińskie firmy:
 - Tata i samochód Nano za 2000 usd (stworzenie nowego rynku być może na skalę światową);
 - Goodbaby i 1600 produktów dla dzieci w pełnym zakresie cenowym (złożone produkty – duży zakres oferty – systematyczne innowacje – niskie i średnie ceny);
 - Nokia w Chinach budująca pozycje w dolnych segmentach po nowej ocenie logiki rynku
 - General Electric budujący nowe produkty na rynkach Azji i importujący je do USA i Europy (reverse innovation concept)
 - Haier i tanie lodówki do wina lub Shinco i przenośne DVD (umasowienie niszowego rynku);



Przyszłe szanse i wyzwania dla polskiej gospodarki –zmiana dominującej logiki

- Zmiana dominującej logiki wymaga nowego modelu myślenia, nowych strategii i reguł działania. Kluczową rolę odegrać powinna:
 - Kontrola i zmniejszanie kosztów z jednoczesną budową jakości oferty
 - Patenty, innowacje produktowe i budowa marek
 - Umiędzynarodowienie na rynki Azji i dojrzałe rynki jednocześnie (budowa MNCs)
- Oznacza to nową pasję i nową dyscyplinę

Szansą i wyzwaniem dla polskiej gospodarki jest stała odnowa modelu działania jej firm

Model rozwoju organizacji jest krzywą "S"





Jak się bronić przed utratą pasji i dyscypliny działania?

- **Nie upraszczać obrazu otoczenia!** - w analizie otoczenia i swojego działania wyjść poza peryskopową wizję i analizować słabe sygnały rozmawiając z klientami, nie-klientami, komplementariuszami, innymi filiami w swojej sieci, firmami spoza branży, akademikami etc. (SMG/KRC analiza sygnałów w sieci, Google 'Technology Talks')
- **Myśleć stale w kategoriach przewagi konkurencyjnej** – odnawiać firmę i definicję jej przewagi, odnawiać produkty i usługi, budować nową 'go-to-market story' (Grupa Selenia budująca z determinacją różne modele biznesowe na rynkach lokalnych – od Brazylii do Chin)



Jak się bronić przed utratą pasji i dyscypliny działania?

- **Eksperymentować** - odnawiać sposób działania odwracając sekwencję : „analiza – zrozumienie - działanie” i okresowo akceptując sekwencję „ działanie – analiza – zrozumienie” , która jest sensem szukania nowych pasji, przewag i eksperymentowania na poziomie indywidualnym i grupowym (model franchingu stosowany przez Inglot na świecie)
- **Mieć absolutnie jasne priorytety i koncentrować biznes tam gdzie to możliwe** – zmniejszać liczbę celów i priorytetów, koncentrować się na potrzebach klienta, wrócić do starego fundamentalnego pytania Druckera „**what business we are in, and what is not our business?**”



Zamiast zakończenia

Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”

Lew Tołstoj, Anna Karenina,