

Jak przedstawia się Twoje widzenie obwodowe?

Strategiczne badania wzroku.

To czy Twojej firmie jest potrzebne lepsze widzenie obwodowe, zależy od jej aktualnych zdolności w tej dziedzinie, a także od strategii firmy, od istoty jej działalności i od środowiska sektora, w którym działa. Przedstawiony później sprawdzian może pomóc Ci w ocenie zdolności Twojej firmy do widzenia obwodowego oraz jej potrzeb w tym zakresie.

- Zobowiązać każdego członka naczelnego kierownictwa do poddania się temu sprawdzianowi.

-Niech każdy z nich oszacuje wszystkie pozycje w skali od 1 do 7.

-Dodaj sumy częściowe działów I, II, III aby uzyskać punktację „potrzeb”.

Dodaj sumy częściowe działów IV, V, VI, VII, VIII aby uzyskać punktację „zdolności”

-Poszukaj różnic w punktacji dokonanej przez poszczególnych członków zespołów i przedyskutuj z czego mogą one wynikać.

-Doprowadź do konsensusu, aby uzyskać możliwie dokładną punktację” potrzeb” i ”zdolności” twojej firmy.

-Przy wykorzystaniu ”narzędzia do oceny widzenia obwodowego” ustal, czy Twoja firma jest podatna na zagrożenia czy czujna, skoncentrowana czy neurotyczna.

Oceń swoje potrzeby widzenia obwodowego.

I. ISTOTA SWOJEJ STRATEGII

A. Stopień koncentracji Twojej strategii		Wąski (chroniona niszą) 1 2 3 4 5 6 7 Szeroki(globalny)	
B. Nastawienie na wzrost			Agresywne
Skróme1 2 3 4 5 6 7			
C. Liczba jednostek które należy integrować			Liczne
Nieliczne1 2 3 4 5 6 7			
D. Skupienie uwagi na innowacji			Powazne(50% przychodów z ostatnich 3 lat musi pochodzić z nowych produktów)
Niewielkie1 2 3 4 5 6 7			
Suma (Dodaj zaznaczone liczby)			

II. ZŁOŻONOŚĆ TWOJEGO ŚRODOWISKA

A. Struktura sektora			Liczni konkurenci, trudni do przewidzenia
Nieliczni konkurenci,1 2 3 4 5 6 7			
B. Struktura kanałów			Długie i złożone
Proste i bezpośrednie1 2 3 4 5 6 7			
C. Struktura rynku			Zatarłe granice, złożona segmentacja
Stale granice, prosta segmentacja1 2 3 4 5 6 7			
D. Stosowane technologie			Liczne, łączące się (złożony system)
Nieliczne i dojrzałe(proste systemy)1 2 3 4 5 6 7			
E. Regulacja prawna			Licznie lub ulegające raptownym zmianą
Nieliczne lub stabilne1 2 3 4 5 6 7			
F. Zależność środowiska od finansowania przez rząd i od dostępu do polityki			Duża; wrażliwa na politykę i klimat finansowania
Niewielka; funkcjonuje w dużym stopniu1 2 3 4 5 6 7 niezależna od władz			

G. Zależność środowiska od gospodarki globalnej
Niska; zależy głównie 1 2 3 4 5 6 7
od warunków krajowych
Wysoka; warunki globalne mają duże znaczenie

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

III. ZMIENNOŚĆ TWOJEGO ŚODOWISKA

A. Liczba niespodzianek spowodowana przez brzemienne w skutku wydarzenia z ostatnich trzech lat
Nie było takich 1 2 3 4 5 6 7
Trzy lub więcej

B. Trafność prognoz w przeszłości
Duża, małe odchylenie 1 2 3 4 5 6 7
Niska, rzeczywistość strasznie odbiegała od prognoz od prognoz

C. Wzrost rynku
Powolny i stabilny 1 2 3 4 5 6 7
Szybki i niestabilny

D. Okazje do wzrostu
Radikalnie zmalały 1 2 3 4 5 6 7
Radikalnie wzrosły w ciągu ostatnich 3 lat

E. Szybkość i kierunek zmian technicznych
Wysokie przewidywalne 1 2 3 4 5 6 7
Wysokie nieprzewidywalne

F. Zachowania kluczowych konkurentów, dostawców i partnerów
Wysokie przewidywalne 1 2 3 4 5 6 7
Wysokie nieprzewidywalne

G. Postawa kluczowych rywali
Postawa "żyj i daj żyć innym" 1 2 3 4 5 6 7
Wroga (agresywna)

H. Wrażliwość na siły makroekonomiczne
Niewielka wrażliwość na zmiany cen, 1 2 3 4 5 6 7
Duża wrażliwość na zmiany cen, zmiany kursów walut, cykle gospodarcze, taryfy ceny itd.

I. Zależność od rynków finansowych
Mała 1 2 3 4 5 6 7
Duża

J. Siła konkurentów kanału
Mała 1 2 3 4 5 6 7
Duża

K. Wrażliwość na zmiany społeczne
Mała; zmiany w większości 1 2 3 4 5 6 7
Duża; Znaczne możliwości poważnych wstrząsów i zachodziły stopniowo zmian modeli biznesowych

L. Możliwości powiązanych wstrząsów w ciągu najbliższych pięciu lat
Małe; Przewidyujemy niewiele niespodzianek
Duże; oczekujemy kilka w większości będą to sprawy po ważnych wstrząsów biznesowych z którymi potrafimy sobie poradzić 1 2 3 4 5 6 7
ale nie wiemy konkretnie jakich

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

IV. TWOJE NASTAWIENIE PRZYWÓDCZE

A. Znaczenie peryferii w zamierzeniach lidera firmy
Niski priorytet 1 2 3 4 5 6 7
Wysoki priorytet

B. Ogólny horyzont czasowy
Nacisk na krótki okres (do dwóch lat) 1 2 3 4 5 6 7
Nacisk na długi okres (ponad pięć lat)

C. Postawa firmy względem peryferii
Ograniczona i krótko wzroczna 1 2 3 4 5 6 7
Aktywna i zaciekawiona, systematycznie monitorowanie peryferii

D. Skłonność do sprawdzania i kwestionowania ważnych założeń
Postawa głównie defensywna 1 2 3 4 5 6 7
Duża skłonność do sprawdzania podstawowych przesłanek powszechnie podzielnych poglądów

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

V. SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W FIRMIE
(ZWŁASZCZA WYWIAD O KONKURENCJI I BAZY DANYCH O KLIENTACH)

A. Jakość danych o zdarzeniach i o trendach na peryferiach Niska; Ograniczony zakres, dane często zdeaktualizowane	1 2 3 4 5 6 7	Znakomita; szeroki zakres i aktualność danych
B. Dostęp do danych ponad granicami organizacyjnymi Trudny; ograniczona świadomość tego co jest dostępne	1 2 3 4 5 6 7	Względnie łatwy; powszechna świadomość tego co jest dostępne
C. Wykorzystanie baz danych w obecnej działalności Ograniczone	1 2 3 4 5 6 7	Wszechstronne
D. Technologie służące do kwerend w bazie danych Stare; trudne zastosowania	1 2 3 4 5 6 7	Najnowocześniejsze systemy zapytań
Suma (Dodaj zaznaczone liczby)		

VI. TWORZENIE STRATEGII

A. Doświadczenie w stosowaniu strategii ograniczonej niepewności(np. realne opcje) Ograniczone	1 2 3 4 5 6 7	Wszechstronne
B. Stosowanie scenariuszy do kierowania procesem opracowywania strategii Nigdy	1 2 3 4 5 6 7	Często
C. Liczba partnerów w aliansach strategicznych Mała	1 2 3 4 5 6 7	Duża
D. Elastyczność procesu opracowania strategii Proces zwykły wynikający z kalendarza	1 2 3 4 5 6 7	Proces elastyczny, nastawiony na zagadnienia
E. Zasoby poświęćcia na skanowanie peryferii Znikome	1 2 3 4 5 6 7	Znaczne
F. Integrowanie informacji o klientach i o konkurentach w przyszłościowych platformach technologicznych i w planach opracowania nowych produktów Integrowane klepsko i sporadycznie	1 2 3 4 5 6 7	Integrowano w pełni i systematycznie
Suma (Dodaj zaznaczone liczby)		

VII. KONFIGURACJA ORGANIZACYJNA (STRUKTURY I ZACHĘTY)

A. Odpowiedzialność za odbieranie słabych sygnałów Nikt nie ponosi za to odpowiedzialności	1 2 3 4 5 6 7	Odpowiedzialność jest wyraźnie przypisane zespołowi projektowemu lub specjalnej grupie
B. Systemy i procedury wczesnego ostrzegania Brak	1 2 3 4 5 6 7	Wszechstronny i skuteczny
C. Zachęty do pobudzania szerszego widzenia i sposobu nagradzania za nie Brak	1 2 3 4 5 6 7	Uznanie ze strony kierownictwa wysokiego szczebla i bezpośrednie nagrody
Suma (Dodaj zaznaczone liczby)		

VIII. KULTURA FIRMY (WARTOŚCI, PRZEKONANIA I ZACHOWANIA)

A. Gotowość do wysłuchiwanie sprawozdań zwiadcówów penetrujących peryferii	
--	--

Zamykanie się: Zniechęcanie się do przekazywania informacji 1 2 3 4 5 6 7

Otwieranie się: zachęcanie do przekazu informacji

B. Gotowość ludzi mających kontakty z klientami do przekazywania informacji na rynku
Słaba 1 2 3 4 5 6 7

Doskonała

C. Dzielenie się informacjami o peryferiach przez różne piony funkcjonalne

Słabe: informacje pomijanie lub skrywane
1 2 3 4 5 6 7

Znakomite: dzielenie się informacjami na bieżąco na wielu szczeblach

Suma (Dodaj zaznaczone liczby)

Zaznacz swoją łączną punktację „potrzeb” na osi pionowej narzędzia do oceny, a na osi poziomej zaznacz swoją łączną punktację „zdolności”. Zaznacz punkt w tym kwadracie, w którym przecinają się punktacje potrzeb i zdolności. Na przykład 130pkt „potrzeb” i 50 pkt „zdolności” lokuje firmę dokładnie w środku kwadratu „podatna na zagrożenia”. Jeżeli Twoja firma jest czujna lub skoncentrowana, nie musi robić niczego poza tym co już robisz, chociaż powinniśmy zwracać uwagę na zmiany w otoczeniu, które mogą rozszerzyć zakres potrzebnego Ci widzenia obwodowego. Ale jeżeli Twoja firma neurotyczna, powinienś poszukać sposobów wyostżenia jej koncentracji. Jeżeli jest podatna na zagrożenia, powinienś aktywnie działać na rzecz poprawy jej widzenia obwodowego, zaczynając od pytań kierunkowych, zarysowanych w tym artykule.

Tu oblicz sumy sum
I Potrzeby
II
III
Suma
Zdolności
IV
V
VI
VII
VIII
Suma

Narzędzia do oceny obwodowego widzenia	
Podatna na zagrożenia	Czujna
17	76
Skoncentrowana	Neurotyczna

Różne efekty rekomendacji Strategicznych

Szybka i skuteczna reakcja firmy na zmiany, które w średniej i długiej perspektywy mogą wróżyć albo sukces, albo porażkę, jest możliwa tylko dzięki wnikliwej analizie tego, co dzieje się w otoczeniu firmy.

Dominik Czajewski do stycznia 2006 roku był dyrektorem Departamentu Zarządzania Strategicznego w Dyrekcji Generalnej Poczty Polskiej, Ukończył kursy menedżerskie m.in. w Wharton School, Kenan-Flagler Business School w USA i McGill University w Kanadzie. Można się z nim skontaktować pod adresem: d_czajewski@wp.pl

Dla wielu dużych korporacji, które z racji swoich rozmiarów wolniej niż firmy małe lub średnie reagują na zmiany w swoim otoczeniu, skanowanie peryferii staje się ważną częścią zarządzania strategicznego. Przekonałem się o tym, kiedy przyszło mi tworzyć struktury niezbędne do przeprowadzania analiz i planowania strategicznego w jednym z największych polskich przedsiębiorstw.

Kiedy na początku 2002 roku dołączyłem do Dyrekcji Generalnej Poczty Polskiej, biuro strategii znajdowało się w strukturach handlowych przedsiębiorstwa, a jego szef raportował do zastępcy dyrektora generalnego ds. marketingu i sprzedaży.

Takie umiejscowienie mogło się wprawdzie wydawać naturalne. Jednak moim zdaniem, chcąc ukierunkować ludzi na szerokie, dalekosiężne monitorowanie otoczenia oraz myślenie strategiczne, nie powinno się łączyć tej struktury z codzienną działalnością marketingową, która w praktyce jest w dużej mierze skoncentrowana na wspomaganiu sprzedaży i bieżącym wzroście przychodów.

Po kilkunastu tygodniowych prezentacjach i dyskusjach z kierownictwem Poczty przekonałem jego członków do wyłączenia biura strategii ze struktur marketingowo-sprzedażowych i przesunięcia go pod bezpośredni zarząd dyrektora generalnego. Pozwoliło to na późniejsze maksymalne skrócenie drogi przepływu informacji od struktury skanującej peryferia do ostatecznego decydenta, który mógł szybciej podjąć wiążącą decyzję.

Następnie zespół pracowników - wśród których byli ludzie o różnym wykształceniu, ale z doświadczeniem i znajomością specyfiki branży pocztowej, kurierskiej i logistycznej oraz z podstawami wiedzy prawniczej - podzieliłem według rynków, na których funkcjonowała Poczta Polska. Każdej osobie przyporządkowałem jeden rynek (np. usługi logistyczne) lub jeżeli pomiędzy rynkami były synergie - kilka rynków (np. rynek wpłat na rachunki, przekazów pieniężnych i rynek usług bankowych). Naszą pracę rozpoczęliśmy od przeanalizowania **każdego** z tych rynków oraz jego otoczenia wg wcześniej przygotowanego schematu analitycznego, obejmującego wszystkie składane tego rynku i jego rynku. Kładliśmy przy tym szczególny nacisk na monitorowanie peryferii, których nie obejmowały wcześniejsze analizy tych zagadnień, prowadzone przez Pocztcę. Każdy z takich raportów stanowi dla nas bazę do określenia istotnych dla Poczty zagrożeń oraz pewnych scenariuszy mogących sprawdzić się w przyszłości od tego, czy przewidywane przez nas zdarzenia (np. decyzje regulacyjne, czy posunięcia konkurencji) wystąpią czy nie.

Następnie każdy z członków mojego zespołu na bieżąco analizował przyznane mu rynki oraz ich otoczenia i co miesiąc przedstawiał krótkie sprawozdanie wg określonego raportu (struktury tych raportów zmieniały się w miarę gromadzenia informacji). Jeżeli odkryliśmy cokolwiek, co naszym zdaniem mogło mieć strategiczny wpływ - negatywny lub pozytywny na Pocztcę Polską, przygotowaliśmy raport dla Dyrektora Generalnego z opisem sytuacji oraz wskazaniem, co z tego wynika dla przyszłości przedsiębiorstwa. Ważne było aby raporty były krótkie, jasno przedstawiały zagrożenia lub szanse firmy (grube dokumenty leżą na biurkach księgowymi) oraz zawierały wstępne sugestie działania, pozwalające na jak najszybsze włączenie się do prac menadżerów i zespołów z innych pionów firmy.

Za każdym razem robiliśmy burze mózgów nakierowane na to, by tak skonstruować wstępne rekomendacje działań, aby nasz raport nie był tylko „straszakiem” w przypadku zagrożeniach, „bujaniem w obłokach” w przypadku pojawiających się ciekawych możliwości rozwoju. Zazwyczaj przygotowywałem przez nas materiał omawiano na spotkaniach kierownictwa (w kilkunastu przypadkach nawet podczas posiedzenia Rady Poczty która była odpowiedzialnym nadzorczej). Jeżeli szefowie Poczty podzielali zawarte w materiale sugestie zlecali dalsze prace odpowiednim strukturalom w firmie lub - w przypadku złożonych problemów - powoływali zespoły projektowe

Wiele z naszych rekomendacji zostało wykorzystanych i przyczyniło się do sukcesów firmy (np. wprowadzenie na rynek taniej paczki ekspresowej, która pozwoliła na zatrzymanie spadku udziału Poczty Polskiej w rynku paczek, czy utworzenie Departamentu Regulacji Prawnych Rynku Poczтовогоego oraz przygotowanie przez Pocztcę własnej strategii regulacyjnej, co pozwoliło na „świadome” i nakierowane na konkretne cele finansowe poruszanie się w obszarze regulacji i kształtowanie relacji z regulatorami). Dzięki naszym rekomendacjom zmieniała się struktura organizacyjna Poczty Polskiej. Poczta została podzielona na Centra Biznesowe skupiające wszystkie podstawowe funkcje niezbędne do świadczenia usług (np. pocztowych czy kurierskich) oraz Centra Pomocnicze obsługujące Centra Biznesowe w zakresie funkcji pomocniczych, takich jak administracja, zakupy, kadry czy księgowość. Zmiana ta umożliwiła większą koncentrację na tych rynkach, na których firma działa, zbliżenie Poczty do klientów, przyznanie większej decyzyjności średniemu szczeblowi menedżerskiemu i skrócenie procesu decyzyjnego.

Jednak niektóre z naszych rekomendacji nie zostały zrealizowane. Należą do nich głównie rekomendacje przejęć firm, które obecnie działają na obszarach podstawowej działalności Poczty Polskiej, ale przejęte przez duże korporacje i wzmocnione kapitałowo mogą zagrozić podstawowemu, ciągle jeszcze najbardziej lukratywnemu, biznesowi. Tak było na przykład z zakupem BillBirda, oferującego płatności za rachunki w marketach i stacjach benzynowych, przejętego ostatecznie przez G-Tech, oraz z rekomendacją zakupu firmy Claritas, zajmującej się tworzeniem bazy danych i marketingiem bezpośrednim, a przejętej przez firmę Acxiom, lidera w kompleksowym zarządzaniu informacją.