

Kluczowe wyzwania zarządzania 2011 +
**„Wczoraj, dziś i jutro
polskiego przemysłu”**

dr Witold B. Jankowski
redaktor naczelny
Harvard Business Review Polska



1

Refleksje „pokryzysowe” a rozwój

Ostrzeżenie



Rzeczywistość to taki stan rzeczy, że nawet kiedy przestajesz w niego wierzyć, on nie przestaje istnieć.

Phillip K. Dick
(autor powieści science-fiction)

Koniec kryzysu?



W kryzysie obniżanie kosztów jest zwykle priorytetem strategicznym



Obniżanie kosztów posunięte za daleko



Czas na myślenie o rozwoju



2

Zarządzanie w niepewnym świecie



**Trudno jest przewidywać.
Zwłaszcza przyszłość.**

Niels Bohr

Źródło: www.scientific-web.com

**Od czarnych łabędzi do
rosnących turbulencji**





Źródło: www.about.com



Tony Hayward, CEO British Petroleum:

Prawdopodobieństwo takiej eksplozji platformy wiertniczej i wycieku to jeden do miliona.

Niewątpliwie jest prawdą, że nie mieliśmy przygotowanych narzędzi, które były nam potrzebne.

Cytat za Financial Times, 3 czerwca 2010

**W świecie czarnych łabędzi
ślepa wiara w ekstrapolację trendów
i inne narzędzia statystyczne
bywa zabójcza**

Co oznacza koncepcja „New Normal”?

Mohamed El-Erian (PIMCO):

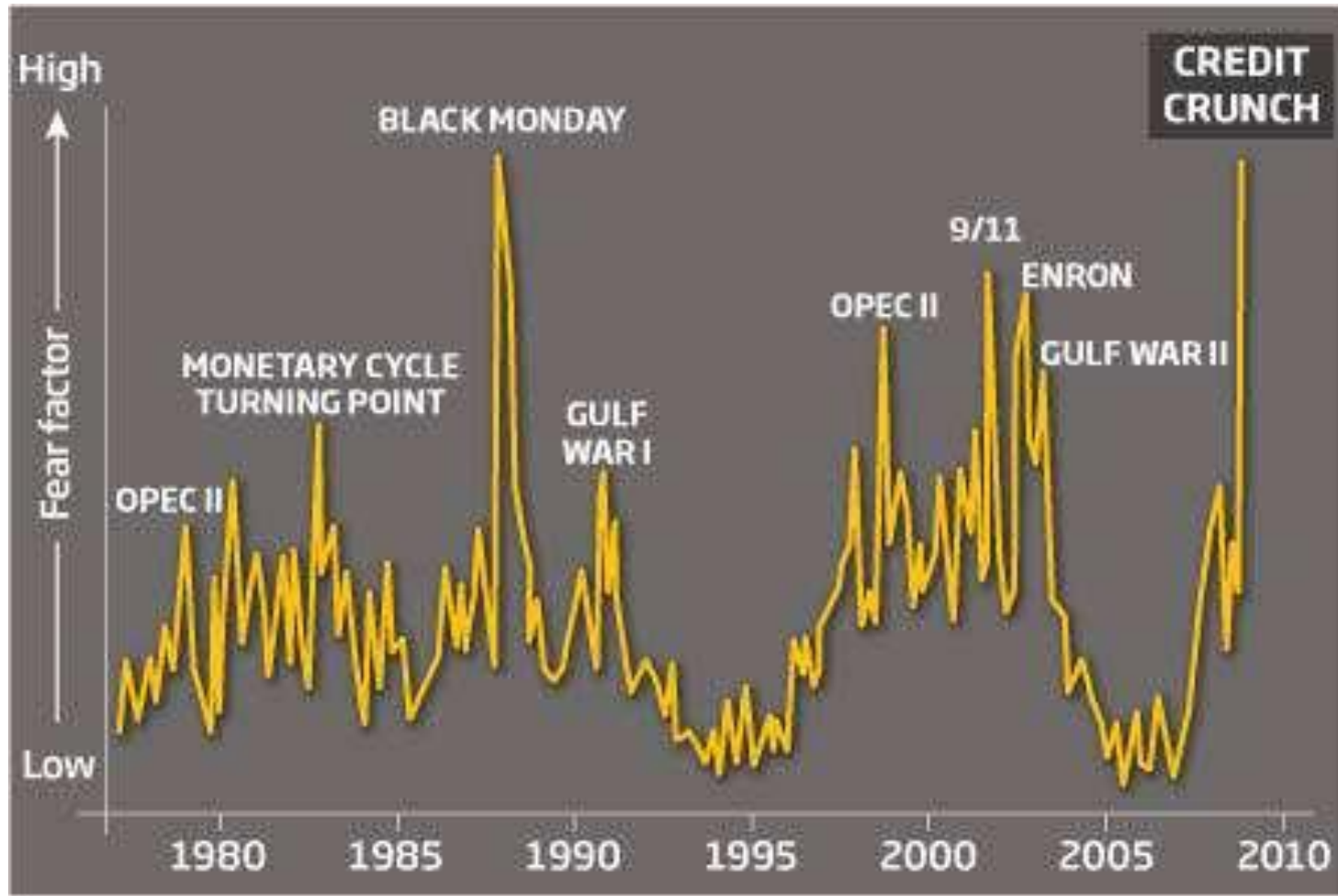
KRÓTKA (PESYMISTYCZNA) INTERPRETACJA: STAGFLACJA

NIECO DŁUŻSZA (i bardziej optymistyczna) INTERPRETACJA:

Na skutek kryzysu następuje:

- obniżenie potencjału gospodarek, mniejszy wzrost globalny (i lokalny) w średnim terminie – obniżenie poziomu zadłużenia + demografia(!);
- możliwość utrzymania wyższej inflacji (sposób na poradzenie sobie z problemem długu publicznego?);
- krótsze cykle koniunkturalne, wyższe bezrobocie;
- mniejsze zwroty z inwestycji, większa zmienność na rynkach
- więcej regulacji;
- zmiana globalnego układu sił

Większe turbulencje



Większa niepewność

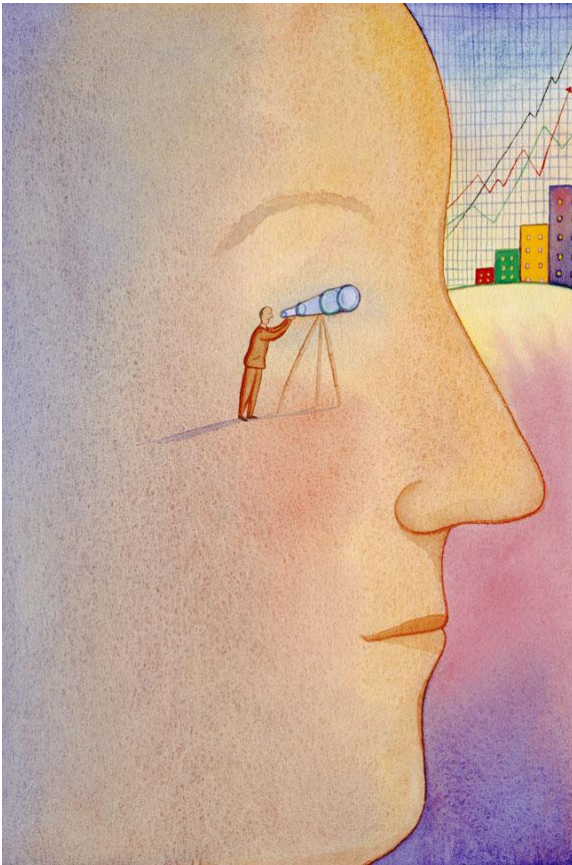


Zarządzanie we mgle



Nie ma jednej
przyszłości: jest wiele
przyszłości o różnych
profilach niepewności

Cztery poziomy niepewności



- 1. Dość jasna przyszłość**
- 2. Różne możliwe kierunki rozwoju wydarzeń**
- 3. Przedział możliwych zdarzeń w przyszłości**
- 4. Prawdziwa niejasność**

Poziom 1: Dość jasna przyszłość

- **Co wiemy:**

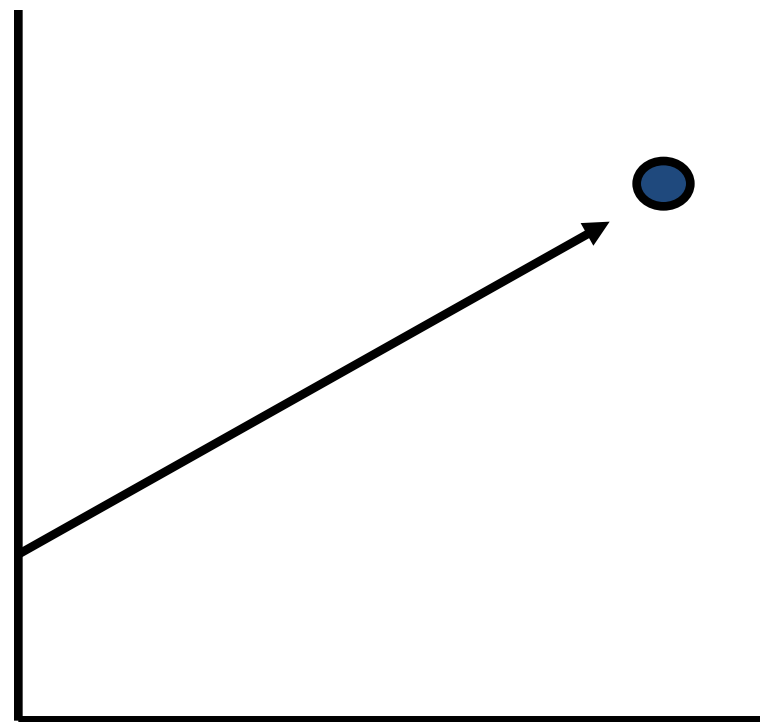
Jedna prognoza - wystarczająco precyzyjna podstawa do określenia strategii

- **Narzędzia analityczne:**

Zestaw tradycyjnych narzędzi – badań rynku, analiza kosztów, analiza konkurencji

- **Przykład:**

Strategia klasycznych przewoźników przeciwko wchodzącym na rynek tanim liniom lotniczym



Trendy demograficzne można prognozować!



Poziom 2: Różne możliwe kierunki rozwoju wydarzeń

- **Co wiemy:**

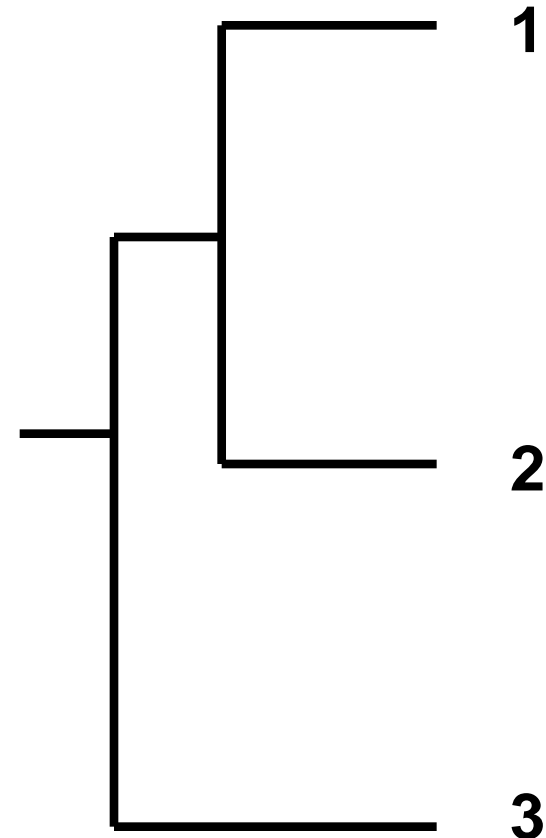
Możliwych kilka alternatywnych scenariuszy

- **Narzędzia analityczne:**

- analiza decyzyjna
- modele oceny opcji
- teoria gier

- **Przykłady:**

- strategia wejścia na deregulowany rynek usług lokalnych telefonicznych operatorów międzystrefowych
- strategie rezerwowania mocy produkcyjnych w przemyśle chemicznym



Poziom 3: Przedział możliwych zdarzeń w przyszłości

- **Co wiemy:**

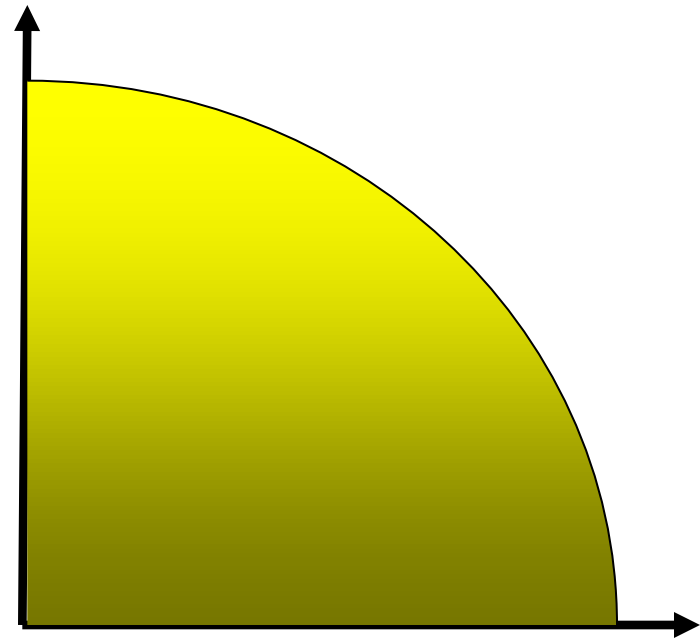
Zakres możliwych rozwiązań, ale brak naturalnych, niezależnych od siebie scenariuszy

- **Narzędzia analityczne:**

- badanie ukrytego popytu
- prognozy technologiczne
- planowanie scenariuszy

- **Przykłady:**

- wejście na rynki wschodzące, jak np.: Indie
- rozwijanie lub akwizycja nowych technologii na rynku elektroniki użytkowej



Zasady ogólne dla poziomów 2 i 3

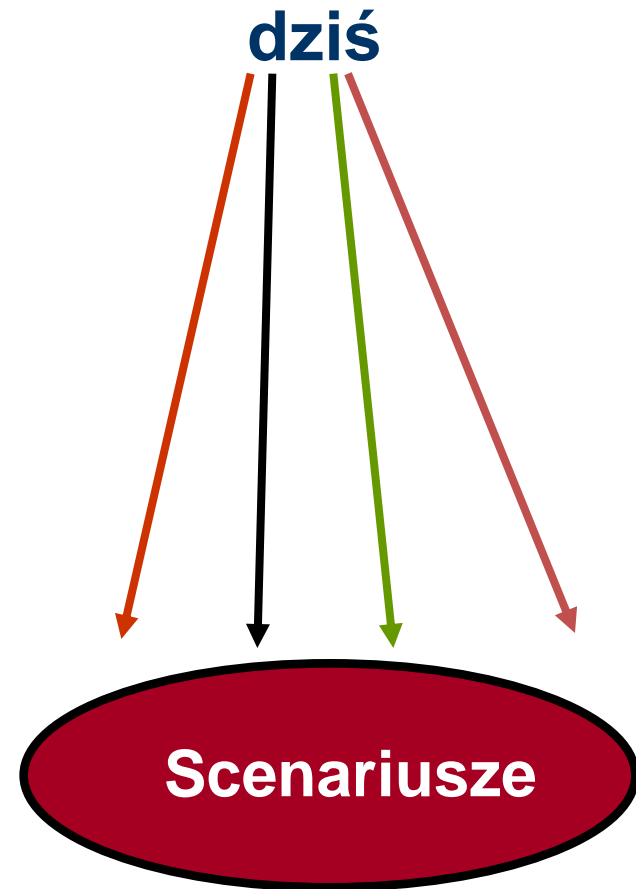


1. Opracuj nie więcej niż trzy lub cztery scenariusze
2. Unikaj opracowywania zbędnych scenariuszy, to oznacza takich, które nie ułatwiają procesu podejmowania decyzji strategicznych. Dąż do tego, aby każdy scenariusz dawał wyraźny obraz struktury, działania i efektywności sektora.
3. Opracuj taki zbiór scenariuszy, który opisuje *prawdopodobny* przedział wyników, a niekoniecznie *cały* możliwy ich przedział.

Metoda scenariuszy

Nasze zrozumienie przyszłości zależy od tego, jaką informację mamy, jaką możemy zdobyć oraz od naszej wyobraźni.

Metoda scenariuszy trenuje menedżerów w zorganizowaniu tego, co wiedzą i tego, czego nie wiedzą i wyobrażaniu sobie biegu wydarzeń.



Poziom 4: Prawdziwa niejasność

- **Co wiemy:**

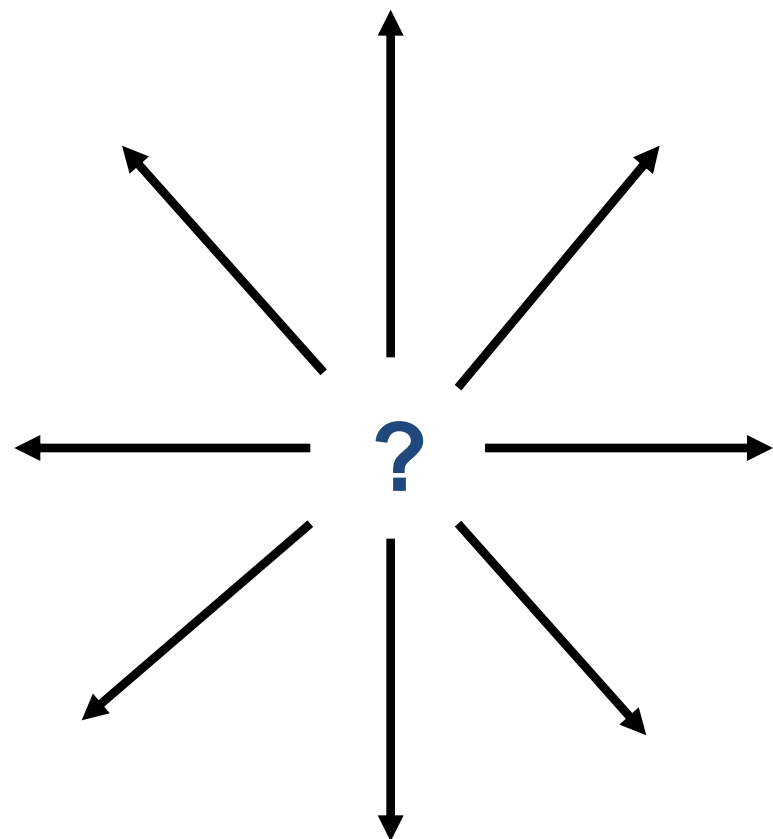
Brak jakichkolwiek podstaw do prognozowania przyszłości

- **Narzędzia analityczne:**

- poszukiwanie analogii, prawidłowości i podobnego modelu działania
- nieliniowe modele dynamiczne

- **Przykłady:**

- rynek usług medycznych świadczonych przez telefonię mobilną



Świat zwiększonych turbulencji
to nie tylko świat większego
ryzyka ale także świat większej
liczby możliwości!



Które ryzyko dominuje w twoim myśleniu?



Ryzyko katastrofy
Sinking the boat

Które ryzyko dominuje w twoim myśleniu?



Ryzyko utraconych możliwości?

Missing the boat

Inercja poznawcza



Inercja

Inercja działania

Inercja woli

Elastyczna strategia



Elastyczność

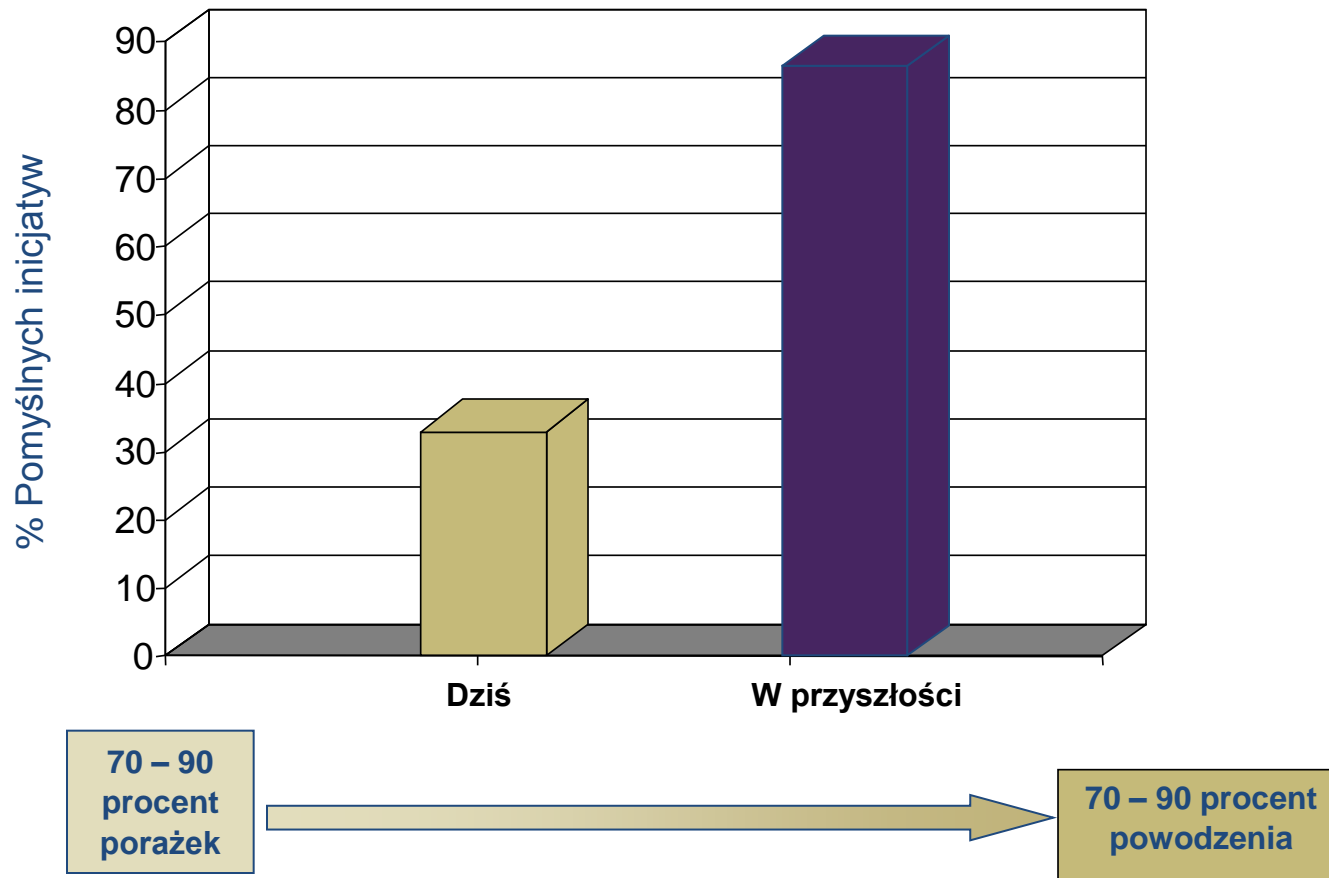
Elastyczna struktura

Elastyczne umysły

3

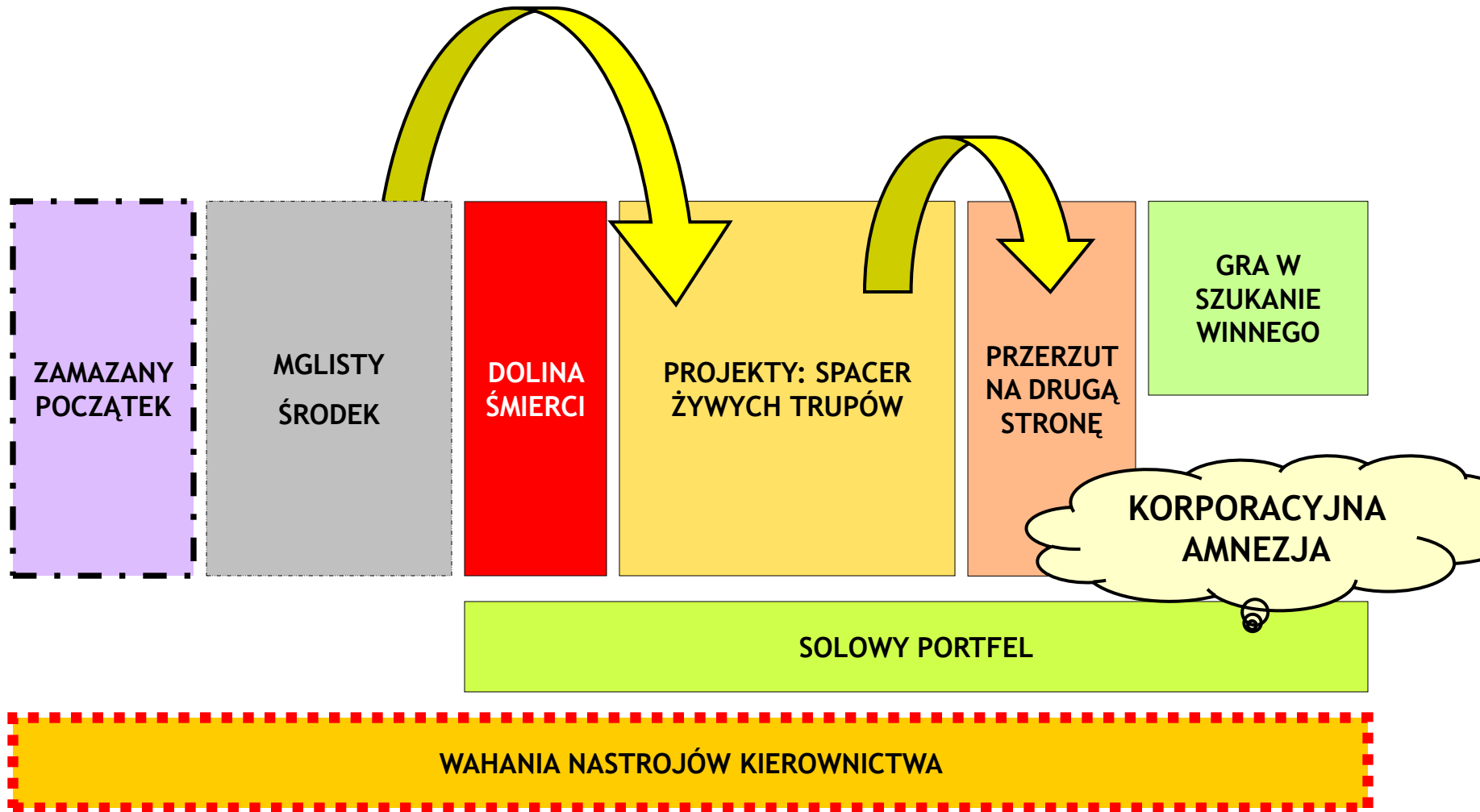
**Innowacja jako
sposób
kształtowania
przyszłości**

Zdecydowana poprawa jest konieczna ...i możliwa



Źródło: Strategyn, 2007

Proces innowacji w praktyce

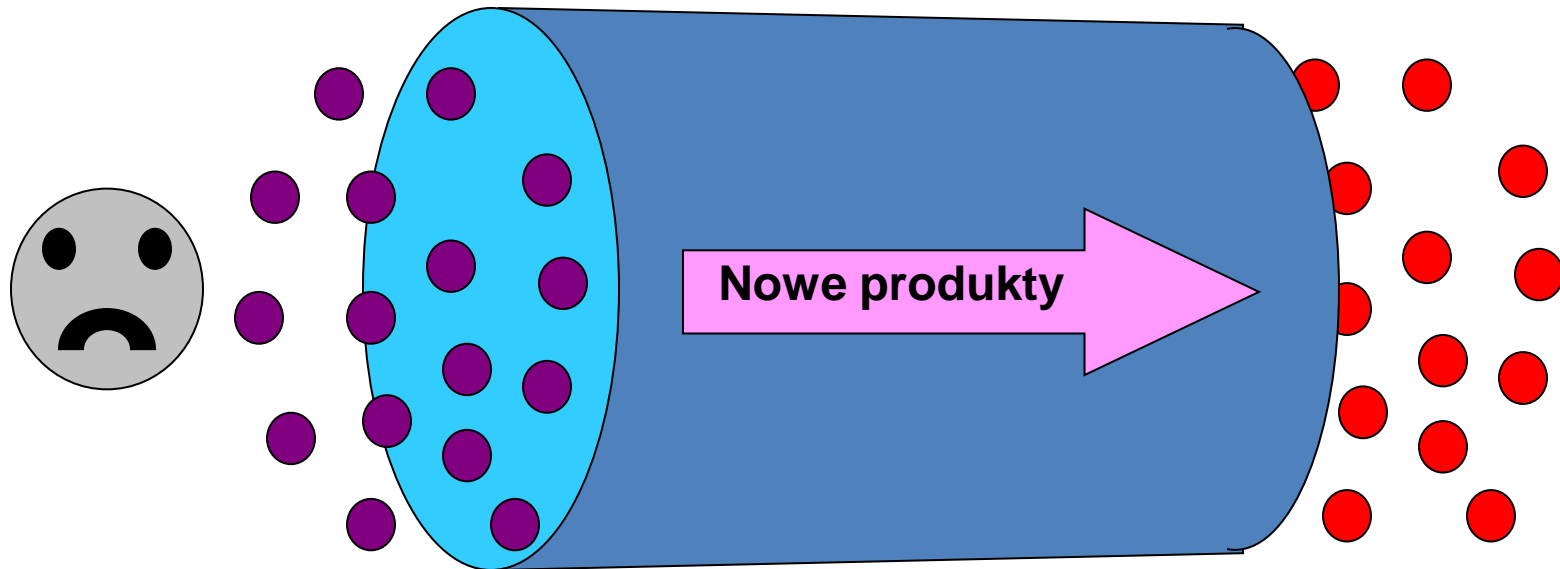


Źródło: Imaginatik, 2006

Od otwartej skrzynki do ukierunkowanej kampanii



Jaki jest **GŁÓWNY** problem, który chcemy rozwiązać?



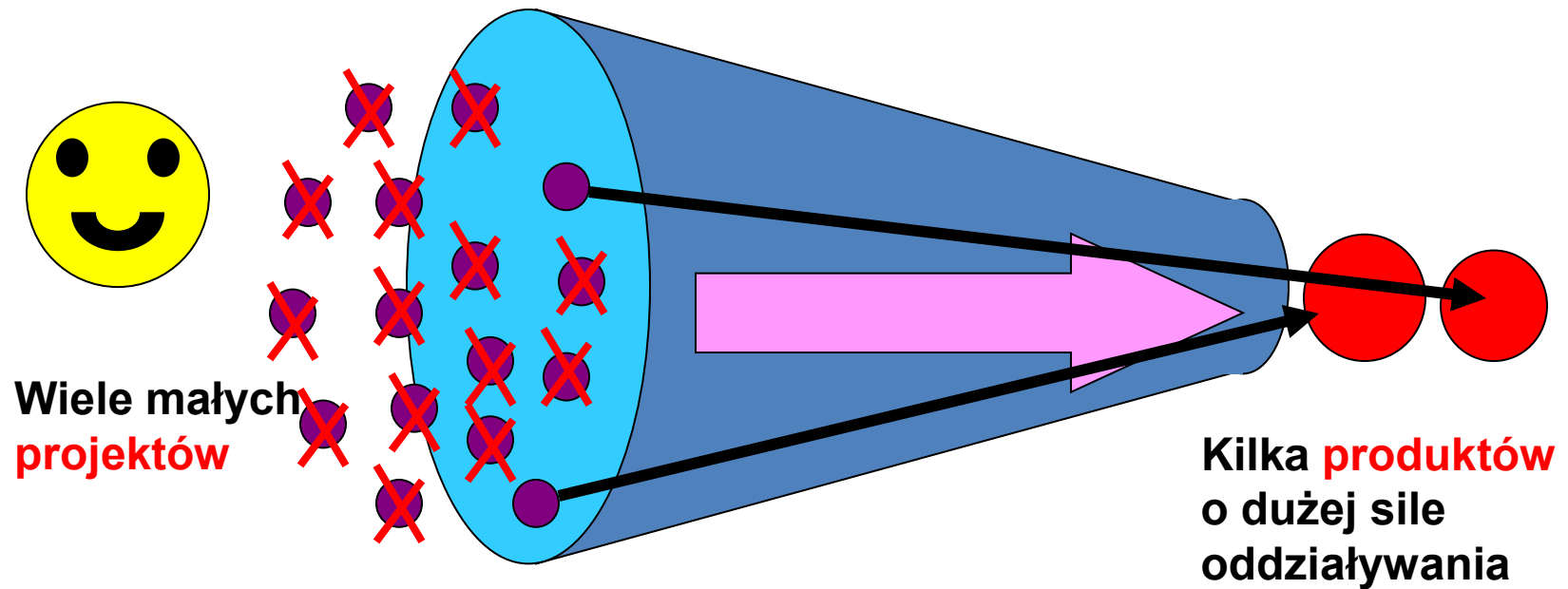
Wiele małych
projektów

Przed: Trudno
zarządzać wieloma
małymi projektami.

Wiele produktów o słabej sile
oddziaływania

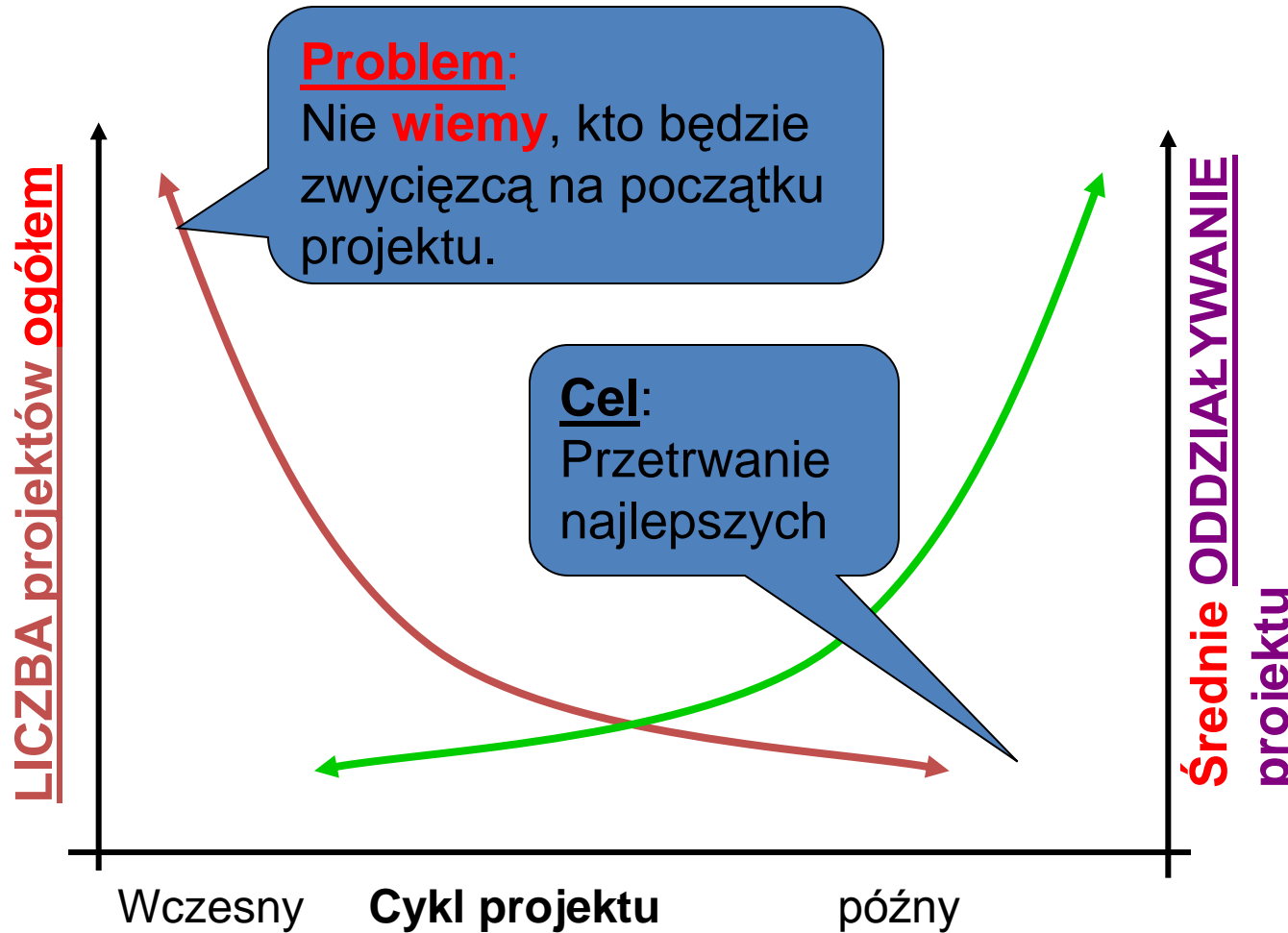
Po: Trudno
wspierać wiele
małych produktów

Trzeba zniszczyć wiele takich projektów...



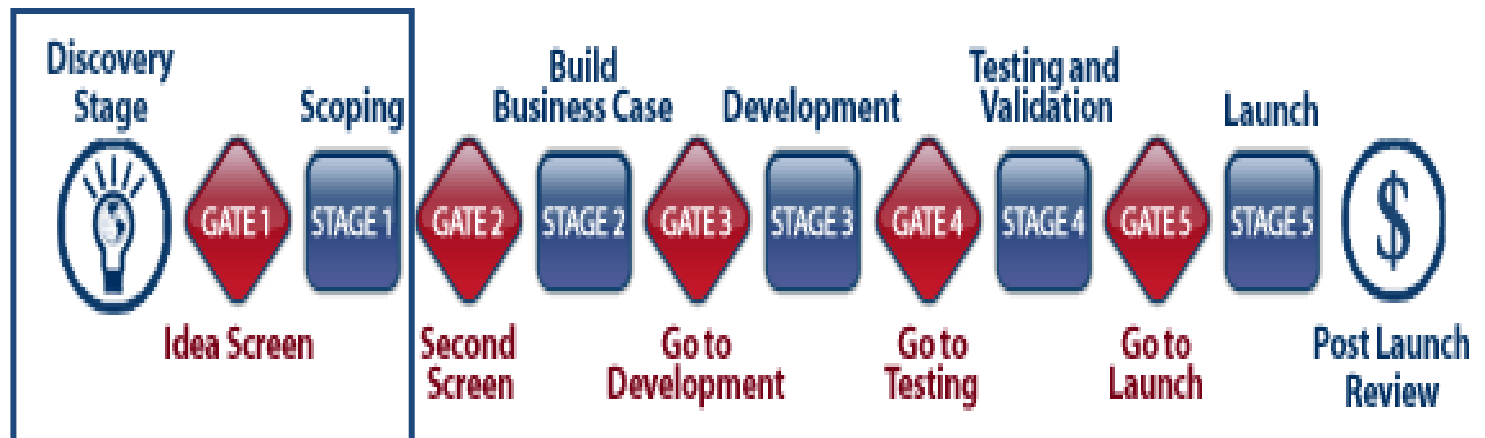
...lecz jak zidentyfikować najlepsze?

Nadrzędny cel: Eliminacja projektów o słabym oddziaływaniu.



Proces innowacji

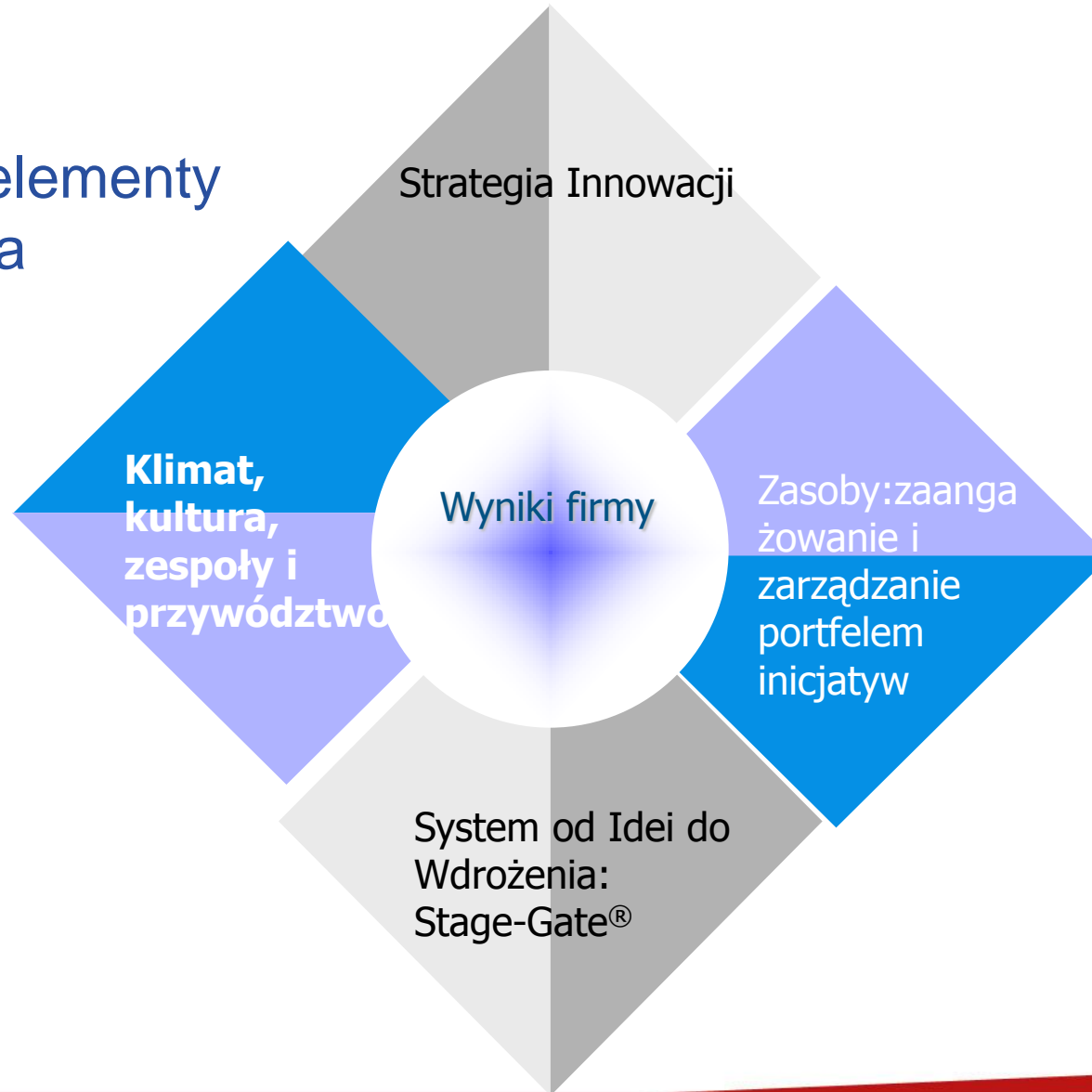
Innowacja jest procesem opracowywania pomysłów w różnych obszarach możliwej poprawy (lepsza relacja wartości dla klienta w stosunku do kosztu).



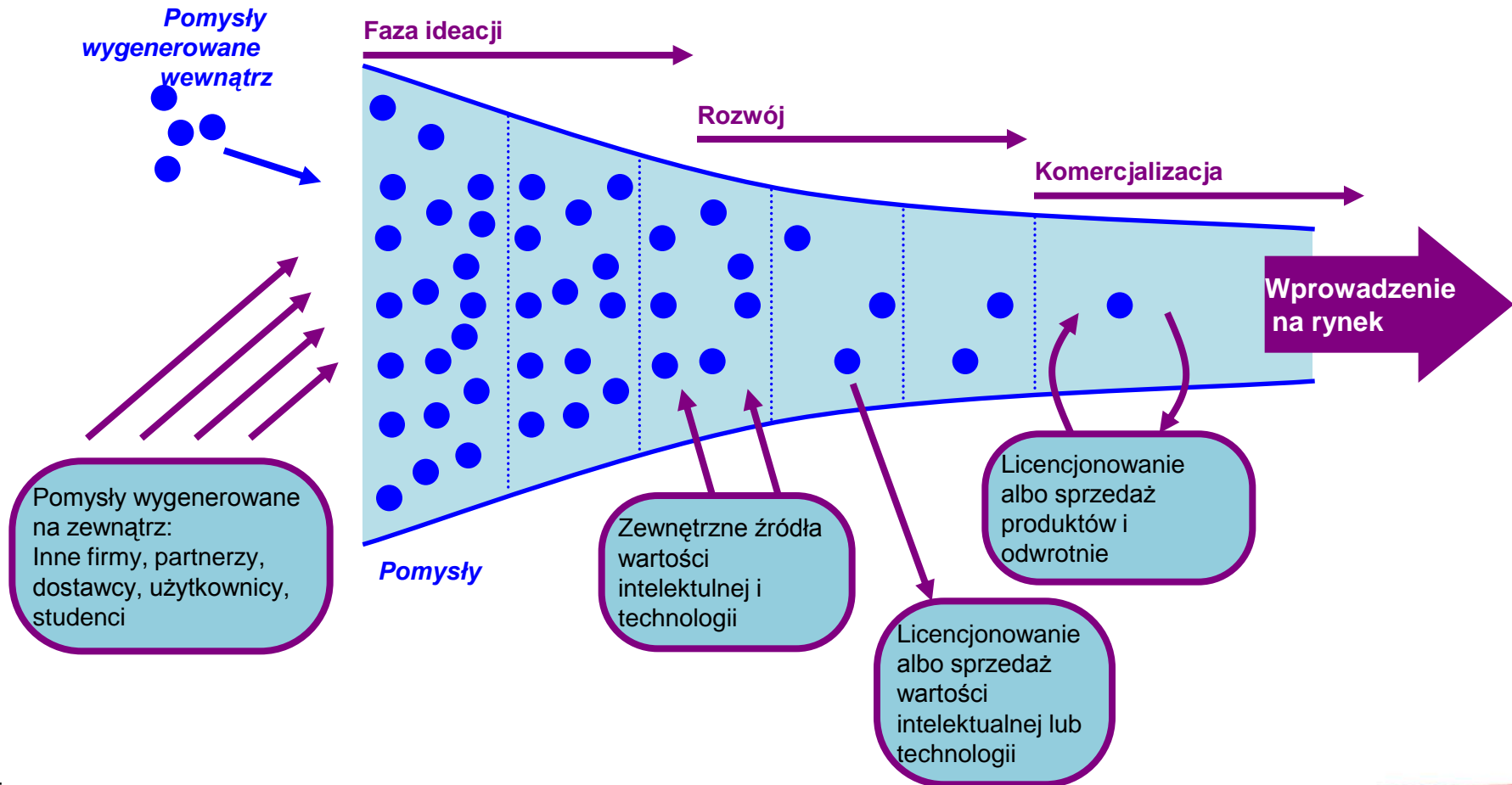
¹ Stage-Gate® is a trademark of Stage-Gate Corporation

Innovation Diamond (Diament Innowacji)

Cztery elementy
działania

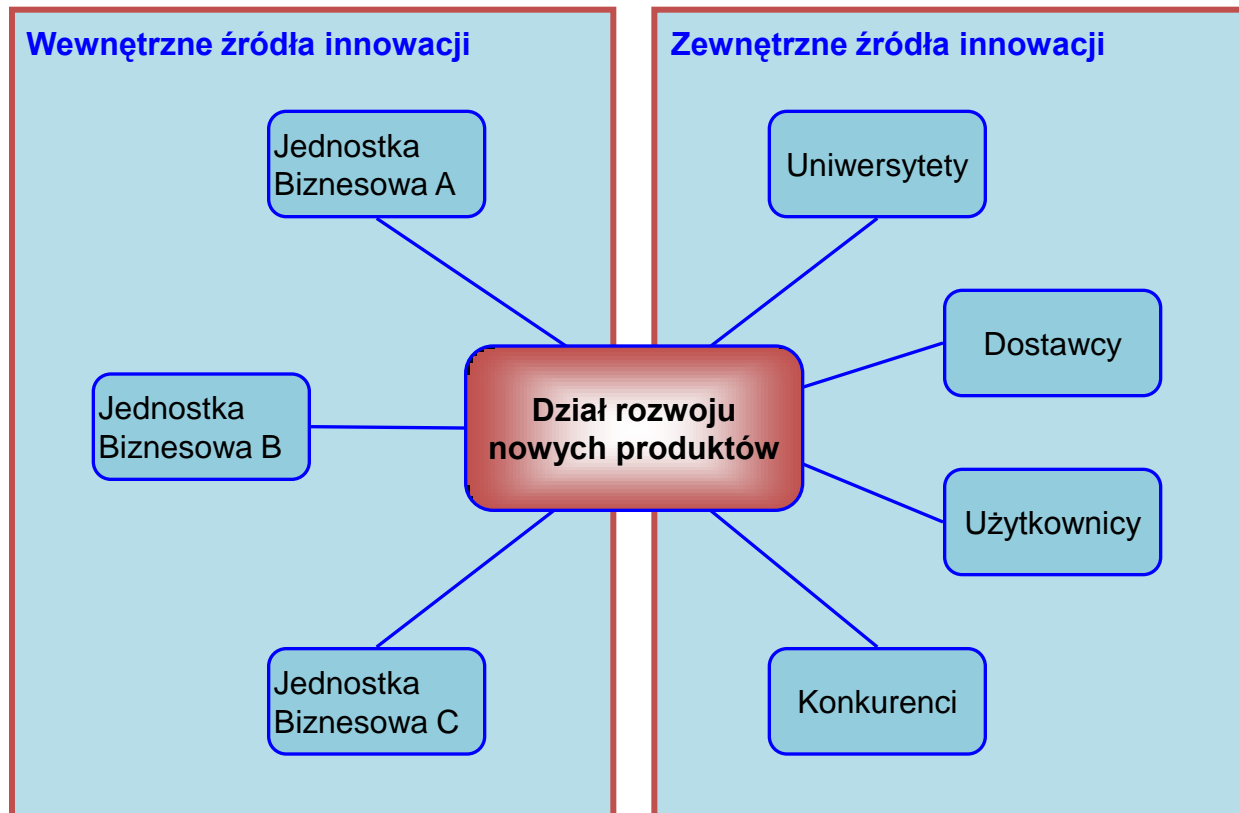


Model otwartej innowacji



Źródło: Rafał Dutkowski, 2011

Różne źródła otwartej innowacji



Źródło: Rafał Dutkowski, 2011

Procter & Gamble: Connect & Develop



[Connect + Develop Home](#)

[Submit Product/Technology](#)

[Search Technologies](#)

[PG.com](#)

November 22, 2006

Technology Search

[Go](#)

[FAQs](#)

[Website Feedback](#)

[Site Help](#)

[Related Links](#)

I have a ready-to-go product or technology to offer P&G

P&G is actively seeking opportunities to connect with innovators from around the world to find the next game-changing products, packaging, technologies, processes and commercial connections that can improve the lives of the world's consumers.

Click [Submit Product/Technology](#) to see if what you have to offer might be of interest to P&G.

I want to acquire a technology from P&G.

P&G also operates an interactive technology marketplace with [yet2.com](#), a web-based global forum for buying and selling technology.

Welcome to P&G's Connect + Develop Website

Connecting with the world's most inspired minds. Developing products that improve consumers' lives.

We've collaborated with outside partners for generations - but the importance of these alliances to P&G has never been greater.

Our vision is simple. We want P&G to be known as the company that collaborates - inside and out - better than any other company in the world.

I want us to be the absolute best at spotting, developing and leveraging relationships with best-in-class partners in every part of our business. In fact, I want P&G to be a magnet for the best-in-class. The company you most want to work with because you know a partnership with P&G will be more rewarding than any other option available to you.

A.G. Lafley
Chairman of the Board,
President and Chief Executive
The Procter & Gamble Company



Procter & Gamble: Connect & Develop

Procter & Gamble's radical strategy
of open innovation now produces more than 35% of
the company's innovations and billions of dollars in revenue.

CONNECT AND DEVELOP

INSIDE PROCTER & GAMBLE'S NEW
MODEL FOR INNOVATION

by Larry Huston and Nabil Sakkab

PROCTER & GAMBLE launched a new line of Pringles potato crisps in 2004 with pictures and words – trivia questions, animal facts, jokes – printed on each crisp. They were an immediate hit. In the old days, it might have taken us two years to bring this product to market, and we would have shouldered all of the investment and risk internally. But by applying a fundamentally new approach to innovation, we were able to accelerate Pringles Prints from concept to launch in less than a year and at a fraction of what it would have otherwise cost. Here's how we did it.

Back in 2002, as we were brainstorming about ways to make snacks more novel and fun, someone suggested that we print pop culture images on



- Firma z 7.500 pracownikami działu B&R...
- Prezes A.G. Lafley wytyczył cel aby 50% innowacji pozyskiwać poza firmą
- Na każdego badacza P&G przypada minimum 200 innych z wartościowym know-how:
co daje 1,5 miliona osób poza organizacją!

Procter & Gamble: Connect & Develop

Procter & Gamble's radical strategy
of open innovation now produces more than 35% of
the company's innovations and billions of dollars in revenue.

CONNECT AND DEVELOP

INSIDE PROCTER & GAMBLE'S NEW
MODEL FOR INNOVATION

by Larry Huston and Nabil Sakkab

PROCTER & GAMBLE launched a new line of Pringles potato crisps in 2004 with pictures and words – trivia questions, animal facts, jokes – printed on each crisp. They were an immediate hit. In the old days, it might have taken us two years to bring this product to market, and we would have shouldered all of the investment and risk internally. But by applying a fundamentally new approach to innovation, we were able to accelerate Pringles Prints from concept to launch in less than a year and at a fraction of what it would have otherwise cost. Here's how we did it.

Back in 2002, as we were brainstorming about ways to make snacks more novel and fun, someone suggested that we print pop culture images on



- Rezultaty były szybkie (2 lata):
- Współczynnik sukcesu innowacji w P&G podwoił się
- Produktywność B&R wzrosła o 60%
- Intensywność nakładów B&R zmniejszyła się z 4,8 do 3,4%

Innowacje wynikłe z Connect & Develop

Technology Search

[FAQs](#)

[Website Feedback](#)

[Site Help](#)

[Related Links](#)

Ready-to-go Product



By acquiring the newly introduced SpinBrush, P&G was able to bring a superior oral care product to market quickly, without undertaking the time and expense of developing an entirely new product. This allowed the inventor to benefit from connecting their product to an existing market leading brand.

Ready-to-go Packaging



Several of our Olay Skin Care products now utilize new consumer-preferred pump dispensers originally developed by a European packaging products company. This connection allowed them to realize a greater return by leveraging the volume of an established global brand.

Ready-to-go Technology



P&G introduced Bounce, the world's first dryer-added fabric softener, after acquiring the product technology from the independent inventor who developed the innovative fabric-care solution. This connection allowed the inventor to leverage P&G's scale in the Fabric Care Market.

Commercial Partnership



P&G found the perfect complement to the Swiffer brand in a hand-held duster developed by a Japanese competitor. This connection allowed them to leverage markets where they previously had no presence, and create an on-going win-win partnership with P&G.

Touching lives, improving life. **P&G**

Zmieniająca się rola konsumenta

Od surowców do doświadczenia



Doświadczenia



Usługi



Produkty



Surowce

Od konsumpcji do prosumpcji



Prosumpcja



Reakcja



Konsumpcja

BMW: Virtual Innovation Agency (VIA)

BMW Group



- Home
 - Company
 - Investor Relations
 - Careers
 - Responsibility
 - Research & Development**
 - Production
- People & Networks**
 - Innovation & Technology
 - Mobility & Traffic
 - ScienceClub
 - Publications

Virtual Innovation Agency.

- Research process
- Development process
- Innovation network
- Innovative People
- Research partnerships
- **Virtual Innovation Agency**
- Submission Form



Shape the future with us!

Our task is to secure the long-term innovation and technology leadership of the BMW Group. To realise this goal, the BMW Group is permanently looking for unusual innovations on the subject "mobile future".

We are not only interested in our own research and development departments, but also in the creative minds outside the BMW Group. We seek contact with small and medium-sized innovative companies. Your submission through the Virtual Innovation Agency (VIA) could be the start of a forward-looking cooperation with the BMW Group.

The path for your innovative solution into the world of the BMW Group!

If you, as a small or medium-sized company, have suitable solutions for our complex challenges, then you are on the right road with us. The Virtual Innovation Agency is the platform for you to bring your achievement into the world of the BMW Group.

Contact Site Map SiteTour Legal disclaimer www.bmw.com www.MINI.com www.rolls-roycemotorcars.com



Historia VIA

In 2001, BMW Group zainicjowała projekt VIA w celu zbierania pomysłów spoza firmy. W ciągu 5 lat od wprowadzenia, VIA zebrata ponad 4000 pomysłów.

WORLDWIDE
CONNECTING IDEAS

VIRTUAL INNOVATION AGENCY
VIA

2002

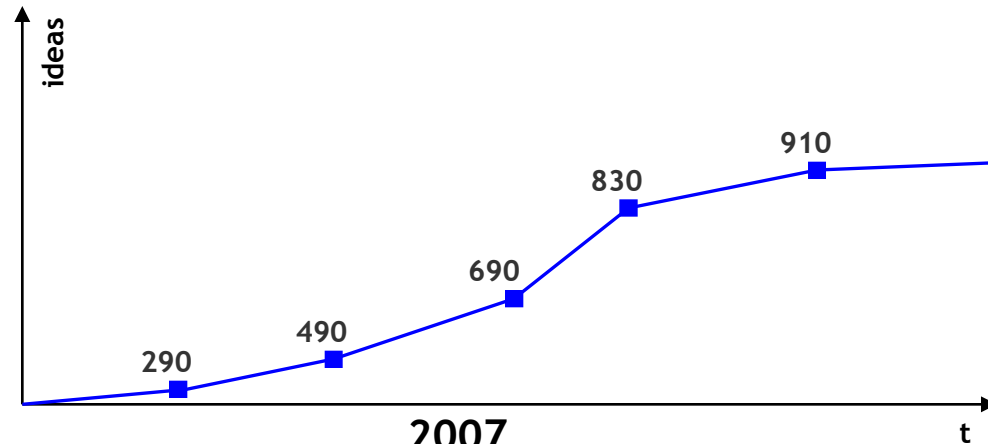
. birth

2003-2006

. growth

2007

. relaunch



2002-2006

→ Liczba zgłoszonych pomysłów stale rosła

2007

→ Wprowadzenie wersji 2.0

Ostrzeżenie: Boeing Dreamliner



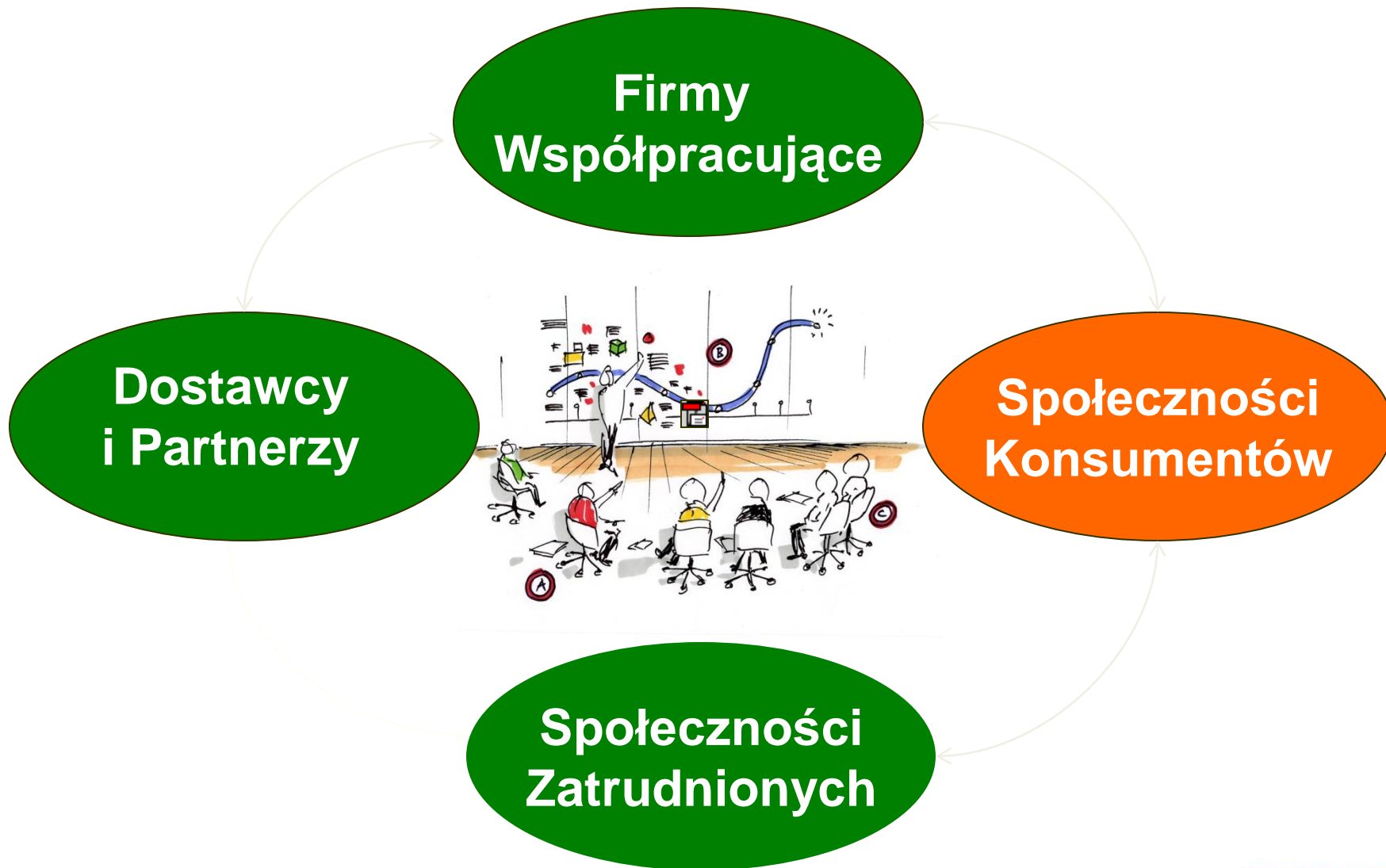
**STARY
MODEL**

**„Jeśli to
stworzymy
to oni do nas
przyjdą”**

**NOWY
MODEL**

**„Jeśli
stworzymy to
razem z nimi
to oni już tam
będą”**

Doświadczenia i współtworzenie



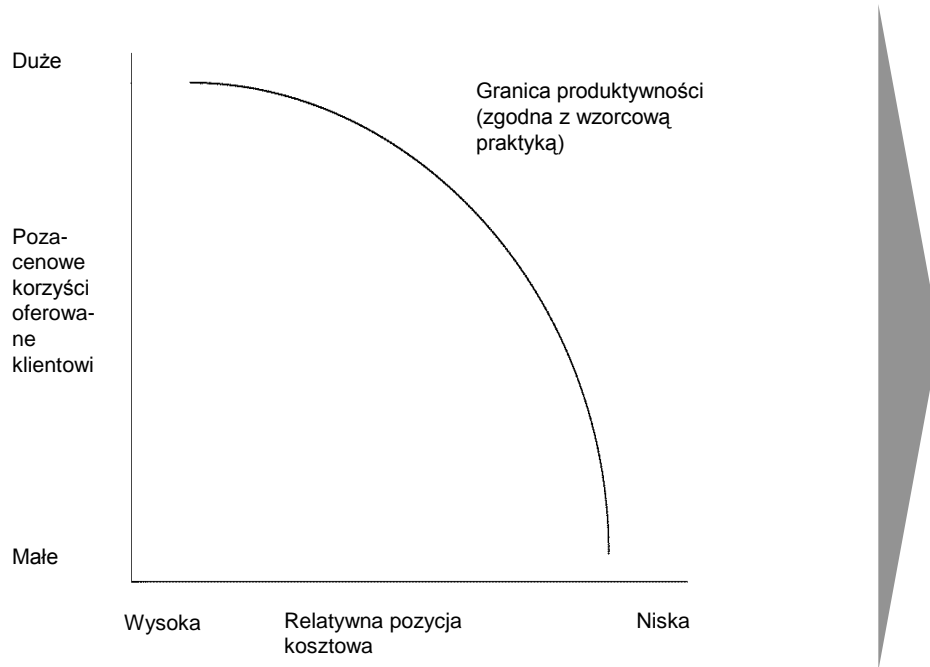
4

Zarządzanie kosztami a priorytety strategiczne

Ambidexterity: postulat dwuręczności



Firmy odczuwają rosnącą presję zarówno w wymiarze efektywności operacyjnej, jak i zróżnicowania strategicznego.



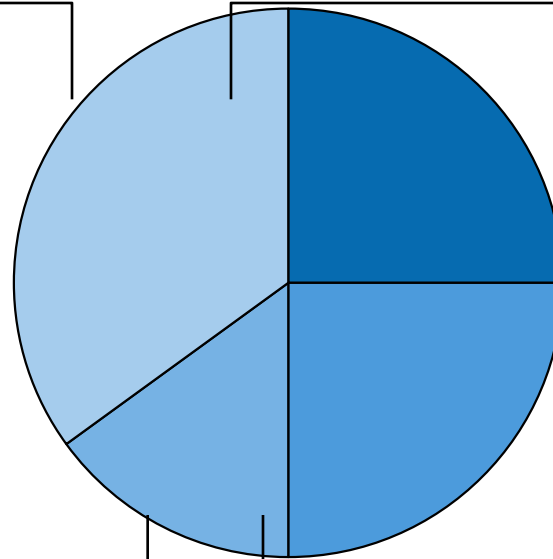
„Efektywność operacyjna polega na wykonywaniu podobnych czynności dużo *lepiej*, niż czynią to konkurenci. [...] Strategiczne pozycjonowanie ma natomiast odmienny charakter. Polega na wykonywaniu *innych* czynności niż konkurenci, lub na wykonywaniu podobnych czynności, ale w *inny sposób*”.

Źródło: M. Porter, „Czym jest strategia”, *Harvard Business Review Polska*, Nr 7/8, lipiec/sierpień 2005

Zbędne lub niewymagane

- Nieefektywność (slack)
- Koszt złożoności
- Drugorzędne funkcje, które można zlecić na zewnątrz

- *Eliminuj*
- *Outsourcing*



Strategiczne kluczowe zasoby – czynniki sukcesu (must have)

- 3–5 wyróżniających zdolności tworzących podstawę przewagi konkurencyjnej

- *Możesz wydać więcej niż konkurencja*

Wymagane – użyteczne, ale nie strategiczne (lights on)

Aktywności, które są niezbędne do minimum funkcjonowania (np. dział prawny; księgowości)

- *Utrzymuj na poziomie najbardziej efektywnych praktyk w branży (best-in-class cost levels)*

Strategiczne wspierające (good to have)

Aktywności, które są niezbędne, aby konkurować, ale nie nasze wyróżniki;

- *Utrzymuj na poziomie najbardziej efektywnych praktyk w branży (best-in-class cost levels); selektywny outsourcing*

Dostosuj działania do typu kosztów

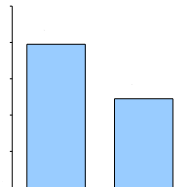
5

Zarządzanie złożonością: prostota wygrywa!

W prezentacji wykorzystano
materiały firmy Bain and Company

Dla wielu współczesnych prezesów złożoność to najważniejsze wyzwanie, ale wielu z nich czuje się nieprzygotowanych

„W trzech badaniach globalnych przeprowadzonych wśród prezesów firm twierdzili oni konsekwentnie, że najpilniejszym wyzwaniem jest poradzenie sobie ze zmianami. **W badaniu z 2010 r. w rozmowach zidentyfikowano nowe wyzwanie: złożoność.**



**30-proc.
luka
złożoności**

Prezesi powiedzieli nam, że działają w świecie coraz bardziej zmiennym, niepewnym i złożonym. Wiele osób podzielało pogląd, że **stopniowe zmiany już nie wystarczają** w świecie funkcjonującym w fundamentalnie odmienny sposób”.

IBM Global CEO Study

Recesja tylko podkreśliła znaczenie złożoności; obecnie liderzy uznają, że to stały element prowadzonej działalności



„Nie da się osiągnąć światowej klasy w 97 różnych rzeczach... mieliśmy różne systemy produkcyjne dla każdej marki i każdego modelu”.

Alan Mulally, prezes i dyrektor generalny Ford Motor Co.



„Otoczenie zarządcze szybko staje się coraz bardziej skomplikowane. W tak niepewnych czasach, potrzeba skutecznego i szybkiego podejmowania decyzji jest ważniejsza niż kiedykolwiek przedtem”.

Shuzo Sumi, prezes i dyrektor generalny Tokio Marine Holdings



„Złożoność, z którą nasza organizacja będzie musiała sobie poradzić w ciągu najbliższych pięciu lat jest niewyobrażalna - to 100 na skali od 1 do 5”.

Edward Lonergan, prezes i dyrektor generalny Diversey, Inc.

Diagnoza przyczyn źródłowych jest jednak trudna

Spółka przemysłowa

Symptomy

- Długie czas cyklu produkcyjnego
- Częste braki zapasów
- Rosnący stan zapasów

Potencjalne przyczyny źródłowe



***Niespójne
cele***

***strategiczne? asortymento
wych?***



***Zbyt dużo
jednostek***



***Niejasny
model***

a decyzji?



***Niewydajne
procesy?***

Producent lodówek przeanalizował konkurencyjny produkt, by zrozumieć 8-proc. różnicę w marży...

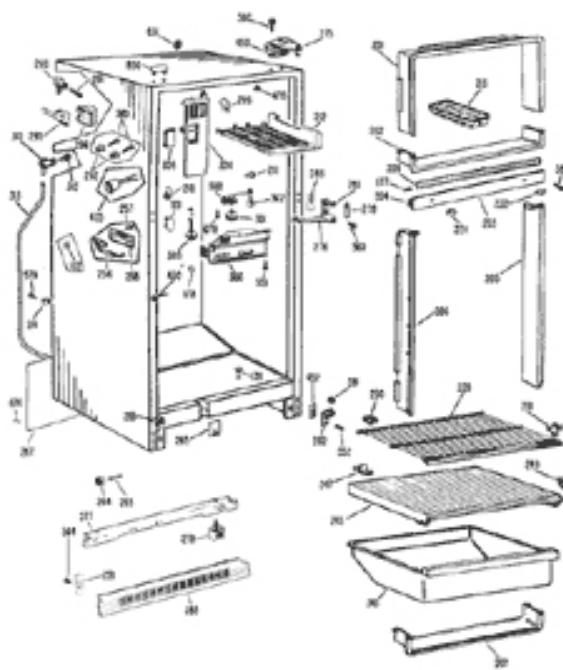
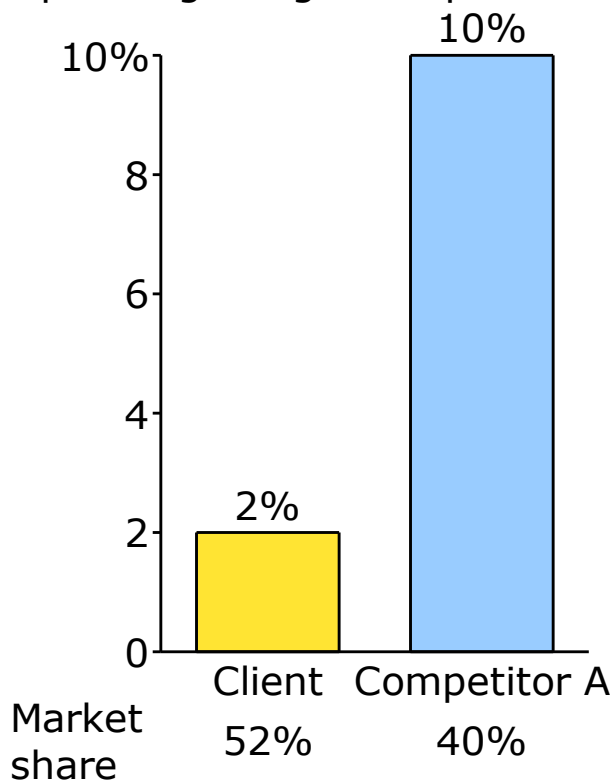
Producent lodówek

1 Pomimo wiodącej pozycji na rynku, konkurent uzyskiwał wyższe marże...

2 ...a koncentrując się na kosztach materiałów...

3 ...nie rozwiązano zagadki

Operating margin comparison

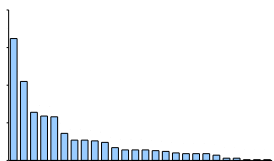


Analiza produktu wykazała, że konkurent stosował te same surowce!

...ale luka marży nie była wynikiem zastosowanych materiałów – koszty istniały w systemie

Producent lodówek

Przykład: $\sim 10^{30}$ możliwych kombinacji dla tylko jednego produktu...



Unikatowe konfiguracje dla każdego klienta doprowadziły do ogromnej złożoności systemowej

...doprowadziło do braku wydajności

- Powolne wprowadzanie na rynek innowacji
- Słaba alokacja kosztów i brak przejrzystości co do rentowności jednostek asortymentowych
- Niewydajna struktura organizacyjna
- Złożony łańcuch dostaw i produkcja
- Nadmiernie złożone procesy

Przykłady: lampa, półka, kolor, lustro, itd.

Ford to przykład firmy, która poprawiła wyniki dzięki ograniczonej koncentracji



Koncentracja w marce

- **Ford wyeliminował 6 z 8 marek** w ciągu 3 lat, takie jak Aston Martin, Land Rover, Jaguar, Volvo, Mazda i Mercury...

Koncentracja w modelach

- ...co pozwoliło firmie zacząć **ograniczać opcje w modelach** i konfiguracje

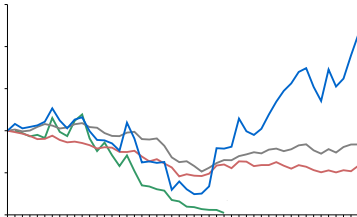
Koncentracja w łańcuchu dostaw

- Dzięki prostszej linii produktowej Ford był w stanie **skonsolidować dostawców o ponad 50%**

Koncentracja organizacyjna

- Wskutek poprawy sytuacji w zakresie produktów i łańcucha dostaw udało się osiągnąć **zredukować liczbę pracowników o ponad 40%**

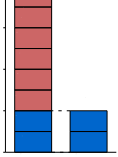
...co przyniosło Fordowi znakomite wyniki w okresie recesji



Ford wdrożył dyscyplinę w zakresie marki, organizacji i produktów

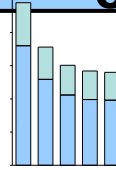


Koncentracja w markach



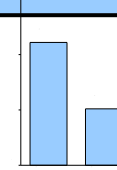
75-proc. redukcja

Koncentracja organizacyjna



>40-proc. redukcja

Koncentracja produktowa



55-proc. redukcja

„Zarządzaliśmy wcześniej markami Aston Martin, Jaguar, Volvo i Mazda. Obecnie... uprościliśmy wszystko: **sieć dealerów, dostawców i linię produktową**”

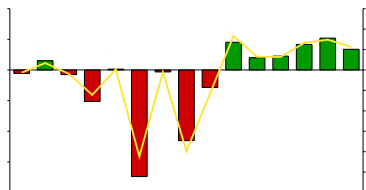
Źródło: Detroit Free Press

Alan Mulally, prezes i dyrektor generalny Ford Motor Co.

DAL The Focused Company_Overview_final 07

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

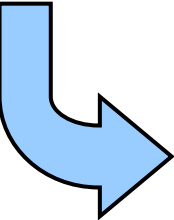
...co z kolei umożliwiło uzyskanie rentownego wzrostu pomimo recesji



Prostota przynosi rezultaty

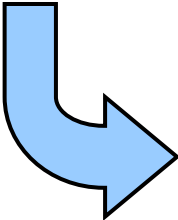
Złożoność jest naturalną konsekwencją sukcesu

- Rosnący zasięg i skala
 - Geografia, produkty/usługi, nabywcy
- Ewoluujący model biznesowy
- Rosnące tempo zmian/konkurencyjności
- Wiele różnych inicjatyw (w reakcji na szybko zmieniające się potrzeby)



Złożoność wkrada się do firmy nieświadomie

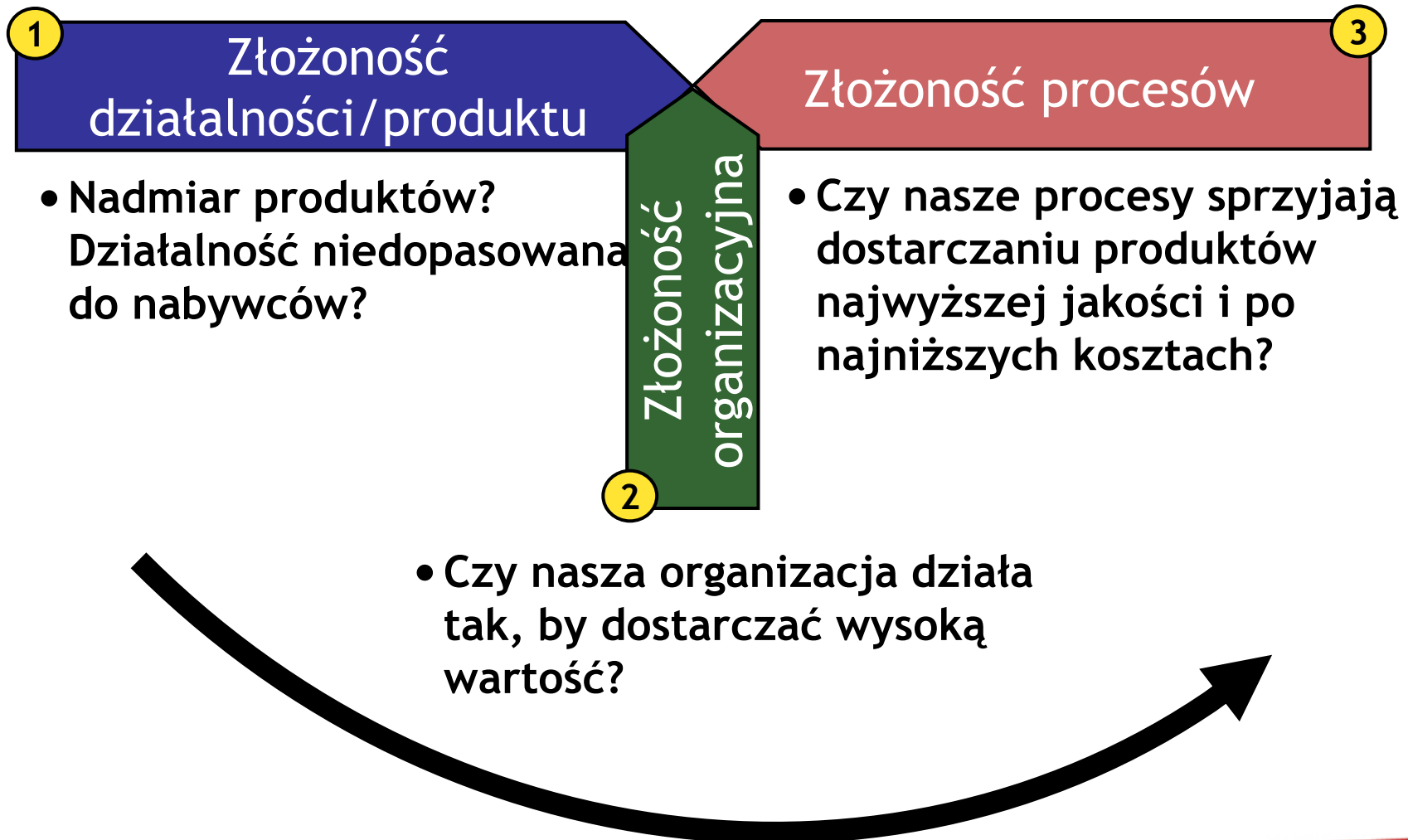
- Każdy nowy poziom można uzasadnić, ale wszystkie razem przynoszą:
 - Powolne, nieskuteczne podejmowanie decyzji i działania
 - Rosnące „koszty prowadzenia biznesu”
 - Erozję kultury wyników
 - Niezdolność do przyciągnięcia i zatrzymania najbardziej utalentowanych pracowników



Większość prób rozwiązania problemu złożoności kończy się porażką

- Podejście jest jednowymiarowe
- Nikt nie zajmuje się głównymi przyczynami
- Brak uwagi poświęconej zrównoważonemu rozwojowi

Istnieje najlepsza kolejność poradzenia sobie z tymi problemami



Zabójcze „ABC”

FORD MUSTANG-The car designed to be designed by you!



\$2368

Apple połączył powtarzalne innowacje z niezrównaną koncentracją na produkcji

Telefony Nokii



Telefony Apple



„Jestem tak samo dumny z wielu rzeczy, których nie zrobiliśmy, jak z rzeczy, które zrobiliśmy”.

Steve Jobs, prezes firmy Apple

6

Przywództwo i nadawanie sensu

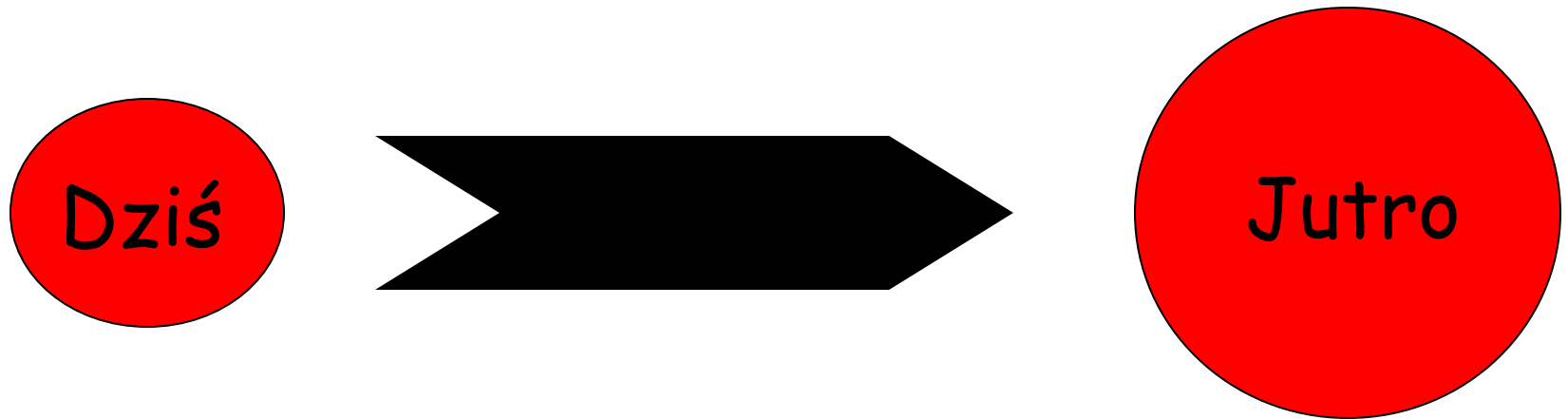
Dlaczego potrzebujemy liderów

Wyzwania natury technicznej - można im sprostać poprzez rozwiązania techniczne: nowe procedury lub oprogramowanie, więcej zasobów, sprytne fortele dla zmylenia nieuwważnego przeciwnika.

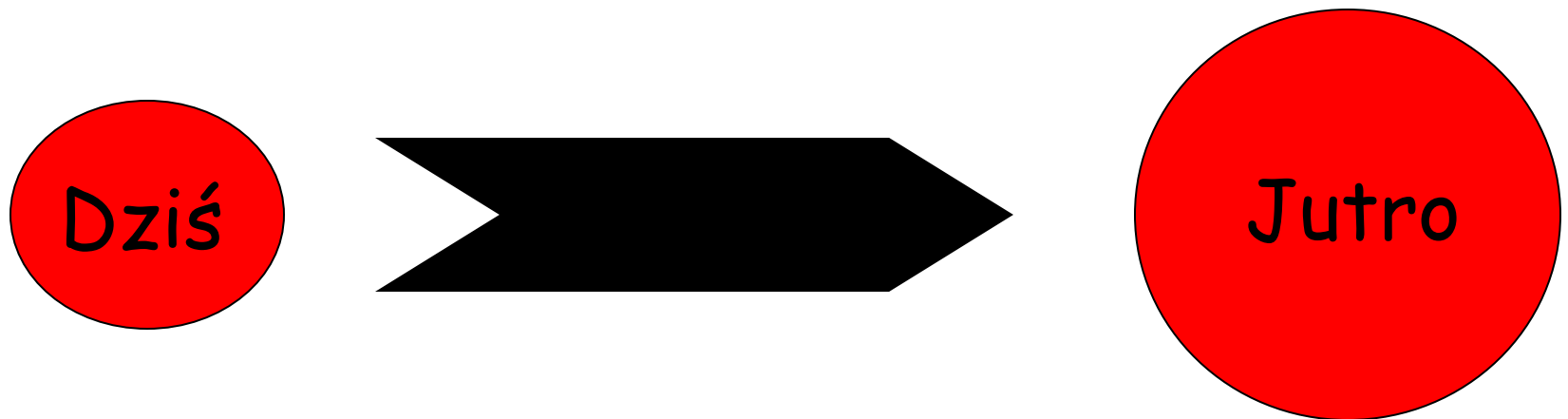
Wyzwania natury adaptacyjnej są dużo bardziej problematyczne - Wyzwania adaptacyjne pojawiają się wówczas, kiedy to, co przyniosło sukces w przeszłości, już nie wystarcza. Wyzwaniom tym nie da się sprostać metodami technicznymi.

Kryzys jest wyzwaniem adaptacyjnym!

Lider jako łącznik z przyszłością



Lider jako łącznik z przyszłością



Kryzys = większa niepewność

Podążaj za radą Królowej

**“Nie ma sensu próbować” - powiedziała Alicja. -
“Nie ma sensu wyobrażać sobie niemożliwych
rzeczy”. “Wydaje mi się, że nie miałaś wiele
praktyki” - powiedziała Królowa. - “Kiedy ja
byłam w Twoim wieku, robiłam to każdego dnia
przez pół godziny. *Czasami przed śniadaniem
wyobrażałam sobie nawet do szczęścia
niemożliwych rzeczy.”***

Lewis Carroll, Through the Looking Glass

Naszym największym problemem jest nie to, że mierzymy za wysoko i nie osiągamy naszych celów, ale to, że mierzymy za nisko i je osiągamy.

Michał Anioł