

Sprzedawca idealny

Lee Iacocca, niezapomniany szef Chryslera, objął firmę w sytuacji nieuchronnego bankructwa. Stosując precyzyjne cięcia chirurgiczne, wkrótce przerwał impas, a nowo stworzony wówczas model samochodu, „le baron”, zaczął podbijać rynek.

Była to jedna z najbardziej podziwianych operacji biznesowych w historii. Syn włoskiego imigranta wyrósł na jednego z największych biznesmenów amerykańskich, stał się człowiekiem legendą przemysłu motoryzacyjnego. To sprzedawca doskonały. Jak mawiał Iacocca w ostatecznym rachunku, wszelkie działania w sferze biznesu dają się sprowadzić do trzech spraw: ludzi, produktów i zysku. Ludzie są jednak na pierwszym miejscu. Jeśli nie masz dobrego zespołu, nie możesz wiele zdziałać w zakresie produktu i zysku. Szczególnie, że gwałtowny rozwój gospodarki elektronicznej rozpoczął proces, który błyskawicznie rewolucjonizuje funkcjonowanie każdej organizacji, w tym również banków.

Istnienie jednej sieci wirtualnej, łączącej wszystkie przedsiębiorstwa, organizacje, instytucje publiczne oraz gospodarstwa domowe, zmienia istotę prowadzenia jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Współpraca w sieci z partnerami handlowymi i klientami pociąga za sobą zmiany w kulturze przedsiębiorstwa oraz wymaga przemyślnego opracowania strategii. Obecność w internecie i wprowadzenie kanałów e-sprzedaży w wielu przypadkach decydują o sukcesie na równi z umiejętnością zarządzania ryzykiem.

Nowe technologie wyzwalają proces zmian w przedsiębiorstwie, a nowe modele biznesowe dają szerokie możliwości ich adaptacji. Najlepsze prognozy rozwoju ma model elektronicznego handlu między korporacjami eCommerce B2B (business to business). Zastosowany zarówno w kontaktach z klientami, jak i dostawcami pozwala zredukować koszty zakupów i sprzedaży, obniżyć koszty obsługi klienta. Stanowi również dodatkowe

źródło informacji o zachowaniu i preferencjach klientów. W dobie Nowej Ekonomii, gdzie konkurencja jest silniejsza niż kiedykolwiek i gdzie modele działania zmieniają się częściej niż kiedykolwiek, o wartości firmy nie stanowią już jej tradycyjne aktywa, lecz przede wszystkim kapitał intelektualny, a więc wiedza i kompetencje pracowników oraz baza klientów.

Zasada 1. Narzuć nierealistyczne oczekiwania

Oczekuje się, że rocznie będziemy zwiększać przychody o 20 proc. bądź więcej, jednak tak wygórowane oczekiwania powodują zupełnie inny sposób myślenia na temat możliwości zrealizowania celu. To przekonania pracowników wyznaczają granice możliwości. Trzeba więc wyzwolić w nich ambicje, pokazując na realnych przykładach, że można osiągnąć nieprzeciętne efekty. Znany jest przykład Steve’a Taylora, założyciela Fresh Express. Co można zrobić, sprzedając sałatę? Nie jesteśmy w stanie zainstalować w niej procesora ani wysłać jej przez internet. Taylor stworzył rynek „sałaty w opakowaniu” wstępnie umytej i poszatkowanej. Wartość rynku wzrosła od zera w 1980 do 1,4 mld USD rocznie w 1999 roku. Jeśli coś takiego można zrobić z warzywem, to jaką my możemy mieć wymówkę.

Zasada 2. **Rozszerz definicję swojej działalności**

Kim jesteśmy? Jest to prawdopodobnie najbardziej fundamentalne pytanie zadawane sobie przez pracowników i zarząd. Odpowiedź na nie powinna powstać w oparciu o posiadane przez nas kluczowe kompetencje i strategiczne aktywa, a nie (jak czyni to większość firm) na bazie prowadzonej działalności. Zrewidujmy obszary, które dotychczas określaliśmy jako „poza zakresem” i przeddefiniujmy obraz firmy, biorąc pod uwagę to, co wiemy i posiadamy, a nie to, co robimy.

Zasada 3. **Stwórz cele, nie rozwiązania**

Przedsiębiorstwa muszą okresowo „zrzucić skórę”. Ale taki proces nie może dokonywać się bez określonego celu. W przeciwnym wypadku indywidualności stracą odwagę do przeprowadzania zmian. Każdy zadaje sobie pytania: czy znajdę swoje miejsce w nowej rzeczywistości, jak wiele będę musiał się nauczyć, czy moje umiejętności będą adekwatne do nowych warunków, jak dużo czasu zajmie mi adaptacja? Na te pytania nie da się odpowiedzieć z góry.

Odwaga do podejmowania nowych wyzwań nie wynika z przekonania, że zmiany są dobre, tylko z oddania się nowej inicjatywie, nowym celom.

Zasada 4. **Słuchaj nowych głosów**

Bez udziału nowych głosów dyskusja na temat strategii nie przyniesie rezultatów. Jeśli firma chce stać się autorem rewolucji, musi dopuścić do głosu trzy grupy pracowników:

- ludzi z młodzieńczą inicjatywą. To oni powinni brać udział w tworzeniu własnej przyszłości,
- pracowników z odległych geograficznie oddziałów firmy. Zdolność do innowacji wzrasta z każdym kilometrem oddalania się od siedziby głównej,
- nowo zatrudnionych pracowników, szczególnie takich, którzy przyszli z innych branż, z firm tłumiących innowacje.

Zasada 5. **Stwórz giełdę pomysłów**

Dopóki pracownicy nie rozumieją, że pomysły naruszające zasady są drogą do tworzenia nowych wartości, rynek pomysłów w twojej firmie pozostanie jałowy.





Fot. www.photos.com

Zasada 6. **Zaoferuj mechanizmy finansowania inicjatyw**

Nie stawiamy sztucznych przeszkód dla nowych projektów. Pytania, jakie sobie zadajemy brzmi: czy pomysł jest interesujący, czy jest innowacyjny, czy możemy na nim zarobić? Jeśli odpowiedź brzmi: tak, finansujemy go. W większości firm dochodzi jedynie do realizacji projektów z 95 proc. prawdopodobieństwem sukcesu. Nie dziwi więc, że rzadko kiedy realizowane są przedsięwzięcia innowacyjne. Celem jednak nie jest uzyskanie pewności, że żadna z inwestycji nie poniesie klęski, lecz pewność, że będzie wśród nich wielki zwycięzca.

Zasada 7. **Otwórz rynek dla talentów**

Kultura naszej firmy pozwala każdemu na zajęcie się nową działalnością, jeśli tylko chce. Najlepsi ludzie należą do korporacji, nie do określonych działów. Managerowie nie mogą ich powstrzymywać. Tylko jeśli talent przemieszcza się w obrębie przedsiębiorstwa, jest szansa na zdobywanie nowych rynków. Kierunki przemieszczania się wskazują tendencje rozwoju i obszary, gdzie potrzebne są większe zasoby. Jeśli pracownicy chcą opuścić firmę dla nowego przedsięwzięcia, jakie ryzyko podejmujesz oferując im możliwość zrealizowania takiego projektu we własnej firmie?

Zasada 8. **Zmniejsz ryzyko eksperymentu**

Dokonujemy setek przejęć, ale rzadko realizujemy wielkie transakcje. Duża transakcja to duże ryzyko. Eksperymenty powinny pomóc przedsiębiorstwu zgromadzić wiedzę na temat nowego rynku i jego możliwości, aby następnie w niego zainwestować. Eksperyment należy rozumieć jako portfolio zadań do zrealizowania „przyswajaj naukę, gromadź doświadczenia i nagradzaj odkrywców”.

Zasada 9. **Działaj jak komórka: przeprowadzaj podziały**

Podział i różnicowanie są podstawą wzrostu. Kiedy firma zaprzestaje tych działań, innowacje giną i wzrost przedsiębiorstwa jest wolniejszy. Podział na dywizje pobudza do innowacji na wiele sposobów. Po pierwsze, uwalnia kapitał intelektualny i finansowy spod rządów określonego modelu biznesowego. Osobne działy są miejscem dla nowych pomysłów i modeli działania. Po drugie, pozwala na wyłonienie utalentowanego przedsiębiorcy. Po trzecie, małe, zorientowane biznesowo dywizje pozwalają na bliższą współpracę i kontakt z klientem. I po czwarte, niweluje możliwość niszczenia projektów przez większe oddziały, z obawy przed kanibalizacją źródła przychodów. Decyzja podjęta przez Hewlett-Packard o utworzeniu osobnych dywizji dla drukarek laserowych i atramentowych pozwoliła na uniknięcie debaty o „kanibalizacji”. Rezultat: HP stało się wiodącym dostawcą w obu branżach.

Zasada 10. **Dobrze wynagradzaj pomysłodawców (naprawdę dobrze)**

Wiele korporacji mówi o wewnętrznych przedsięwzięciach i karze pracownikom podejmować ryzyko. Kiedy odniosą sukces, dostają tylko mały bonus, a gdy przegrają, są zwalniani. Udziały w przedsięwzięciu są jedną z najlepszych i najefektywniejszych form wynagradzania innowacyjnych pracowników. Nie można gromadzić bogactwa, jeśli nie chce się nim dzielić. Jeżeli zapytać fundusze venture capital, jaki jest najważniejszy zasób w łańcuchu tworzenia wartości, otrzymamy jedną odpowiedź: ktoś z przedsiębiorczą pasją i doświadczeniem operacyjnym, kto mógłby być efektywnym CEO – głównym zarządcą firmy. Prawdopodobnie w waszej firmie jest tuzin takich pracowników. Czy muszą szukać swojej szansy gdzie indziej? Dostajesz to, za co płacisz. Jeśli nie zapłacisz za przedsiębiorczość i innowację, nie dostaniesz ich! □

Opracowano na podstawie „E-GOSPODARKA. Poradnik przedsiębiorcy”

– wydawnictwa udostępnionego w domenie publicznej przez Polską

Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

STRUCTURED INSTRUMENTS IN THE TIME OF CRISIS

December 15 - 16, 2008

Warsaw

The main topics:

- Structured products market in the face of financial crisis
- Investment alternatives
- Construction and pricing
- Liquidity crisis management
- How to sell products while confidence decrease
- Credit derivatives
- Equity derivatives
- Structured products in emerging markets
- What to stake on?



PATRONAT MEDIALNY



Money.pl



eurotrends



WALUTY.COM.PL



inwestycje.pl



IPO



eventis.pl



Top Consulting Conferences & Trainings S.A., ul. Dworkowa 3, 00-784 Warszawa, tel.: (+48 22) 460 51 00, fax: (+48 22) 460 51 29, www.tcct.pl

AUDYT WEWNĘTRZNY

doradca i sprzymierzeniec w zarządzaniu ryzykiem

15 - 16 stycznia 2009 r.

Hotel Hyatt, Warszawa

Najważniejsze zagadnienia konferencji:

- Filozofia i misja audytu
- Oczekiwania względem audytu wewnętrznego
- SOX i Eurosox
- Współpraca audytu z innymi służbami kontrolnymi i tzw. „biznesem”
- Wartość dodana audytu
- Podniesienie efektywności pracy audytorów poprzez coaching
- Plany audytu
- Audyt wewnętrzny w zarządzaniu ryzykiem kredytowym i operacyjnym
- Narzędzia IT wspomagające pracę audytu
- Raportowanie i życie raportów
- Fraud i audyt wewnętrzny
- Psychologia audytu
- Przyszłość audytu



PATRONAT MEDIALNY



Money.pl



eurotrends



WALUTY.COM.PL



inwestycje.pl



IPO



eventis.pl



Top Consulting Conferences & Trainings S.A., ul. Dworkowa 3, 00-784 Warszawa, tel.: (+48 22) 460 51 00, fax: (+48 22) 460 51 29, www.tcct.pl

Nowoczesny Bank Spółdzielczy



ZAWSZE BLISKO ZAWSZE RAZEM





ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

ORGANIZATORZY



VIII FORUM KORPORACYJNE

Związek Banków Polskich i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

zapraszają na największe tegoroczne spotkanie świata gospodarki i finansów
na temat

finansowania polskich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego



Konferencja jest organizowana pod Patronatem Honorowym
Wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Gospodarki, p. Waldemara Pawlaka

Forum odbędzie się w dniu 10 grudnia 2008 r. w Warszawie
więcej na: www.zbp.pl

PARTNERZY



GIEŁDA PAPIERÓW
WARTOŚCIOWYCH
w Warszawie



BANK
GOSPODARSTWA
KRAJOWEGO

Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki



MINISTERSTWO GOSPODARKI

Konferencja współfinansowana ze środków Ministra Gospodarki
w ramach programu wieloletniego „Udział Polski w programie ramowym
na rzecz konkurencyjności i innowacji w latach 2008-2013”

