


A collection of traditional items including a chessboard, medals, a compass, and glasses. The chessboard is in the top left, with several pieces visible. Below it are two medals: one with a red ribbon and a white star, and another with a blue ribbon and a white star. A compass is in the bottom left. A pair of glasses is in the center. The background is a light-colored surface.

Tradycje korporacyjne – przeżytek czy innowacja?

*Robert Uberman, Krakowska Akademia im.
Andrzeja Frycza Modrzewskiego,
Kraków, 04/04/2011*



Tradycje korporacyjne a kryzys i zmiany w otoczeniu

(Wywiad z R.Tillersonem, CEO ExxonMobil, FT, 9th March, 2009)

- ◆ Pytanie: Jak ExxonMobil przystosowuje się do nowego poziomu cen ropy (spadek z ok. 150 do 50 USD/baryłkę)?
- ◆ Odpowiedź: Nie wprowadzamy żadnych zmian. Realizujemy nasz plan 30-letni.
- ◆ Pytanie: Czy ExxonMobil zamierza wykorzystać niskie ceny firm naftowych do przejęcia firm lub projektów.
- ◆ Odpowiedź: Dużo się zmienia w około. Jeszcze nie mam wyrobionego poglądu.



Tradycje korporacyjne a teorie zarządzania strategicznego

- ◆ McKinsey, na podstawie ok. 1000 ankiet z 250 korporacji określił 3 rzeczy, które przynoszą KMN sukces:
 - Jasną odpowiedzialność pracowników
 - **Wizję rozwoju**
 - **Kulturę korporacji**
- („*Management Practices that work*”, *McKinsey Quarterly*, Sept. 2007)



Najlepsze tradycje KMN

- ◆ Producenci wendek zamiast rybaków
- ◆ Filozofia „i” zamiast filozofii „albo”= Więcej niż zysk
- ◆ Stymulowanie rozwoju z zachowaniem podstawowych tradycji
- ◆ Dopasowanie kulturowe (cultural fit)
- ◆ Metoda prób i błędów
- ◆ Wewnętrzny dobór kadr

Collins James C., Porras Jerry I.: *Built to Last. Successful habits of visionary companies.* Harper Business. New York, 1994.

Tradycje korporacyjne (przykłady)

Marriot

Śmiały ludzie
przebywaj
domem czuli si
rodzyi przyjaciółmi
mile widziani
każde stanowi
traktuj ich tak jak
byś był przez nich
traktowany
Pracujle bądź z
tego zadowolony

Pre-packed food (catering)

Am Express

Służyć ludziom tak
głęboko, gdziekolwiek s

Heritage

Indywidualna inicjatywa

Żyć podróż

Walt Disney

Disneyland nie b
nigdy nie kończy
szostanie jeszcze do
złotybra

Śluzizm zabroniony (je
niebądź dowoleni z
twoim ty też
nieś się szczęśliwy

Twórz (graj) a nie pracuj

Park rozrywki



Tradycje korporacyjne przykład Dell'a

(Wywiad z M. Dellem i K. Rollinsem, HBR, March, 2005, str.102 –111)

- ◆ „Dlaczego Kmart nie może zimitować Wall-Mart-u? Ponieważ wymaga to czegoś więcej niż strategii. Osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga lat konsekwentnego i spójnego postępowania”.
- ◆ „Kluczem do naszego sukcesu są lata rozwoju DNA naszych zespołów, co nie może być zreplikowane na zewnątrz”.
- ◆ „Dell wyrósł poprzez coś w rodzaju darwinowskiej ewolucji polegającej na znajdowaniu luk w sposobach działania branży [komputerowej]”.
- ◆ Dell stawiał na innowacje oszczędzające koszty, a nie na doskonałe techniczne.
- ◆ Dell - rok założenia 1984, kapitał zakładowy 1 000 USD. 2004 r. - 53,000 zatrudnionych, kapitalizacja pow. 100 mld USD.



Czym nie są „wizjonerskie” KMN ?

- ◆ „Skamielinami biznesu” trzymającymi się uparcie utartych wzorów: potrafią stawiać wielkie, odważne i ryzykowne cele, zwłaszcza w zwrotnych momentach historii
- ◆ Wspaniałym miejscem pracy dla każdego: „wizjonerskie” KMN są jak sekty, albo jesteś cały ich albo Cię tam nie ma
- ◆ „Genialnymi wojownikami” niszczącymi konkurentów: „wizjonerskie” KMN koncentrują się na sobie i relacjach z klientami, wygrana w walce konkurencyjnej jest jedynie ubocznym produktem ww. działań
- ◆ Wspaniałymi maszynami realizującymi wizję założycieli: „wizjonerskie” KMN dochodziły do swoich wizji pracą i popełnianymi błędami, chociaż zawsze w końcu jakąś formułowały to często po wielu latach poszukiwań

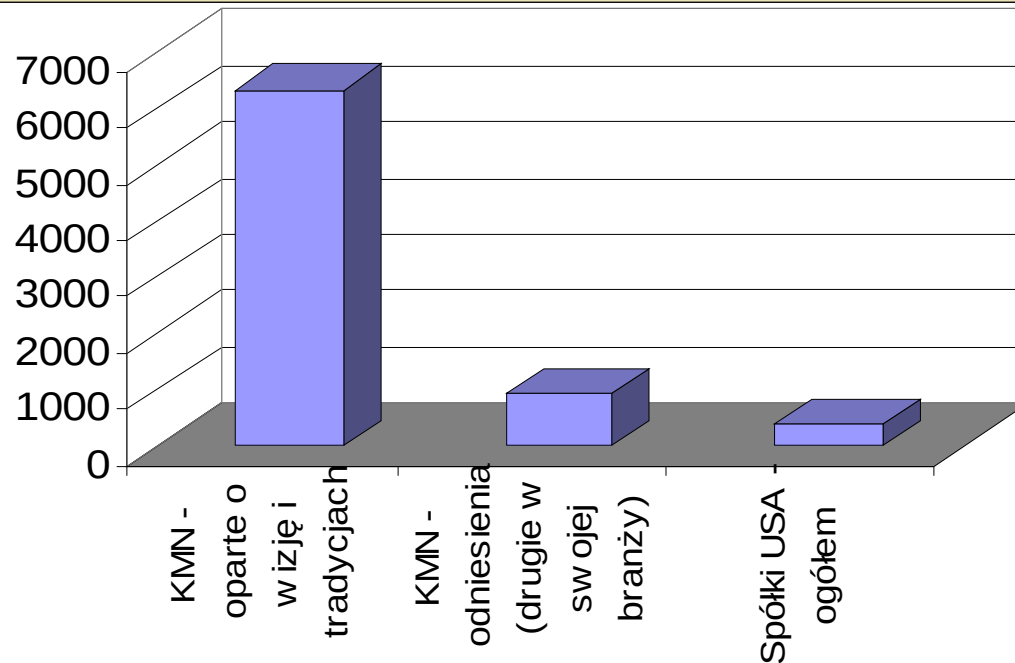


Czego nie robią „wizjonerskie” KMN?

(Collins J., „How the Mighty Fall” za: ,The Economist, 12th December, 2009)

- ◆ Nabywają inną dużą korporację chcąc w ten sposób zmienić swój główny profil działalności.
- ◆ Wprowadzają program radykalnych zmian kwestionujących dotychczasowe kompetencje i sukcesy.
- ◆ Podlegają ciągłej restrukturyzacji wszystkich istotnych obszarów działalności
- ◆ Wierzą w sukces za pomocą kompletnie nowych, i tak naprawdę nieznanych strategii (np. inwestycji w nowe technologie lub wejście na nowe rynki).
- ◆ Angażują gwiazdorskiego prezesa z zewnątrz, który nie stara się zrozumieć firmy a wierzy w swoje idee fix.

Tradycje korporacyjne - opłacalność



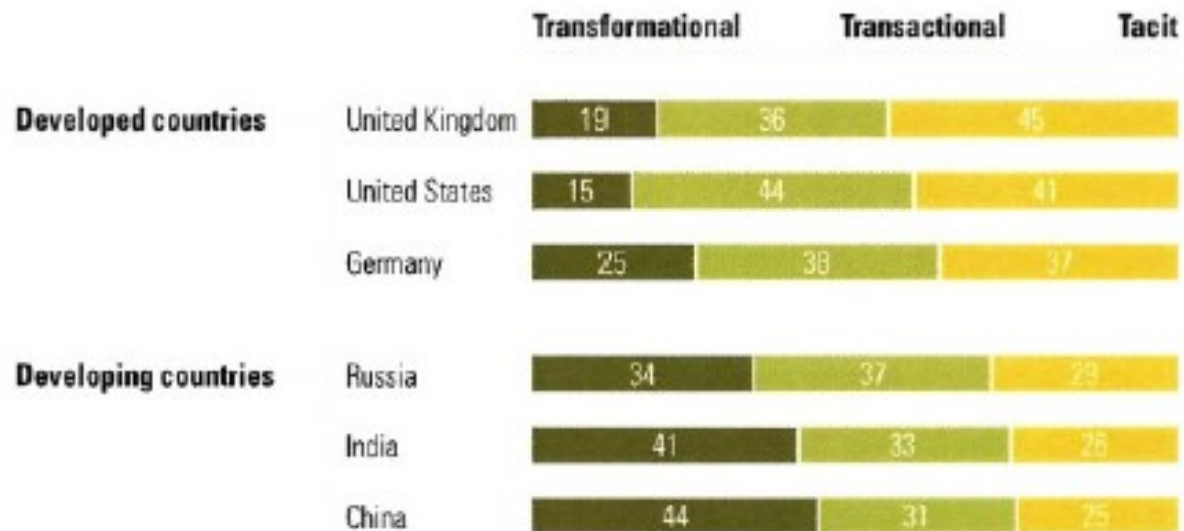
**Wartość 1 USD w 1990 r.
zainwestowanego w 1926 r**

Źródło: Collins, Porras, "Built To Last", str. 5

Czy tradycje korporacyjne będą drożeć?

More jobs require tacit interactions

Composition of economies, 2004, % of workforce by job type¹



¹Categorized by predominant job activity; tacit = complex interactions; transactional = routine interactions; transformational = extraction or conversion of raw materials; 800 occupations studied.

Beadsley Scott C., Johnson Bradford C., Manyika James M.: Competitive advantage from better interactions. *The McKinsey Quarterly*, No. 2, 2006.



Wartości korporacyjne a innowacyjność

- ◆ Wartości korporacyjne są na tyle elastyczne, że ich wartość nie jest uwarunkowana zapotrzebowaniem na określone technologie lub produkty.
- ◆ Wartości korporacyjne mogą być zaskakująco precyzyjnie zdefiniowane. W przypadku np. jednej z takich KMN to ściśle zakreślenie swojego obszaru zainteresowania do czynienia ludzi zdrowszymi pozwoliło włączyć do biznesu terapie zapobiegawcze a odrzucić medycynę estetyczną
- ◆ Stabilność tradycji korporacyjnych w zderzeniu ze zmianami otoczenia kreuje cały czas stany nierównowagi, które muszą być adresowane nowymi rozwiązaniami, ale budowanymi wokół wspólnego pnia



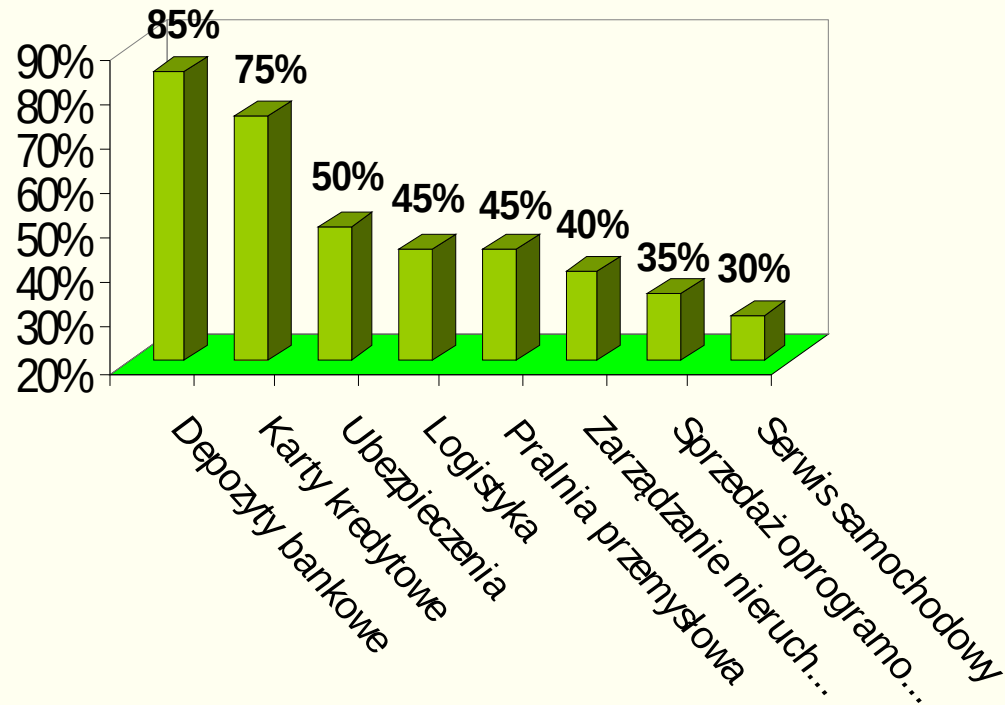
Efekt lojalności a wartość KMN

- ◆ Właściwi klienci
- ◆ Właściwi pracownicy
- ◆ Właściwi akcjonariusze

- ◆ **Właściwi = akceptujący i kierujący się podobnymi zasadami**

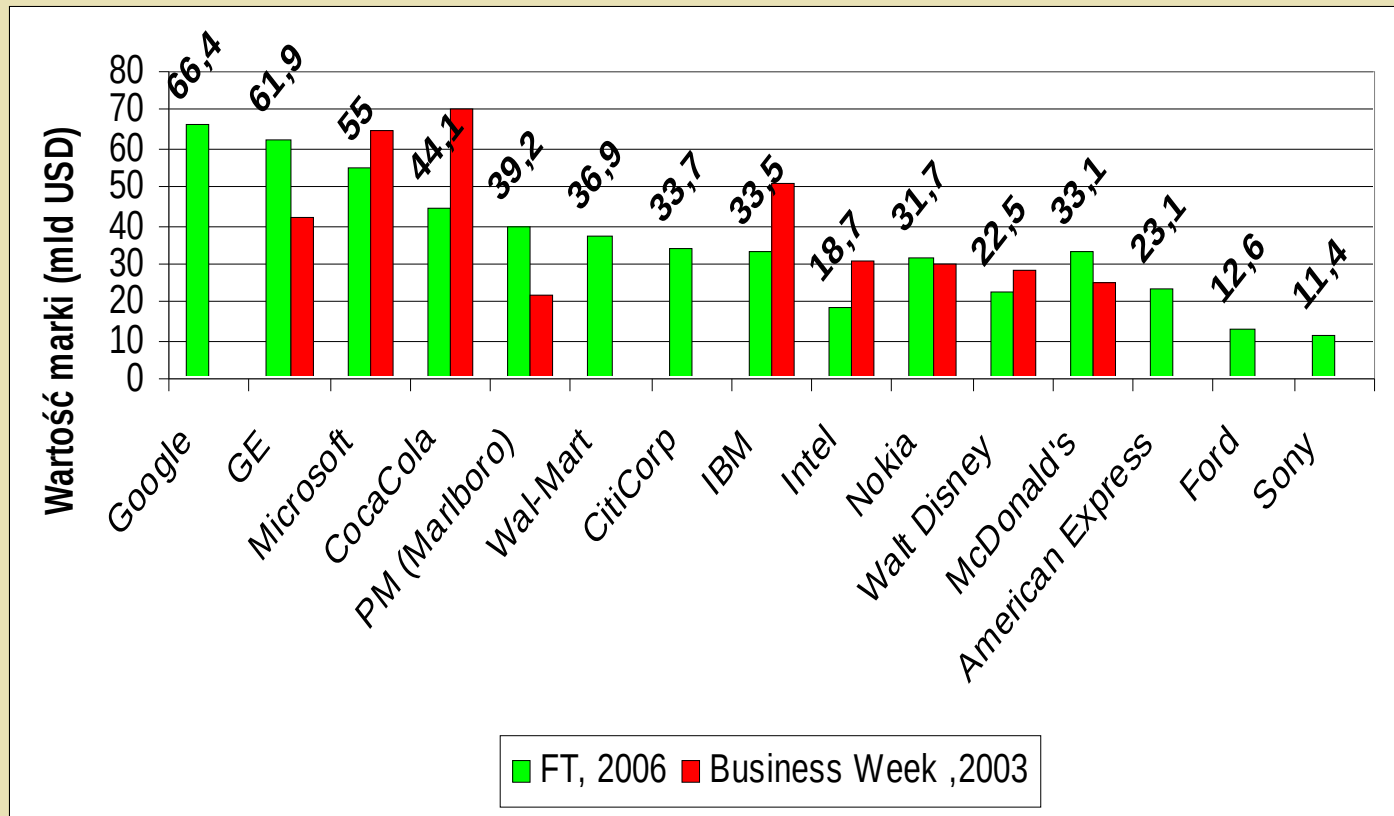
Efekt lojalności a wartość KMN

Wzrost wartości klienta przy wzroście wskaźnika utrzymania klienta
z 90% na 95 %



Źródło: Reichheld, Sasser, „Zero Deffection ...” HBR, Sept./Oct. 1990

Tradycje KMN a wartość marki



Źródło: Opracowanie własne na podst. FT, *GlobalBrands*, April 23, 2007 i Business Week, *Raport Specjalny - 100 czołowych marek*