

Odwaga w biznesie

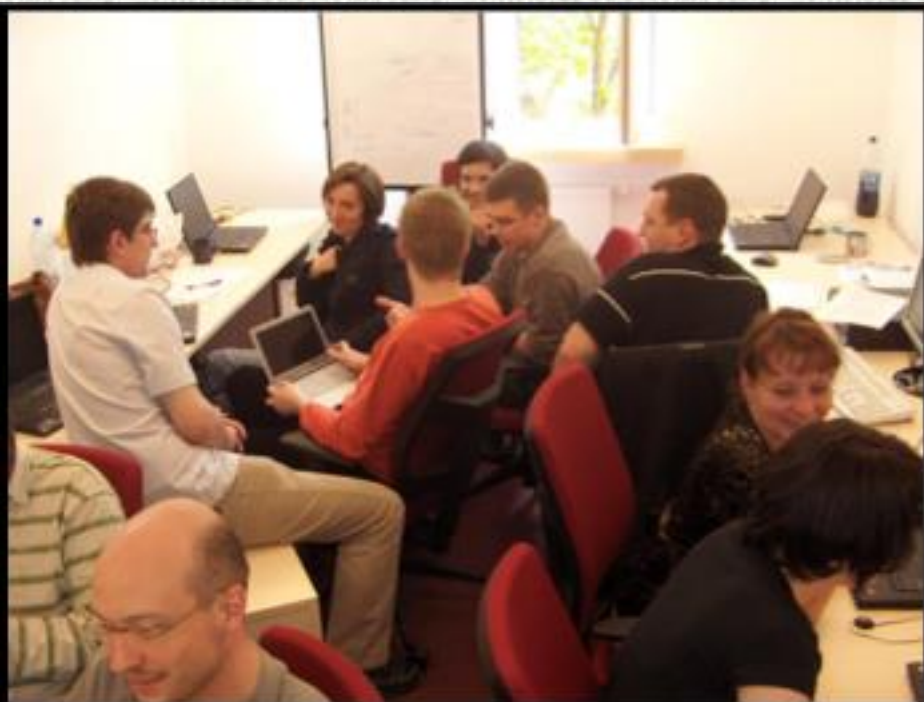
Prof. Krzysztof Obłój

Akademia L. Koźmińskiego

&

Wydział Zarządzania UW

Alior – niepotrzebny, ale odważny bank 2008.....2013



LPP w 2011

- Warsztat strategiczny: co robimy dobrze, czy to tworzy wartość i czy możemy to robić lepiej?
- Decyzja: setki milionów CAPEXu, ekspansja w Polsce i nowe marki



Odwaga

- Sukces wielu światowych i polskich firm-liderów, małych i dużych, – nie był najczęściej dziełem skomplikowanych planów, przypadku, przełomowych innowacji lub wyjątkowych, charyzmatycznych liderów
- Punktem wyjścia wielu sukcesów była odwaga rozumiana jako podjęcie skalkulowanego ryzyka dużego ruchu strategicznego we właściwym czasie : przedłużenia łańcucha wartości, aliansu, akwizycji, nowego produktu lub usługi, zmiany modelu biznesowego....
- Co pomaga w odwadze tak rozumianej?

Optymizm: stwarzaj jasne wyzwania

- *Wszystkie odważne firmy i liderzy sięgają dalej niż wydaje się to możliwe.*
- *Ich cele mają charakter zorientowanych zewnętrznie, optymistycznych wyzwań - mobilizujących firmy i ludzi.*

Odwaga i marzenia mogą być kosztowne

- *Najlepsze firmy przestrzegają zasady, że firma to KOSZTY. I żelazną regułą jest kontrola kosztów realizacji marzeń. Każde poluznienie tej reguły oznacza szybko kłopoty. Dlatego startupy tak bankrutują – bo są odważne, ale bezmyślne*

Odwaga oznacza eksperymenty i brak litości

- *Wszystkie najlepsze firmy podejmują **więcej** strategicznych decyzji niż firmy przeciętne. Firmy najlepsze EKSPERYMENTUJĄ z nowymi rynkami, produktami, usługami, sposobami zarządzania. Czasami są to decyzje błędne – Wild Rose w Ambra, Sync w Alior!
I najlepsze firmy szybko się z nich wycofują, podczas gdy firmy peryferyjne brną w swoich wyborach.*

Odwaga oznacza koncentrację na odbiorcy

- *Wszystkie najlepsze firmy mają obsesję swoich klientów, starając się ich stale zdobywać, usatysfakcjonować, analizować i zrozumieć. Bo jedynym sensem biznesu jest klient. I powiedzenie sobie, że klient jest najważniejszy wymaga odwagi. Podobnie jak powiedzenie, że nie wszyscy klienci są najważniejsi!*

Odwaga oznacza wymagania pod adresem pracowników

- *Najlepsze firmy traktują swoich pracowników jak dorosłych, a nie jak dzieci, którymi trzeba się opiekować. A to wymaga odwagi ...i uczciwości.*
 - *Skoro ludzie to cenne aktywa to powinny być starannie alokowane – najlepsi do najważniejszych zadań i wyzwań, najślabi zaś niech odejdą.*
 - *Skoro ludzie to cenne aktywa to trzeba mieć klarowne kryteria oceny pracowników – mobilizować najlepszych ludzi, nagradzać najlepszych ludzi i dawać szanse słabszym – do czasu.*
 - *Skoro ludzie to cenne aktywa to niech wykażą się inicjatywą i myśleniem, a nie czekają na polecenia.*

Odwaga wymaga mierzenia się z porażkami

- *Najlepsze firmy się uczą – i najczęściej i najwięcej uczą się na porażkach.*
- *Każda firma ma swoje porażki, ale najlepsze firmy je rozpoznają, akceptują, analizują i pamiętają jako ‘uczące doświadczenia’, które kształtują przyszłe działania.*

Podsumowanie: odwaga, ryzyko i sukces

- Odwaga w biznesie jest zwyczajnie trudna, tak jak w życiu:
 - Oznacza duże ruchy strategiczne ze skalkulowanym ryzykiem... ale one zawsze mogą okazać się błędem
 - Oznacza uczciwą komunikację z interesariuszami, brak ściemniania przy każdej okazji i każdej stronie ... ale to nie budzi wielkiej sympatii niektórych
 - Oznacza bezkompromisowość w sprawach ważnych ... ale to także tworzy konflikty
- Oznacza po prostu, że mamy wartości, wierzymy że są ważne i robimy to w co wierzymy