

100 NARZĘDZI BIZNESOWYCH DLA SUKCESU

MODEL ROZWOJU W COACHINGU

Najważniejsza technika coachingu kadry kierowniczej

Model GROW, opracowany przez Sir Johna Whitmore'a, zapewnia ramy coachingu. GROW składa się z czterech etapów: cele, rzeczywistość, opcje i droga naprzód. Odpowiedzialność za wyznaczanie celów spoczywa na osobie coachowanej. Coach działa w sposób niedyrektywny, wspierając i rzucając wyzwania.

Cele

Koncentruje się to na celach i priorytetach osoby coachowanej. Ustala plan rozmowy coachingowej. Coach powinien być elastyczny i przygotowany na eksplorację, zadawanie pytań i rzucanie wyzwań. Osiąga się to poprzez zadawanie pytań i empatię. Rezultatem jest jasny zestaw celów sesji i ogólnej relacji coachingowej. Pytania obejmują:

- Jaki jest Twój cel?
- Jakie są Twoje priorytety?
- Co próbujesz osiągnąć?
- Po czym poznasz, że to osiągnąłeś?
- Czy cel jest konkretny i mierzalny?
- Po czym poznasz, że cel został osiągnięty?
- Jak będzie wyglądał sukces?

Rzeczywistość

Zbadaj obecną pozycję ucznia: rzeczywistość, w jakiej się znajduje i jego obawy związane z celami. Coach musi pomóc osobie coachowanej przeanalizować i zrozumieć istotne kwestie związane z jej celem poprzez inteligentne zadawanie pytań. Coach może również udzielić informacji i podsumować sytuację, aby rozjaśnić rzeczywistość. Pytania obejmują:

- Czy możesz kontrolować wynik? Na co nie masz wpływu?
- Jakie są kamienie milowe lub kluczowe punkty osiągnięcia celów?
- Kto jest zaangażowany i jaki wpływ mogą one mieć?
- Co zrobiłeś do tej pory i jakie są rezultaty?
- Jakie są główne problemy, z którymi się spotykasz?

Opcje

Coach pomaga osobie coachowanej generować opcje, strategię i plany działania prowadzące do osiągnięcia celów. Może to odsłonić nowe aspekty aktualnej sytuacji danej osoby, w wyniku czego dyskusja powróci do rzeczywistości osoby coachowanej. Jest to w porządku, jeśli jest produktywnie lub pouczające – celem jest pomoc jednostce, a nie sztywne przestrzeganie procesu. Pytania obejmują:

- Jakie masz opcje? Które z nich preferujesz i dlaczego?

- Gdybyś miał nieograniczone zasoby, jakie miałbyś możliwości?
- Czy mógłbyś powiązać swój cel z inną kwestią organizacyjną?
- Jakie byłoby idealne rozwiązanie?

Droga do przodu

Nie spiesz się na ostatnim etapie. Celem jest uzgodnienie, co należy zrobić. Osoba coachowana może pomóc w opracowaniu praktycznego planu wdrożenia swojej opcji. Coach powinien być doradcą, podkreślać mocne i słabe strony, testować podejście i oferować dodatkowe perspektywy. Pytania obejmują:

- Co zamierzasz zrobić – i kiedy? Kto musi wiedzieć? Jakiego wsparcia i zasobów potrzebujesz?
- Jak pokonasz przeszkody i zapewnisz sobie sukces?

Wreszcie, najskuteczniejsze plany obejmują proces przeglądu i informacji zwrotnej w celu sprawdzenia postępów i zapewnienia motywacji.

ROZWÓJ WPŁYWU I ASERTYWNEGO PRZYWÓDZTWA

Zapewnianie wsparcia i wyzwania przy jednoczesnym wzmocnieniu wyników i relacji

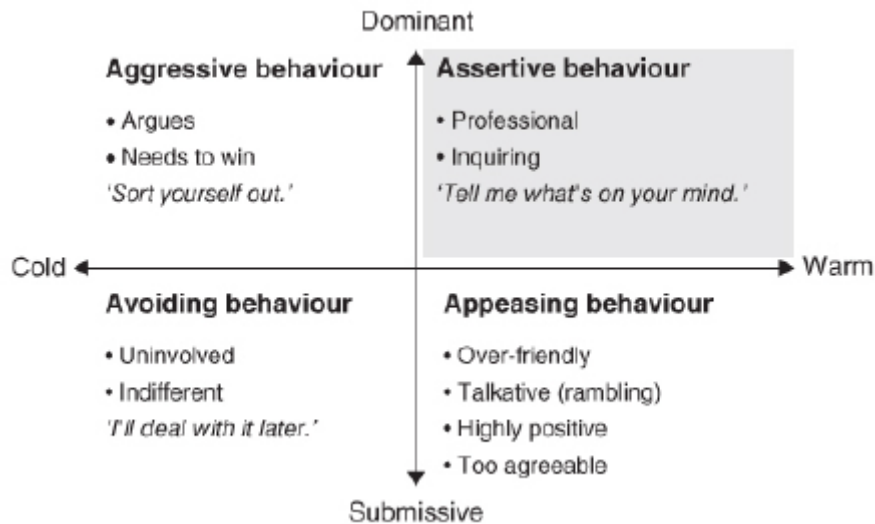
Niezależnie od tego, czy przekazujesz informację zwrotną, czy sprzedajesz produkt lub pomysł, wywieranie wpływu wymaga zrozumienia wpływu Twojego zachowania i innych.

Przegląd

Każda osoba ma swoją osobowość – wynikającą zarówno z natury, jak i wychowania – i pozostaje ona w dużej mierze niezmienna. Jednak zachowanie jest inne: jest elastyczne i można je rozwijać i udoskonalać. Warto rozważyć zachowanie (swoje i innych) w kategoriach ciepła lub chłodu, dominacji lub uległości.

- Ciepły oznacza bycie wspierającym, otwartym, pozytywnym, empatycznym, konstruktywnym i angażującym – a nie po prostu „przyjaznym”.
- Zimny oznacza bycie podejrzliwym, oderwanym, nie skupiającym się na relacjach ludzi .
- Dominujący oznacza bycie wymagającym, kontrolowanym, pewnym siebie, silnym, autorytatywnym i bezpośrednim.
- Uległość oznacza podporządkowanie sobie własnych myśli i działań dla czegoś lub kogoś innego.

Poniższy diagram (model asertywności) przedstawia różne typy zachowań (w oparciu o Instrument Trybu Konflikty Thomasa-Kilmanna).



Agresywny: dominujące i zimne zachowanie

W przypadku zachowań agresywnych najlepszym podejściem jest:

- zwiększ swoją dominację, aby dopasować się do ich wysokiego poziomu dominacji
- upewnij się, że zachowujesz się asertywnie i ciepło, a nie agresywnie
- używaj pytań otwartych, aby uzyskać zrozumienie
- używaj mowy ciała i tonu głosu, aby zwiększyć swoją dominację

Unikanie: zachowania zimnego i uległego

Kiedy mamy do czynienia z unikaniem zachowań, pierwszym priorytetem jest zaangażowanie ludzi. Przydatne techniki obejmują okazywanie mniejszej dominacji i większego ciepła, zadawanie otwartych pytań mających na celu zapewnienie dziecku poczucia bezpieczeństwa oraz złagodzenie mowy ciała i intonacji, przy jednoczesnym ciągłym uśmiechaniu się.

Uspokajanie: ciepłe i uległe zachowanie

W kontaktach z uspokajającymi osobami pomocne może być:

- bądź skupiony, aby utrzymać je na właściwej drodze
- używaj pytań otwartych, które odwołują się do ich potrzeb społecznych, ale gdy się wahają, łagodź je pytaniami zamkniętymi
- zadawaj pytania podsumowujące, aby zachować jasność i skupienie
- używaj jego imienia, jeśli im przeszkadzasz.

Asertywny: ciepłe i dominujące zachowanie

Podczas radzenia sobie z konfliktem pomocne może być bycie asertywnym i zachęcanie innych do bycia asertywnym. Zastanów się, jak łatwo jest rozgrzać zachowanie: dlaczego i kiedy nie jest to łatwe? Dlaczego jako jednostki nie zachowujemy się asertywnie? Co utrudnia zachowanie wspierające i stanowiące wyzwanie? Na koniec, jakie są najważniejsze pytania, które powinieneś zadać?

WIZJA

Tworzenie swojej przyszłości

Wyobrażając sobie przyszłość, której pragniesz, a następnie przekładając te pomysły na praktyczne i wykonalne plany, sprawisz, że tak się stanie. Ukierunkowanie myślenia na przyszłość jest szczególnie ważne dla menedżerów i liderów średniego i wyższego szczebla, ponieważ zapewnia koncentrację, determinuje kulturę firmy, buduje odporność i zdolność adaptacji oraz angażuje pracowników.

Potrzeba

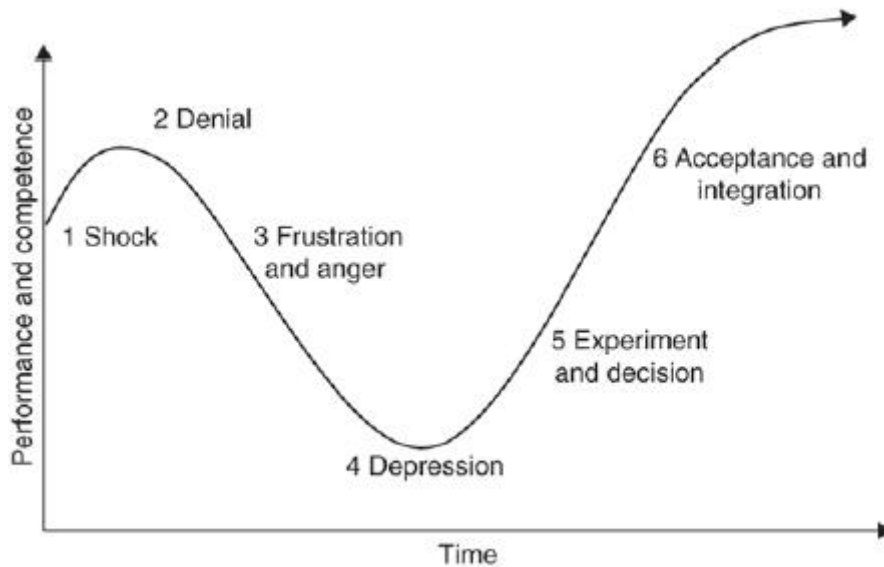
Potężna wizja motywuje i prowadzi wszystkich na wszystkich poziomach w firmie. Ludzie radzą sobie z tym, co ich czeka, ponieważ codzienne i krótkoterminowe zadania, co zrozumiałe, dominują w naszej rutynie i sposobie myślenia. To z pewnością sprawia, że wszystko działa sprawnie w stabilnej teraźniejszości, ale nie nadaje się do radzenia sobie ze zmianami lub wykorzystywania (lub tworzenia) możliwości. Wizja uwalnia nas od prostego zarządzania teraźniejszością, osiągnięcia więcej tego samego lub bycia nieprzygotowanym na nowe wydarzenia, a tym samym umożliwia nam budowanie bardziej pomysłowej przyszłości.

Proces Wizja obejmuje ocenę i kwestionowanie obecnego sposobu myślenia i metod, opracowywanie nowych pomysłów i podejmowanie decyzji o przyszłości, jaką chcesz. Trzeba też patrzeć na zewnątrz swojej firmy – dostrzegać i rozumieć trendy, identyfikować zagrożenia i szanse. Pomocne może być zaangażowanie innych w ćwiczenie wizji poprzez zadawanie pytań o ich poglądy na różne kwestie. Pytania te skłaniają do myślenia i zachęcają każdą osobę do rozważenia i zakwestionowania celów i działań firmy oraz do zaproponowania nowych opcji (podając uzasadnienie swoich wyborów). Korzystając z tych odpowiedzi, identyfikujesz najczęstsze problemy i pomysły, ograniczasz te opcje do najbardziej znaczących, a następnie sporządzasz wstępną deklarację wizji – może to zrobić mniejsza grupa osób, a ostateczna wizja podlega przeglądowi i zatwierdzeniu przez wszystkich zaangażowanych. Oprócz generowania pomysłów i otwierania dyskusji, główną zaletą angażowania innych w proces tworzenia wizji jest to, że zyskujesz swoje zaangażowanie w realizację ostatecznej wizji. Kiedy już opracujesz swoją wizję, określ, w jaki sposób można ją osiągnąć:

- Radź sobie z wszelkimi barierami, które mogą stanąć na drodze i zastanów się, jak przyszłe wydarzenia mogą na to wpłynąć.
- Opracuj praktyczny plan i przekaż wszystkim wizję i plan – pokaż ludziom, dlaczego jest to ważne, co można osiągnąć i jak będzie działać oraz zdobądź ich zaangażowanie.
- Aby zabrać ze sobą innych, Twoja wizja musi być jasna, przekonująca, wiarygodna, łatwa do uchwycenia, możliwa do zrealizowania, inspirująca i skupiona – ale niezbyt nakazowa, aby zapewnić elastyczność i zdolność adaptacji.

Co dalej?

Wizja na nic się nie zda, jeśli nie zostanie wcielona w życie. Należy dopilnować, aby cała strategia i decyzje opierały się na wizji i aby wszyscy pozostali wierni tej wizji. Wizja wymaga również przeglądu i dostosowania do zmieniających się okoliczności, aby zapewnić, że pozostanie aktualna i użyteczna.



1 Szok. Pierwszą reakcją często może być szok – i wszystkie emocje z tego wynikające.

2 Odmowa. To typowa reakcja, ważna i konieczna. Pomaga złagodzić wpływ nieuniknionych zmian.

3 Frustracja i złość. Osoba jest oburzona zmianą, której pragnie twarz, podczas gdy inne są mniej dotknięte.

4 Depresja. Po pierwsze, osoba odczuwa głębokie rozczarowanie, być może poczucie osobistej porażki, czegoś nie zrobionego, popełnionego zła. Mniej więcej w tym czasie mogą również przystąpić do negocjacji: zacząć akceptować zmianę, ale zawierać negocjacje – na przykład na dłuższy czas.

5 Eksperyment i decyzja. Wstępne zaangażowanie w nową sytuację i nauka pracy w nowej sytuacji, dokonywania wyborów i decyzji oraz odzyskiwania kontroli.

6 Akceptacja i integracja. Dr Kübler-Ross opisuje ten etap jako ani szczęśliwy, ani nieszczęśliwy. Choć pozbawione uczuć, nie jest to rezygnacja – to naprawdę zwycięstwo.

Podobny proces mogą przejść osoby zwolnione. Podobnie jak w przypadku innych rodzajów zmian, ludzie często przechodzą przez pierwszy etap przed zaprzeczeniem – szok lub niedowierzanie. Widzieliśmy, jak ludzie byli zszokowani wiadomością o zwolnieniu. Osiągnięcie etapu akceptacji może zająć dużo czasu i często ludzie oscylują pomiędzy różnymi etapami.

LINIA PRZYWÓDZTWA

Rozwój biznesu opartego na liderach

Wydajność jest nierozzerwalnie związana z podejściem firmy do rozwoju przywództwa. Opracowany przez Ram Charana, Stephena Drottera i Jamesa Noela, Leadership Pipeline to ogólnofirmowa platforma służąca rozwojowi przyszłych menedżerów i liderów.

Przegląd

Leadership Pipeline to ciągły proces zapewniający przepływ utalentowanych liderów. Jest to praktyczny, łatwo zrozumiały system, który jasno wyjaśnia, co jest potrzebne do skutecznej pracy na każdym poziomie przywództwa, pomagając:

- zrozumienie dla osób i firm, co jest wymagane do osiągnięcia doskonałości na każdym poziomie
- jednostki do rozwijania swoich umiejętności, optymalizacji potencjału i postępu ich kariery
- organizacje zarządzające i rozwijające talenty oraz budujące zdolności strategiczne i organizacyjne.

Jak to działa

Rurociąg przywództwa reprezentuje przepływ wewnętrznych talentów do roli krytycznych dla biznesu. W związku z tym struktury organizacyjne, procesy i mechanizmy nagradzania są nastawione na zachęcanie preferowanych zachowania. Dla jednostki Pipeline wyjaśnia ścieżkę rozwoju, która zbuduje zdolności przywódcze wymagane do skutecznego działania na wyższych poziomach. Na każdym etapie:

- ludzie muszą mieć jasność co do umiejętności potrzebnych na każdym poziomie
- menedżerowie i liderzy powinni korzystać z umiejętności i wartości, które są oczekiwane na każdym poziomie, aby inni mogli skutecznie działać.

Tradycyjne podejścia do rozwoju przywództwa zwykle po prostu wzmacniają istniejące umiejętności, a niewystarczającą uwagę poświęca się uczeniu się nowych. Leadership Pipeline formalnie uznaje, że zmiany i poprawa wyników osiągane są najlepiej, gdy umiejętności potrzebne na następnym poziomie są zbudowane na solidnym fundamencie na poprzednich poziomach i gdy poszczególne osoby mają zapewniony czas, odpowiednie wsparcie i szkolenia umożliwiające naukę umiejętności, zarządzanie czasem i wartości wymagane w nowej roli. Te jasne ramy ułatwiają ludziom zrozumienie, jakie zdolności i wartości są potrzebne do pomyślnego rozwoju kariery, a także skupiają ludzi na umiejętnościach, których potrzebuje organizacja, poprawiając w ten sposób zarówno obecne, jak i przyszłe wyniki. Praca na rzecz udanych zmian Zazwyczaj rozwój kariery obejmuje dokonywanie udanych zmian na sześciu kluczowych etapach:

- 1 Od zarządzania sobą do zarządzania innymi
- 2 Od zarządzania innymi do zarządzania menedżerami
- 3 Od menedżerów zarządzających do dyrektora funkcjonalnego
- 4 Od dyrektora funkcjonalnego do dyrektora biznesowego
- 5 Od dyrektora biznesowego do dyrektora biznesowego grupy
- 6 Od dyrektora biznesowego grupy do dyrektora firmy.

W rzeczywistości ludzie często dokonują tych zmian przy niewielkim wsparciu i niewystarczającym przygotowaniu, często wzorując się na swoich poprzednikach i ucząc się, co działa, metodą prób i błędów. Schemat Przywództwa jasno określa, co jest wymagane do osiągnięcia sukcesu na każdym poziomie. W szczególności wyjaśnia wymagania w trzech kluczowych obszarach:

- 1 Rozwijanie nowych umiejętności
- 2 Doskonalenie zarządzania czasem
- 3 Przyjęcie wartości, których poszukuje organizacja.

Zdobycie tych umiejętności na każdym poziomie buduje podstawę sukcesu na kolejnym poziomie. W związku z tym skupienie się na umiejętnościach, zarządzaniu czasem i wartościach stawia na pierwszym miejscu poprawę wyników w celu awansu – z korzyścią zarówno dla jednostki, jak i firmy.

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW I TEORIA TRÓJCZYNNIKOWA

Trzy rzeczy, które są najważniejsze dla ludzi w pracy

Czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników łączą się dla każdej osoby na różne sposoby i w różnym czasie. Jasne, że zapłata i przywództwo są ważne – a bezpośredni związek między płacą i wysiłkiem a jakością przywództwa ma kluczowe znaczenie dla zaangażowania pracowników. Ponadto ludzie lubią wykonywać pracę, która ma sens i cel. W następstwie międzynarodowych badań Sirota Consulting opracowała Teorię Trójczynnika, zajmującą się zaangażowaniem pracowników poprzez zaspokojenie trzech podstawowych potrzeb: równości, osiągnięć i koleżeństwa. Liderzy muszą angażować, inspirować i dodawać energii swoim pracownikom. Zdobywanie zaangażowania i zachęcanie ludzi do zdobywania nowych umiejętności i osiągania pełnego potencjału prowadzi do ciągłej poprawy wyników, z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych – osób, zespołów i firm. Teoria trzech czynników ustanawia samowystarczalny cykl skutecznego zaangażowania pracowników, zapewniając, że praktyki i zasady skupiają się na równości, osiągnięciach i koleżeństwie.

Słuszność

Ludzie muszą mieć poczucie, że są traktowani sprawiedliwie – zwłaszcza w stosunku do innych osób zarówno w firmie, jak i poza nią. To zawiera:

- aspekty fizyczne – na przykład praca w bezpiecznym środowisku i fizyczna zdolność do wykonywania pracy
- czynniki ekonomiczne – ludzie muszą mieć poczucie, że ich płaca, świadczenia i bezpieczeństwo pracy są sprawiedliwe
- problemy psychologiczne – w tym bycie traktowanym z szacunkiem i namysłem.

Osiągnięcie

Ludzie pracują lepiej i osiągają więcej, jeśli wierzą w to, co robią i mają pewność co do kierunku, w którym zmierzają. Krótko mówiąc, działają najlepiej, gdy czują, że coś osiągają. Wpływ na to ma sześć kwestii:

- 1 Wykonywanie wymagającej pracy i umiejętność wykorzystania swoich umiejętności
- 2 Możliwość rozwijania swoich możliwości i podejmowania ryzyka
- 3 Posiadanie zasobów, uprawnień, informacji i wsparcia umożliwiających efektywną pracę
- 4 Świadomość, że praca jest ważna, ma wartość i cel
- 5 Uzyskanie uznania – finansowego i niefinansowego
- 6 Bycie dumnym z celów, etyki, produktów i marki firmy.

Koleżeństwo

Ważne jest, aby poszczególne osoby miały dobre relacje ze współpracownikami. Wymaga to serdecznych, opartych na współpracy, interesujących i wspierających relacji na wszystkich poziomach, przy czym te najbardziej bezpośrednie są najważniejsze. Dotyczy to relacji:

- ze współpracownikami

- w obrębie jednostki biznesowej
- pomiędzy działami na miejscu
- w całej firmie.

DZIEWIĘĆ ZASAD MOTYWACJI

Tworzenie odpowiedniego środowiska

Tak wiele w biznesie zależy od motywowania innych. Jedna osoba może zrobić tylko tyle, dlatego kluczem do sukcesu jest maksymalne wykorzystanie potencjału innych. Wszystko zaczyna się od zdobycia zaufania – wszystkiego następuje inne. Motywowanie innych jest istotną częścią przywództwa. Twoja zdolność motywowania innych zależy od tego, co o Tobie myślą i jak ich postrzegasz. Wymaga to planowania i czujności oraz świadomości, że różnych ludzi motywują różne rzeczy. Aby skutecznie motywować, musisz wiedzieć, co motywuje każdą osobę, presję, przed którą stoi, co wpływa na jej decyzje i sposób myślenia oraz jak możesz coś zmienić. Te dziewięć zasad motywacji pomoże Ci pomóc swoim współpracownikom.

1 Bądź zmotywowany: Samomotywacja motywuje innych. Ludzie „podejdą do stołu”, jeśli zrobisz to sam. Wiedza o tym, co Cię motywuje, pomoże Ci motywować innych.

2 Rekrutuj osoby, które są wysoce zmotywowane i przydzielaj je na właściwą pozycję: Dopasuj motywację ludzi do ich pracy. Niektórzy motywują się sprzedażą, inni podążają za procesami, budują zespoły lub realizują nowe pomysły.

3 Traktuj ludzi indywidualnie: Wszyscy wyznajemy inne wartości i osobowości. To, co działa dla jednego, może nie motywować innego. Wykorzystaj więc to, co motywuje każdą osobę do poprawy wyników.

4. Wyznaczaj ambitne, ale realistyczne cele. Nic nie demotywuje bardziej niż cele nieosiągalne. Nic nie motywuje bardziej niż osiągalne cele, które możemy pokonać konkurencję – odzwierciedlają one naszą konkurencyjność i chęć stworzenia czegoś, z czego będziemy dumni.

5 Skoncentruj się na postępie – to motywuje: Każdy reaguje na poklepanie po plecach – zasłużył na to i na to zasługuje, więc spraw, aby tak się stało. Rezultat: spirala wzrostu liczby osób chcących osiągnąć więcej.

6 Stwórz środowisko, które motywuje ludzi: Wyeliminuj lub minimalizuj wszystko, co blokuje motywację – od biurokracji i niepotrzebnych procedur po brak zasobów. Zapewnij szkolenia i coaching w celu rozwijania umiejętności i sprawiania, że ludzie czują się doceniani.

7 Zapewnij pracownikom uczciwe nagrody: awans, podwyżki, prowizje od sprzedaży, udział w zyskach, świadczenia pracownicze, dodatkowe obowiązki: to motywuje ludzi. Dają ludziom powód do pozostania i pomagają Twojej firmie wyróżniać się.

8 Doceniaj pracę ludzi: wszyscy chcemy, aby nasze wysiłki zostały docenione. Aby utrzymać zaangażowanie, potrzebne jest uznanie.

9 Bądź szczerzy w swoich zamiarach: Uczciwość leży u podstaw motywacji. Jasno określ swoje intencje. Ludzie będą motywowani tylko przez tych, którym mogą zaufać.

PRZYWÓDZENIE SYTUACYJNE (STYLE PRZYWÓDZTWA)

Dostosowanie swojego podejścia

Przywództwo sytuacyjne poprawia zdolność przewodzenia innym i skutecznego reagowania na sytuacje. Różne style przywództwa Dostosowując swój styl do każdego wyzwania, masz większe szanse na osiągnięcie pożądanego rezultatu. Aby zdecydować, które podejście jest najlepsze, należy wziąć pod uwagę problemy, to, co musi się wydarzyć i zaangażowane osoby. Aby rozwinąć przywództwo sytuacyjne, musisz być samoświadomy i rozumieć swój własny styl oraz jego wpływ na innych. Model przywództwa sytuacyjnego opracowany przez Kena Blancharda i Spencera Johnsona identyfikuje i wyszczególnia różne style przywództwa.

Styl przywództwa: Charakterystyka

Kierowanie... opowiadanie: koncentruje się na strukturze, kontroli i nadzorze

komunikacja jednokierunkowa

Skuteczne dla zespołów, które są nowe, tymczasowe lub tworzące się

Praktyczne, zdecydowane i zaangażowane podejście, które wyznacza zadania i terminy oraz kładzie nacisk na ich realizację

Coaching... angażujący: Koncentruje się na kierowaniu i wspieraniu – wykorzystując umiejętności nauczania i przewodnictwa

Dobrze współpracuje z zespołami, które współpracują ze sobą od dłuższego czasu

Promuje równowagę pomiędzy krótko- i długoterminowym

potrzeb – takich jak monitorowanie osiągnięcia celów przy jednoczesnym opracowywaniu priorytetów długoterminowych

Wspieranie... rozwijanie: obejmuje chwalenie, słuchanie i ułatwianie rozwoju

Odpowiedni dla zespołów, które nadal dobrze funkcjonują

Liderzy nie angażują się już w krótkoterminowe działania i środki operacyjne

Ważniejsze są aspekty długoterminowe, skupiające się na rozwoju indywidualnym i zespołowym, planowaniu i innowacjach

Delegowanie... przekazanie rąk... ułatwienie: odpowiedzialność za rutynowe decyzje zostaje przekazana

Najlepiej sprawdza się w przypadku bardzo doświadczonego, odnoszącego sukcesy zespołu, gdy potrzebne jest niewielkie zaangażowanie

Koncentrujemy się na pracy zewnętrznej dla zespołu poprzez rozwój sieci, zabezpieczanie zasobów i dzielenie się najlepszymi praktykami

Interwencja następuje zwykle na prośbę zespołu, który potrzebuje wsparcia i porady przy definiowaniu problemów, opracowywaniu rozwiązań lub radzeniu sobie z problemami

Stosowanie odpowiedniego stylu

W każdej sytuacji należy zastosować najodpowiedniejszy styl. Na przykład kierowanie przydaje się w wyjątkowych okolicznościach, takich jak kryzys wymagający od ludzi przestrzegania określonego kierunku działania lub podczas rozwiązywania trudnych problemów personalnych. Aby zdecydować, który styl jest odpowiedni, oceń kompetencje, zdolności, pewność siebie i motywację zaangażowanych osób. Na przykład:

- Niska pewność siebie może wskazywać na zmniejszone zaangażowanie, dlatego właściwy jest styl wspierający i zachęcający.
- Niska motywacja wymaga podejścia polegającego na słuchaniu, identyfikacji przyczyn i zmiany sytuacji.

MODEL JOHNA WHITMORE'A

Czy wyznaczasz sobie właściwe cele we właściwy sposób?

Sir John Whitmore dał nam model coachingu GROW, a także podkreślił model wyznaczania celów, który jest INTELIGENTNY, CZYSTY i JASNY, zapewniający Ty i Twoi współpracownicy cele, które są odpowiednie, osiągalne i skuteczne. Wyznaczanie celów jest niezbędne zawsze, gdy chcesz skupić kogoś (w tym siebie) na konkretnym celu lub serii celów – na przykład podczas rocznej oceny, gdy ktoś rozpoczyna nową rolę lub po prostu na początku nowego projektu. Kiedy rozwijających się ludzi, ważne jest, aby zapewnić skupienie na działaniu i poczucie celu. Na tym polega wartość modelu Johna Whitmore'a: dostarcza on listy kontrolnej służącej do wyznaczania celów. Zatem wyznaczając cele, zachowaj prostotę i sprawdź, czy każdy cel spełnia 14 kryteriów modelu Whitmore'a.

Konkretny: Właściwy cel: Wymagający

Mierzalne: Stwierdzone pozytywnie: Legalne

Osiągalne: Zrozumiałe: Przyjazne dla środowiska

Realistyczny/Realny: Odpowiedni: Zgadza się

Ograniczone czasowo: Etyczne: Nagrane

Wyznaczając cele, należy rozróżnić cele końcowe od celów związanych z wydajnością:

- Cele końcowe są celem ostatecznym. Zwykle może to dotyczyć awansu lub dodatkowej odpowiedzialności albo ukończenia dużego projektu (np. „Muszę osiągnąć w tym roku sprzedaż na poziomie 300 000 funtów”).
- Cele wydajnościowe określają poziom wydajności, który pomoże jednostce osiągnąć swój cel końcowy. Cele wydajnościowe obejmują takie elementy, jak standardy jakości, zarządzanie czasem i cele produkcyjne (np. „Muszę rozwinąć swoje umiejętności negocjacyjne”). Pomyśl o obecnym celu, jaki masz lub o tym, do którego chcesz się odnieść w przyszłości. Odpowiedz na poniższe pytania, aby ocenić solidność swojego podejścia do wyznaczania, monitorowania i osiągania celów. Skomentuj także, w jaki sposób możesz ulepszyć swoje podejście.
- Jaki jest Twój cel?
- Czy jest specyficzny? Jak dokładnie będzie wyglądał sukces? Czy jest to cel końcowy, czy cel związany z wydajnością?

- Czy jest to mierzalne? W jaki sposób postęp będzie mierzony i monitorowany?
- Czy jest to osiągalne? Czy masz potrzebne umiejętności i zasoby? Jak odniesiesz sukces i co zrobisz? Co mogłoby pójść źle? Jakie jest ryzyko?
- Czy jest to realistyczne? Jaki ma to związek z innymi ludźmi i czynnościami? Czy te powiązania są zrozumiałe i czy ten cel mógłby skorzystać z innych działań lub wiedzy specjalistycznej w innym miejscu organizacji?
- Jaki jest harmonogram? Czy istnieją kamienie milowe lub zależności w pliku planu?
- Czy cel jest określony tak pozytywnie, jak to możliwe, w sposób angażujący i zachęcać ludzi?
- Czy jest to zrozumiałe – czy istnieje jasna wizja i pogląd na to, jak będzie wyglądał sukces?
- Czy jest to istotne – jak dobrze odnosi się do innych kwestii i priorytetów?
- Czy jest to etyczne?
- Czy zapewni odpowiedni poziom wyzwania?
- Czy jest to legalne i czy istnieją kwestie prawne (lub regulacyjne) do rozważenia?
- Czy jest to bezpieczne dla środowiska?
- Czy wszyscy się zgodzili, czy też potrzebne jest większe porozumienie?
- Czy cel został zarejestrowany i czy jest monitorowany, oceniany postęp i wyciągane wnioski?

PRZYWÓDZTWO SCENTROWANE NA DZIAŁANIE

Zarządzanie zadaniem, zespołowym i indywidualnym

Model przywództwa skoncentrowanego na działaniu Johna Adaira postrzega rolę liderów jako integrującą trzy obszary: zapewnienie, że zadanie, zespół i jednostka działają efektywnie oraz że ich potrzeby są zaspokajane. Sukces zależy od zapewnienia, że wszystkie trzy obowiązki wzajemnie się uzupełniają.

Przegląd

Jako lider ludzie oczekują od Ciebie, że wyznaczysz kierunek, będziesz ich wspierał, pomagał im osiągnąć cele, upewniasz się, że członkowie zespołu dobrze ze sobą współpracują oraz że struktury i procedury są na swoim miejscu (i działają skutecznie). Nie wystarczy mieć świetny pomysł; jesteś odpowiedzialny za to, aby tak się stało. Krótko mówiąc, przywództwo to działanie totalne. Jeśli jednostki nie będą zmotywowane, zespoły nie będą dobrze funkcjonować; jeśli zespoły nie działają dobrze, zadania kończą się niepowodzeniem, a satysfakcja indywidualna spada i tak dalej. Niezależnie od tego, czy kierujesz jednym zespołem, jednostką biznesową, czy całą firmą, musisz zapewnić:

- potrzeby zadania – zapewnić odpowiednie systemy, procedury i struktury
- potrzeby zespołu – promuj spójność zespołu, aby członkowie zespołu dobrze ze sobą współpracowali
- potrzeby jednostki – angażuj każdą osobę (biorąc pod uwagę wynagrodzenie, poczucie celu, potrzebę uznania osiągnięć i wkładu oraz potrzebę statusu i bycia częścią czegoś istotnego).

Funkcjonalne podejście do przywództwa

Aby uwzględnić potrzeby zadania, zespołu i poszczególnych osób, John Adair przedstawia osiem funkcji przywódczych:

1 Zdefiniuj zadanie. Każdy musi zrozumieć, czego się oczekuje, więc jasno określ swoje zadanie – uczyn je SMART (konkretnym, mierzalnym, osiągalnym, realistycznym i ograniczonym w czasie).

2 Planuj. Identyfikuj opcje, szukaj alternatyw, twórz plany awaryjne i testuj swoje pomysły. Praca z innymi w pozytywny, otwarty, konstruktywny i kreatywny sposób pomoże Ci opracować najlepszy plan.

3 Poinformuj innych. Aby stworzyć odpowiednie warunki i zabrać ze sobą ludzi, musisz ich informować na bieżąco. Zarówno zespoły, jak i indywidualności

będą działać dobrze tylko wtedy, gdy będą mieli dostęp do informacji i Twojego myślenia – bez otwartej komunikacji zamieszanie, a nawet brak zaufania mogą poważnie zaszkodzić strategii biznesowej.

4 Skutecznie kontroluj. Potrzebujesz samokontroli i musisz pozytywnie kontrolować innych. Wprowadź odpowiednie procedury i monitoring, deleguj zadania i ufaj innym, że wezmą na siebie odpowiedzialność i wywiążą się z zadań.

5 Oceń. Oceń prawdopodobne konsekwencje, zmierz i oceń wydajność zarówno zespołów, jak i poszczególnych osób, a także zapewnij niezbędne informacje zwrotne i szkolenia.

6 Motywuj. Motywuj siebie – jeśli nie jesteś zmotywowany, trudno będzie motywować innych. Rekrutuj osoby, które są wysoce zmotywowane. Wyznaczaj realistyczne i osiągalne cele – ludzie realizują cele wykonalne. Skoncentruj się na postępie, nagradzaj sukcesy i doceniaj osiągnięcia.

7 Bądź zorganizowany. Bądź zorganizowany i upewnij się, że zespoły i pojedyncze osoby posiadają niezbędne umiejętności, procedury, struktury i zasoby, aby mogły efektywnie wykonywać swoją pracę.

8 Daj właściwy przykład. Przykład, jaki dajesz innym, wpływa na ich zachowanie, motywację i chęć podążania za Tobą.

SZEŚĆ KROKÓW DELEGACJI

Rozwojowy, produktywny – kamień węgielny przywództwa

Bez delegowania liderzy nie mogą przewodzić, a menedżerowie nie mogą zarządzać. Delegowanie rozwija umiejętności, stawia wyzwania i zatrzymuje świetnych ludzi, a także zwiększa produktywność. Jednak wiele osób ma trudności z delegowaniem zadań. Te sześć kroków pomoże Ci skutecznie delegować zadania. Delegowanie wymaga uprawnień i zaufania. Musisz wzmocnić pozycję ludzi, dać im umiejętności i pewność siebie, aby działać i podejmować ryzyko. Musisz im zaufać i zaakceptować fakt, że błędy się będą zdarzać – błędy, które można naprawić i z których można wyciągnąć wnioski, i które można z nawiązką nadrobić osiągniętym postępem. Delegowanie jest niezbędne właśnie dlatego, że przekłada się bezpośrednio na wynik finansowy – ma ogromny wpływ na produktywność, innowacyjność oraz zaangażowanie i utrzymanie pracowników. Delegacji można się nauczyć, ale aby odnieść sukces, zależy to wyłącznie od odpowiedniego nastawienia. Chodzi o to, żeby zabrać ze sobą ludzi. Doświadczenie pomaga, ale ważniejsze jest nastawienie, dobra komunikatywność i pewność siebie. Te sześć etapów zapewni ramy, które pomogą Ci skutecznie delegować:

1 Przygotuj się do delegowania

Wiedz, co chcesz osiągnąć. Jasno określ cele i priorytety oraz zdecyduj, w jaki sposób można je osiągnąć. Zaplanuj, co i kiedy ma się wydarzyć, i zabierz ze sobą ludzi. Zdobycie serc i umysłów oraz upewnienie się, że ludzie znają powody Twojego planu i czego się od nich oczekuje, są niezbędne.

2 Dopasuj osobę do zadania

Poznaj swoich ludzi. Zrozum, co mogą zrobić, jaki mają potencjał, co stanowi dla nich wyzwanie i co je stymuluje. Pomaga także zrozumieć ich przyszłe plany zawodowe. Wykorzystaj w pełni możliwości każdej osoby. Szukaj potencjału i podejmuj ryzyko. Dzięki zachętom, szkoleniom i zaufaniu uzyskasz więcej od każdej osoby.

3 Omów i uzgodnij cele

Zaangażuj ludzi w zadanie, które należy wykonać. Każdy musi zrozumieć Twój sposób myślenia, zgodzić się z planem i mieć jasność co do tego, co i kiedy należy zrobić. Rozważ konstruktywną krytykę, ponieważ może ona ulepszyć Twój plan i zyskać poparcie innych.

4 Udostępnij zasoby i władzę

Zapewnij niezbędne zasoby i uprawnienia. W ten sposób Twoi ludzie mogą podejmować decyzje i działać. Wspieraj swoich ludzi, gdy jest to potrzebne – muszą wiedzieć, że za nimi stoisz.

5 Monitoruj postęp

Upewnij się, że ludzie są odpowiedzialni za dostarczanie tego, czego się od nich oczekuje. Posiadanie celów ogólnych i pośrednich pomoże ludziom zachować koncentrację, dotrzymać terminów i zapewnić spełnienie standardów i wyników. Celem jest utrzymanie motywacji pracowników i podążanie za nimi, a także zapewnienie dodatkowego wsparcia w razie potrzeby.

6 Przegląd postępów

Ucz się na podstawie doświadczeń i informacji zwrotnych. Porównaj i omów wyniki i cele z zaangażowanymi osobami. Zobacz, co wyszło dobrze, a co można było zrobić lepiej. Wykorzystaj to, aby ulepszyć plany na przyszłość.

OŚMIOETAPOWY PROCES KOTTERA KIEROWANIA ZMIANAMI

Osiąganie postępu i wykonywanie właściwych zadań w najlepszy możliwy sposób. Ośmioletni proces tworzenia poważnych zmian został po raz pierwszy opisany przez Johna Kottera w jego bestsellerowej książce *Leading Change*; opisuje, co lider musi zrobić, aby zapewnić osiągnięcie korzystnej zmiany.

1 Stwórz poczucie pilności

Jako lider powinieneś inicjować lub przejąć kontrolę nad procesem, podkreślając potrzebę zmiany. Im pilniejsze i naglące potrzeby, tym większe prawdopodobieństwo, że ludzie będą skupieni. Zwykle rolą lidera jest utrzymywanie pozytywnego nastawienia i budowanie na sukcesie. Może jednak również pomóc w podkreśleniu porażki – co może pójść nie tak oraz jak, kiedy i jakie mogą być konsekwencje. Możesz także podkreślić pozytywne elementy, takie jak okna możliwości, które wymagają szybkich i skutecznych zmian.

2 Utwórz koalicję przewodnią

Koalicja przewodnia musi zrozumieć cel procesu zmian. Członkowie powinni być zjednoczeni, skoordynowani i posiadać znaczną władzę. Koalicja musi mieć władzę, aby coś się wydarzyło, zmienić systemy i procedury oraz pozyskać ludzi.

3 Opracuj wizję i strategię

Koalicja przewodząca musi stworzyć prostą, potężną wizję, która będzie kierować zmianami i osiągać cele. Musisz opracować szczegółową strategię osiągnięcia tej wizji. Strategia musi być praktyczna, wykonalna, zrozumiała, prosta i spójna.

4 Przekaż wizję zmiany

Używaj wszelkich możliwych środków, aby stale komunikować nową wizję i strategię. Zwiększ to presję, dynamikę i zrozumienie, podtrzymując poczucie pilności. Koalicja wiodąca powinna dawać przykład i działać jako wzór do naśladowania w zakresie zachowań oczekiwanych od pracowników.

5 Wzmocnij szerokie działania

Lider i koalicja przewodnia nie są w stanie dokonać zmiany w izolacji – potrzebne jest zaangażowanie i wysiłek innych. Zapewnij wolne od winy i wspierające środowisko oraz wzmocnij pozycję swoich pracowników, usuwając przeszkody, zmieniając systemy lub struktury, które podważają wizję oraz zachęcając do podejmowania ryzyka i nietradycyjnych pomysłów.

6 Generuj krótkoterminowe zwycięstwa

Nadają one impet i dają szansę na kontynuację sukcesu. Aby to zrobić, zaplanuj widoczną poprawę wyników – czyli „zwycięstwa”, twórz te zwycięstwa oraz wyróżniaj i nagradzaj ludzi, dzięki którym zwycięstwa są możliwe.

7 Konsoliduj zyski i wprowadzaj więcej zmian

Gdy emocje związane z fazą rozruchu miną, sukcesy zostaną zbudowane i ludzie będą wiedzieć, czego potrzeba, mogą się zmęczyć i mogą pojawić się problemy. Kluczem jest równomierne poruszanie się: utrzymywanie tempa bez poruszania się zbyt szybko. Należy kontynuować, wykorzystując większą wiarygodność i zrozumienie tego, co jest jeszcze potrzebne, zatrudniając, promując i rozwijając ludzi, którzy mogą wdrożyć zmiany oraz ożywiając proces nowymi projektami, tematami i agentami zmiany.

8 Zakotwicz nowe podejścia w kulturze organizacji

Kluczowym niebezpieczeństwem w zarządzaniu zmianą jest jej zbyt wczesne zakończenie. Najlepsza sytuacja to często sytuacja, w której zmiany, rozwój i ciągłe doskonalenie stają się normą. Liczy się wprowadzanie zmian, które są mocno zakorzenione w organizacji. Wymaga to wyjaśnienia powiązań między nowymi zachowaniami lub działaniami a sukcesem.

SZEŚĆ ZASAD ZYSKANIA ZAANGAŻOWANIA

Osiągnięcie zaangażowania pracowników w okresach przejściowych

Jaki jest cel zaangażowania pracowników? Po prostu: maksymalizować wydajność i zysk. Nie stanie się to, jeśli przywódcy nie mają zaangażowania swoich ludzi. Dawno minęły czasy, gdy przywódcy po prostu informowali innych; w dzisiejszych czasach potrzebny jest dialog. Ludzie muszą czuć się cenieni i słuchani, a liderzy też mogą inspirować, zdobywać serca i umysły oraz wykorzystywać talent i potencjał. Udana przejścia zależą od zdobycia zaangażowania. Bez tego, firmy osiągają słabsze wyniki,

a strategia jest trudniejsza do osiągnięcia. John Mythe opracował sześć zasad angażowania pracowników – wyzwalania kreatywności, zwiększania produktywności oraz promowania zaangażowania i lojalności. Dają ludziom ważny powód, aby dla Ciebie pracować, wyróżniać się i skutecznie wdrażać plany. Słuchając, angażując, wzmacniając i zachęcając ludzi do dzielenia się pomysłami, zbudujesz pewność siebie, lojalność i koleżeństwo.

1 Opracuj odpowiedni plan i upewnij się, że wszyscy się z nim zgadzają. Upewnij się, że zespół wyższego szczebla zbadał wszystkie opcje i opracował najlepszą strategię. Choć zespoły często zgadzają się co do planu, niektóre osoby mogły wstrzymać się z pomysłami lub nie brać ich pod uwagę. Niezwykle istotne jest upewnienie się, że wszyscy na szczeblu kierowniczym są obecni na pokładzie.

2 Zaplanuj proces przejścia i przygotuj harmonogram. Planując harmonogram wdrożenia, weź pod uwagę moment wszystkich wymagań, jakie będą stawiane ludziom, włączając aspekty emocjonalne i motywacyjne.

3 Zdecyduj, kto ma być zaangażowany – i w jaki sposób

Upewnij się, że wszyscy mają jasność co do tego, kto jest zaangażowany oraz w jaki sposób i dlaczego jest zaangażowany – lub dotknięty. Kiedy ludzie wiedzą, jaka jest ich rola i rozumieją Twoją strategię, są bardziej zaangażowani, elastyczni i zaangażowani.

4 Ustal standardy (w tym wzorowanie się na rolach i mierzenie postępu)

Wdrożenie standardów i celów określonych w czasie umożliwi ludziom mierzenie postępów. Kluczem jest zdobycie i utrzymanie zaangażowania ludzi: środki muszą współpracować z ludźmi; nie powinny demotywować. Wyznaczając cele, weź pod uwagę zaangażowane w nie osoby – zadaj sobie pytanie, jak by zareagowali.

5 Połącz się z każdą osobą indywidualnie

Zapewnij ludziom możliwość refleksji, uczenia się i czerpania przyjemności z pracy w Twojej firmie. Wdrażanie nowej strategii powinno sprawiać przyjemność – podkreślaj emocje, potencjał i możliwości. Uwzględnij możliwości świętowania przeszłych osiągnięć – wychodzenie w przyszłość bez ukłonu w stronę przeszłości jest zniechęcające.

6 Opowiedz i sprzedaj nową strategię

Wykorzystaj ludzkie pragnienie bycia częścią czegoś i interpretuj sytuacje z ich perspektywy. Empatia jest nieocenionym narzędziem wzbudzania entuzjazmu i zaangażowania. Pamiętaj: wersja zmiany, którą podajesz, nie jest jedyną, którą ludzie słyszą. Bądź szczerzy, informuj ludzi na bieżąco i oferuj lepsze, bardziej inspirujące i przekonujące wyjaśnienia wydarzeń i strategii.

ROLE ZESPOŁOWE BELBINA

Budowanie, zarządzanie i rozumienie zespołów oraz pracy zespołowej

R. Meredith Belbin zidentyfikowała dziewięć sposobów współpracy ludzi w zespołach. Zrozumienie tych typów pomoże Ci budować lepsze zespoły i kierować nimi.

Prowadzenie zespołu

Choć ludzie mogą mieć cechy z różnych kategorii, jeden styl zwykle dominuje. Aby skutecznie zarządzać zespołami, musisz zidentyfikować i zrozumieć styl, jakiego używa każda osoba. Znajomość

rodzaju osoby, jaką jest każdy członek zespołu, pomoże Ci zbudować odpowiedni zespół, maksymalnie wykorzystać ludzi, skutecznie delegować zadania i skutecznie zarządzać sytuacjami. Informacje te można wykorzystać do motywowania, zapewnienia zaangażowania, zachęcania do zachowań i działań, których szukasz, a także pomagają zrozumieć, kiedy rzucić wyzwanie, a kiedy się powstrzymać. Dzięki tej wiedzy możesz wiedzieć, jakiego rodzaju wsparcie zaoferować, a także wiedzieć, jak unikać konfliktów lub skutecznie sobie z nimi radzić, jeśli się pojawią. Dziewięć ról zespołowych Belbina

Rola zespołowa: Mocne strony – wkład w pracę zespołową. Słabe strony – problemy w pracy zespołowej

Roślina: Rośliny to osoby kreatywne i obdarzone wyobraźnią. Ich podejście może być niekonwencjonalne, niezwykle lub wolnomyślicielskie. Dzięki temu są szczególnie skuteczne w rozwiązywaniu trudnych problemów : Skłonność do ignorowania szczegółów i nadmiernego zaabsorbowania lub skupienia się na jednej sprawie, co utrudnia komunikację i współpracę.

Badacz zasobów: Zazwyczaj badacze zasobów są otwarci, ekstrawertyczni, entuzjastyczni i komunikatywni. Umiejętności obejmują zdolność do odkrywania możliwości i rozwijania kontaktów: Nadmierny optymizm i pozytywność, a nie realizm i odporność. Może to oznaczać, że po początkowym entuzjazmie tracą zainteresowanie.

Koordinator: Koordynatorzy są dojrzały i pewni siebie, potrafią połączyć myślenie całościowe ze szczegółową realizacją, dobrym planowaniem i umiejętnościami organizacyjnymi: Nadmierne delegowanie i koordynacja innych może być postrzegana jako manipulacja, a czasami mogą być postrzegane jako odciążające pracę.

Shaper: Shaperzy są wymagający, zorientowani na działanie i dynamiczni. W zespołach lubią podejmować decyzje i rozwiązywać problemy, a także wnoszą zapał i odwagę potrzebne do pokonywania przeszkód. Są skłonni do prowokacji i mogą ryzykować urażeniem uczuć członków zespołu, gdy skupiają się na działaniu i wynikach (a nie na ludziach).

Monitoruj ewaluatora: Siłą monitorujących ewaluatorów jest ich trzeźwe, strategiczne i wnikliwe podejście. Przyczyniają się do efektywności zespołu, przeglądając wszystkie opcje i przedstawiając rzetelną, dokładną ocenę. : Zdolność do monitorowania, oceniania i oceniania nie zawsze jest dynamiczna, a ich słabości mogą obejmować brak motywacji i zdolności do inspirowania innych

Praca zespołowa: Osoby pracujące zespołowo są szczególnie skłonne do współpracy, spostrzegawcze i dyplomatyczne. Uzupełniają zespół umiejętnością słuchania, opierania się na pomysłach, promowania współpracy i wzajemnego wsparcia oraz unikania tarć: kluczową słabością jest niezdecydowanie w krytycznych sytuacjach, w tym w scenariuszach, w których nie ma „właściwego” rozwiązania.

Implementer: Implementerzy wnoszą wkład w zespoły poprzez swoją dyscyplinę, niezawodność i efektywność. Są szczególnie zdolni do przekształcania pomysłów w praktyczne działania i rezultaty. Mogą spowolnić pracę zespołową poprzez brak elastyczności lub powolne reagowanie na nowe opcje.

Osoba kończąca kompletację [: Osoba kończąca kompletację dostarcza produkty na czas i odnosi sukcesy, zapewniając zespołowi sumienne, pełne zaangażowania podejście, które szuka błędów i pominięć: Osoba kończąca kompletowanie może się martwić niepotrzebnie lub nadmiernie i czasami niechętnie delegują zadania.

Specjalista: Specjaliści to zdecydowani, oddani inicjatywie, którzy przyczyniają się do efektywności zespołu, dostarczając cennej wiedzy i umiejętności. Słabością specjalisty jest jego tendencja do koncentrowania się na szczegółach technicznych i może wносить wkład tylko w jednym wąskim obszarze.

CZYNNIKI ZAUFANIA I CYKL ZAUFANIA

Na co zwracamy uwagę, decydując się komuś zaufać

Czynniki zaufania to cechy, które prowadzą do efektywnych relacji. Cykl zaufania to proces, poprzez który zaufanie można rozwijać i utrzymywać.

Przegląd

Zaufanie ma znaczenie, ponieważ sukces można osiągnąć jedynie pracując poprzez innych. Wzbudzając zaufanie, zachęcisz otoczenie do elastyczności i współpracy. Rozwijanie czynników zaufania i utrzymywanie zaufania innych doprowadzi do produktywnego biznesu.

Czynniki zaufania

Głównymi czynnikami zaufania są:

- uczciwość
- niezawodność
- szacunek
- otwartość
- odwaga
- bezinteresowność
- kompetencja
- wsparcie
- empatia
- współczucie.

Promując te cechy, relacje ze współpracownikami, klientami i interesariuszami są korzystniejsze dla wszystkich zaangażowanych osób.

Rzeczywistość zaufania

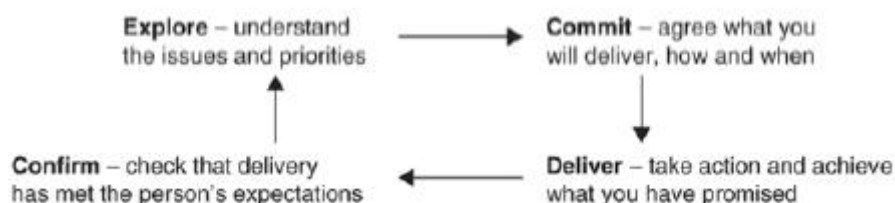
W rzeczywistości atrybuty, z którymi częściej się spotykamy (rzeczywistość zaufania), to:

- sympatia
- niezawodność
- krytyczny
- ambicja
- uczciwość
- profesjonalizm
- kompetencja
- szacunek
- kontrolowanie
- przewidywalność.

Deficyt zaufania

Decydując, kiedy i w jakim stopniu komuś zaufać, ludzie szukają czynników wpływających na zaufanie. Kiedy oczekiwania ludzi nie są spełnione, zaufanie, a nawet cała relacja, zostaje poważnie podważona. Wydaje się, że bez wspólnych wysiłków na rzecz rozwinięcia i zademonstrowania tych cech jest mało prawdopodobne, że uda nam się rozwinąć relacje potrzebne do dobrych relacji roboczych. Unikanie deficytu zaufania staje się niezwykle ważne, jeśli chcemy jak najlepiej wykorzystać relacje biznesowe. Rozumiejąc czynniki napędzające zaufanie oraz jego cykl, możemy lepiej kształtować sposób, w jaki odnosimy się do innych i budować udane, niezawodne i produktywne relacje.

Cykl zaufania



Dzięki ciągłemu przestrzeganiu tych etapów zbudujesz i utrzymasz zaufanie, które jest niezbędne do skutecznych i produktywnych relacji. Ponieważ zaufanie jest kruchym towarem, nieosiągnięcie któregośkolwiek z tych etapów zaszkodzi relacji i będzie wymagać powrotu do niej i jej odbudowania. Z tego powodu zapewnienie utrzymania zaufania – poprzez ciągłe rozwijanie czynników zaufania i przestrzeganie cyklu zaufania – jest mniej destrukcyjne, mniej czasochłonne i mniej stresujące. Tworzy pozytywne i produktywne relacje, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

PRAWDY STRATEGII

Kto, co, jak: sukces dzięki strategii biznesowej

Opracowanie wyróżniającej się, skutecznej strategii biznesowej jest często nadmiernie rozbudowane i nadmiernie skomplikowane. Strategia polega po prostu na zrozumieniu, gdzie jesteś teraz, dokąd zmierzasz i – co najważniejsze – jak tam dojdiesz.

Pomysł

Strategia składa się z trzech zasadniczych elementów: rozwoju, wdrożenia i sprzedaży (czyli uzyskania zaangażowania i poparcia). Podstawa wszystkiego to trzy to wybór, w szczególności potrzeba wyboru wyróżniającej się pozycji strategicznej w trzech wymiarach:

1 Do kogo kierować reklamy jako klienci (i do kogo należy unikać targetowania)

2 Jakie produkty zaoferować

3 Jak efektywnie podejmować powiązane działania.

W praktyce

Strategia polega na dokonywaniu trudnych wyborów w trzech wymiarach: kto, co i jak. Oznacza to podjęcie decyzji o klientach, do których będziesz kierowany i, co równie ważne, o klientach, do których nie będziesz kierowany. Zagadnienie to wymaga skupienia się na segmentacji klientów i geografii. Realizacja skutecznej strategii oznacza także wybór produktów lub usług, które będziesz oferować oraz cech i zalet produktu aby podkreślić. Wreszcie strategia oznacza wybór działań, które wykorzystasz, aby sprzedać wybrany produkt wybranemu klientowi. To podejście wydaje się proste, ale należy pamiętać o kilku kluczowych kwestiach aby zapewnić skuteczną strategię:

- Upewnij się, że Twoja strategia tworzy wyjątkową pozycję strategiczną. Osiąga się to poprzez skupienie się na tym, kim są Twoi klienci, propozycja wartości oferowana tym klientom i sposoby, w jakie możesz to zrobić wydajnie.
- Dokonuj wyróżniających się, trudnych wyborów. Aby strategia wyróżniała się i miała znaczenie, musi dokonywać trudnych wyborów i łączyć je w samonapędzający się system pasujących działań. Typowe błędy obejmują: utrzymywanie opcji otwartych; dopuszczenie w systemie zachęt umożliwiających ludziom ignorowanie wyborów; poszukiwanie wzrostu w sposób zmuszający ludzi do ignorowania strategii firmy i paraliż analityczny.
- Zrozum znaczenie wartości i zachęt. W szczególności podstawowe środowisko Twojej organizacji tworzy zachowania tej organizacji. Kultura i wartości organizacji, pomiary i zachęty, ludzie, struktura i procesy determinują podstawowe środowisko.
- Pozyskaj emocjonalne zaangażowanie ludzi w strategię. Każda strategia, niezależnie od tego, jak genialna jest, zakończy się niepowodzeniem, jeśli ludzie nie będą emocjonalnie zaangażowani w jej sukces.
- Pamiętaj, zrozumienie to nie to samo, co komunikowanie się. Wyjaśnij, dlaczego strategia jest ważna dla organizacji i indywidualny.
- Nie zapominaj o luce w zdobywaniu wiedzy. Ludzie mają tendencję do robienia rzeczy pilnych, a nie ważnych. Istnieje luka pomiędzy co wiedzą i co robią. Pamiętaj, co zostanie zmierzone, zostanie zrobione.

- Nie wierz, że „strategiczny” oznacza ważny. Ściśle powiązany jest błędny pogląd, że tylko „najlepsi” ludzie mogą rozwijać strategiczne pomysły. Pomysły mogą pochodzić od każdego, w dowolnym czasie i miejscu.

- Zachowaj elastyczność swojej strategii. Wszystkie pomysły są dobre przez ograniczony czas – nie na zawsze. Kontynuuj sprawdzanie odpowiedzi na pytania „kto – co – jak” . Strategii nie trzeba zmieniać zbyt często, ale tak się stanie czasami wymagają dostosowania do warunków zewnętrznych. Daj więc swoim pracownikom swobodę i autonomię w zakresie reagowania i dostosowywania się, bez czekania na pozwolenie lub instrukcje.

ANALIZA SWOT

Cenna technika podejmowania decyzji

Analiza SWOT może działać na wielu różnych poziomach: od ogólnego funkcjonowania organizacji jako całości po odrębne i niezależne kwestie wpływające na dział lub pojedynczy produkt.

- Silne strony
- Możliwości
- Słabości
- Zagrożenia

Wewnętrzne źródła siły i słabości

Zazwyczaj można je znaleźć wewnątrz organizacji, natomiast szanse i zagrożenia mają najczęściej charakter zewnętrzny. Niektóre czynniki mogą być zarówno źródłem siły, jak i słabości: na przykład wiek pracowników. Starsi pracownicy mogą oznaczać stabilną organizację, zdolną do zatrzymania pracowników i utrzymania bogatego doświadczenia, lub mogą po prostu oznaczać, że organizacja jest zbyt konserwatywna. Wiele czynników może być mocnymi lub słabymi stronami i mogą one zmieniać się od jednego do drugiego zaskakująco szybko.

Zewnętrzne źródła szans i zagrożeń

Są one trudniejsze do oceny niż te wewnętrzne. Poniżej szczegółowo opisano przykłady źródeł szans i zagrożeń. Źródła możliwości obejmują:

- nowe rynki (w tym rynki eksportowe)
- nowe technologie
- nowe produkty i udoskonalenia produktów
- fuzje, przejęcia i dezinvestycje
- nowa inwestycja
- czynniki wpływające na losy konkurentów
- umowy handlowe i partnerstwa strategiczne
- zmiany polityczne, gospodarcze, regulacyjne i handlowe.

Źródła zagrożeń obejmują:

- akcja protestacyjna
- kwestie polityczne i regulacyjne
- problemy ekonomiczne
- czynniki handlowe
- fuzje i inne wydarzenia wśród konkurentów
- nowi uczestnicy rynku
- działania cenowe konkurentów
- innowacje rynkowe wprowadzane przez konkurencję
- czynniki środowiskowe
- klęski żywiołowe
- kryzysy, w szczególności obejmujące kwestie zdrowia, bezpieczeństwa, jakości produktów i obciążenie
- kluczowy personel odciągnięty od firmy
- kwestie bezpieczeństwa, w tym szpiegostwo przemysłowe i bezpieczeństwo IT
- problemy w łańcuchu dostaw
- problemy z dystrybucją i dostawą
- złe długi (wynikające z losów innych osób)
- czynniki demograficzne i zmiany społeczne wpływające na gusta i nawyki klientów.

MYŚLENIE SCENARIUSZOWE

Spacer po polu bitwy przed rozpoczęciem bitwy

Myślenie scenariuszowe jest narzędziem do badania możliwych przyszłości. Służy do stymulowania debaty, opracowywania odpornych strategii i testowania biznesplanów pod kątem możliwych przyszłości. Pozwala nam myśleć innowacyjnie i opracowywać strategię nieograniczoną przeszłością. Zapewnia wgląd potrzebny do zarządzania niepewnością i ryzykiem, ustalania strategii, radzenia sobie ze złożonością, usprawniania procesu decyzyjnego, ujawniania obecnego potencjału, promowania szybkości reagowania i kontrolowania naszej przyszłości.

Przegląd

Scenariusze informują i kierują naszym rozumieniem możliwych przyszłości, które nas czekają, oraz sił przyczyniających się do tych wydarzeń. Wyniki różnych reakcji na potencjalny rozwój sytuacji można bez ryzyka przetestować, badając różne scenariusze. Celem nie jest dokładne przewidywanie przyszłości, ale przeżycie wydarzeń, zanim one nastąpią. Myślenie scenariuszowe pozwala nam:

- ujawnić nowe perspektywy i zidentyfikować luki w wiedzy organizacyjnej
- podważanie założeń, pokonywanie dotychczasowego myślenia

- zrozumieć terażniejszość i zidentyfikować potencjał
- promować świadomość wydarzeń zewnętrznych
- zachęcaj ludzi do dzielenia się informacjami i pomysłami
- ulepszyć nasze reakcje na wydarzenia
- promować zmianę nastawienia i rozwijać większą pewność
- promować wspólny cel i kierunek.

Rozmowa strategiczna to ciągły proces oceny terażniejszości, tworzenia i testowania scenariuszy, opracowywania i analizowania opcji, a następnie wybierania, udoskonalania i wdrażania wybranych opcji. Scenariusze powinny:

- angażuj ludzi na wszystkich poziomach
- być istotnym i cenionym
- unikaj istniejących uprzedzeń
- być zakorzeniony w dogłębnej analizie terażniejszości.

Wstępne planowanie

Utwórz oddzielny zespół, który zaplanuje proces – najlepiej osoby z zewnątrz, znane z innowacyjnego, wymagającego myślenia. Oni powinni:

- zidentyfikować luki w wiedzy, biorąc pod uwagę wyzwania biznesowe, którym należy stawić czoła
- uzgodnij czas trwania projektu
- przeprowadzić wywiady z uczestnikami warsztatów scenariuszowych – prosząc każdą osobę o „historię przyszłości” (co mogło się wydarzyć i jak to się stało)
- zestawień i przeanalizować ich odpowiedzi w raporcie, identyfikując główne problemy, pomysłów i niepewności. (To ustali porządek obrad na początek.)

Opracowanie scenariuszy

Celem jest zrozumienie sił kształtujących przyszłość. Podczas warsztatu należy opracować scenariusze, które stworzą i ocenią możliwe zdarzenia i ich konsekwencje. Uczestnicy powinni:

- zidentyfikować siły, które mogą mieć wpływ na sytuację
- uzgodnić dwa możliwe przeciwne wyniki (i zaangażowane siły)
- określić, w jaki sposób te siły są ze sobą powiązane
- zdecydować, czy każda siła ma niski czy duży wpływ i niskie czy wysokie prawdopodobieństwo
- opracuj prawdopodobne „historie”, które doprowadziły do każdego wyniku, wyszczególniając zaangażowane czynniki.

Analiza i wykorzystanie scenariuszy

Zidentyfikuj priorytety i obawy osób odpowiedzialnych za kluczowe decyzje w scenariuszu, które znajdują się poza organizacją – łącznie z ich prawdopodobnymi reakcjami na różnych etapach

scenariusza. Następnie opracuj plan działania, cofając się od przyszłości scenariusza do teraźniejszości, aby zidentyfikować wczesne oznaki zmian. Można je rozpoznać i szybko i skutecznie zareagować, wpływając w ten sposób na strategiczny kierunek firmy.

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW

Opracowany przez Roberta Kaplana i Davida Nortona, Balanced

Karta wyników jest cennym uzupełnieniem tradycyjnych miar biznesowych, które są ograniczone przez skupienie się na wynikach z przeszłości. Zrównoważona Karta Wyników pokonuje to ograniczenie, zapewniając sposób oceny przyszłych wyników w celu lepszego informowania i kierowania rozwojem strategicznym.

Przegląd

Powodem jego sukcesu jest zdolność do integrowania miar wyników w celu przedstawienia zrównoważonego obrazu ogólnych wyników firmy i wskazania obszarów, które wymagają uzupełnienia lub dalszego rozwoju. Proces generuje cele w czterech obszarach – danych finansowych, percepcji klientów, niezbędnych procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się – a także wdraża plany działania i ciągłą ocenę. Krytykowano go za zbyt nakazowy i ilościowy charakter, ale jego zastosowanie można rozszerzyć, aby uwzględnić aspekty jakościowe.

Jak stosować podejście Zrównoważonej Karty Wyników

Przyjęte podejście będzie zależeć od rodzaju, wielkości i struktury firmy. Istnieje jednak pięć ogólnych etapów:

1 Przygotuj, zdefiniuj i zakomunikuj strategię – ludzie muszą zrozumieć cele i sposoby ich osiągnięcia.

2 Zdecyduj, co mierzyć – typowe miary przedstawiono w poniższej tabeli:

Obszar: Cel: Co mierzyć

Finansowe: Aby zwiększyć:

- rentowność
- wyniki cen akcji
- zwrot z aktywów :
- Przepływy środków pieniężnych
- Redukcja kosztów
- Marże brutto
- Zwrot z kapitału /kapitału własnego / inwestycje/sprzedaż
- Wzrost przychodu
- Zasady płatności

Klienci: Aby ulepszyć:

- pozyskiwanie klientów
- utrzymanie klienta
- satysfakcja konsumenta
- wolumeny sprzedaży krzyżowej:
- Udział w rynku
- Obsługa klienta i satysfakcja
- Liczba skarg
- Rentowność klienta
- Terminy dostaw
- Sprzedane jednostki
- Liczba klientów

Procesy wewnętrzne

Ulepszyć:

- Kompetencje kluczowe
- technologie krytyczne
- morale pracowników... oraz:
- usprawnij procesy:
- Efektywność
- Czasy realizacji
- Koszt jednostki
- Marnować
- Zaopatrzenie i dostawa do dostawcy
- Morale i satysfakcja pracowników oraz rotacja personelu
- Standardy audytu wewnętrznego
- Sprzedaż na pracownika :
- Liczba nowych produktów
- Sprzedaż nowych produktów
- Liczba pracowników objętych szkoleniem
- Wyniki szkoleń pracowników
- Godziny szkoleniowe na pracownika

- Liczba i zakres nabytych umiejętności

3 Sfinalizuj i wdroż plan – ten etap gwarantuje, że środki będą wykonalne, dostosowane i przyjęte. Zasadniczo polega to na zarządzaniu poprzez wyznaczanie celów.

4 Publikuj i wykorzystuj wyniki – ważne jest, aby być postrzeganym jako działający. Ponadto, upewniając się, że wszyscy rozumieją ogólne cele, zdecyduj, kto, dlaczego i jak często powinien otrzymywać szczegółowe informacje.

5 Przegląd i modyfikacja systemu – aby rozwiązać wszelkie problemy i stawiać nowe wyzwania

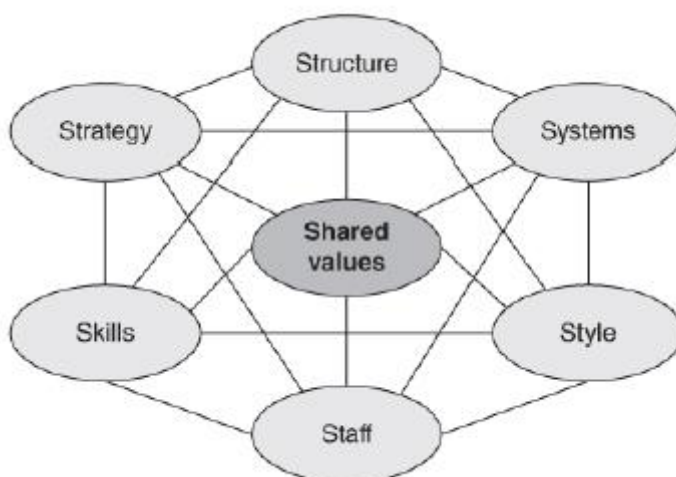
MODEL 7S

Ocena wyników biznesowych

Model 7S to model oceny wyników firmy. Uważa wszystkie siedem elementów za równie ważne, ponieważ wpływają na siebie nawzajem – a niepowodzenia w jednym obszarze osłabiają pozostałe. Doceniając wzajemne powiązania i oceniając wyniki z tej perspektywy, firmy i zespoły mogą stać się lepsze aby ujednoczyć działania, aby osiągnąć cele.

Przegląd

Model 7S, opracowany w latach 70. XX wieku przez firmę McKinsey i udoskonalony przez Toma Petersa, Roberta Watermana i Richarda Pascale, działa w oparciu o zasadę, że sukces zależy od jednoczesnego realizowania połączenia siedmiu twardych i miękkich aspektów prowadzenia firmy. Znana z tego, że zmieniała ówczesny sposób myślenia ludzi, nadal zapewnia przydatne ramy do oceny i doskonalenia firmy lub pracy zespołu – identyfikowania luk i umożliwiania wprowadzenia dostosowań, aby zapewnić zgodność wszystkich siedmiu aspektów, współpracę i wsparcie i wzmacniając się nawzajem. Wiedząc, jak rzeczy są ze sobą powiązane, ramy zwiększają świadomość pełnego wpływu wszelkich zmian.



1 Strategia: Są to plany, które określają, definiują i zarysowują, w jaki sposób osiągnąć cele i zadania firmy oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną.

2 Struktura: Tak jest zorganizowana firma i jak każda jej część jest powiązana z innymi.

3 Systemy: Chodzi o to, jak funkcjonują zarówno formalne, jak i nieformalne procesy biznesowe.

4 Wspólne wartości (cele nadrzędne): Są to przekonania, wartości i wiodąca misja firmy, które jednoczą ludzi i bezpośrednio wpływają na ich podejście, myślenie i działania.

5 Umiejętności: Są to możliwości zarówno ludzi, jak i organizacji.

6 Personel: Dotyczy charakteru, rodzaju i ogólnych umiejętności zatrudnionych osób.

7 Styl ; Jest to kultura i styl przywództwa organizacji, które wraz z wpływem wewnętrznym determinują sposób, w jaki osoby spoza organizacji postrzegają firmę.

Najważniejsze jest to, że wszystkie siedem elementów jest ze sobą powiązanych, a każdy z nich wpływa na pozostałe. Pod tym względem można go postrzegać jako wczesnego zwolennika holistycznego biznesu. Co istotne – co ma szczególne znaczenie dla dzisiejszych liderów – pokazuje, jak słabe wyniki można przypisać zaniedbaniom w którymkolwiek z siedmiu aspektów, niezależnie od silnego skupienia się i zdolności w jednym lub kilku pozostałych. Richard Pascale argumentował następnie, że chociaż ogólnie ważne jest, aby postrzegać wszystkie siedem jako równie istotne dla osiągnięcia sukcesu, posiadanie wspólnych wartości (celi nadrzędnych) jest elementem spajającym wszystkie pozostałe.

ZASADA 150

Odważny sposób na stworzenie odpowiednich warunków pracy

Zasada ta polega na ograniczeniu liczby osób w jednym miejscu do 150.

Przegląd

Zasada opiera się na założeniu, że 150 osób to największa grupa, z jaką ludzie mogą sobie poradzić – poza tą liczbą coraz trudniej jest nawiązywać więzi z innymi. Jeśli grupy są większe, wymagane są hierarchie, regulacje i środki formalne. Jednakże przy liczbie mniejszej niż 150 cele można osiągnąć nieformalnie, a ludzie pracują lepiej, są szczęśliwsi, bardziej zmotywowani i produktywni.

Dlaczego to działa

Współpracownikom łatwiej jest nawiązywać kontakty towarzyskie, pracować zespołowo, wprowadzać innowacje, współpracować i dzielić się wiedzą w grupach liczących mniej niż 150 osób. Organizując działalność w mniejsze grupy, duże firmy mogą zyskać korzyści mniejszych grup – będąc bliżej siebie, wykazując się motywacją, przedsiębiorczością, wsparciem i produktywnością.

Zasada w praktyce

Gore Associates, firma z branży zaawansowanych technologii, stosuje tę zasadę. Posiada 15 zakładów, wszystkie oddalone od siebie o 20 kilometrów (12 mil), a każdy zatrudniający mniej niż 150 pracowników. Firma oparła się na opcji połączenia swoich oddzielnych oddziałów – pomimo potencjalnych oszczędności – ponieważ niewielki rozmiar każdej jednostki gwarantuje, że wszyscy znają wszystkich i dobrze ze sobą współpracują. Organizując się w ten sposób, Gore, mimo że jest dużą firmą zatrudniającą tysiące pracowników, nadal może cieszyć się przedsiębiorczym podejściem małego start-upu. Każda jednostka korzysta z korzyści wynikających ze zbiorowego zarządzania, którymi są:

- udoskonalona komunikacja
- większa inicjatywa
- elastyczność.

Godne uwagi jest to, że rotacja pracowników jest znacznie mniejsza niż średnia w branży, a firma cieszy się stałą rentownością i wzrostem od ponad 35 lat. Nie oznacza to, że Gore nie ma kontroli ani wkładu. Wdrożyła silny system zarządzania, który nadzoruje każdą jednostkę, aby zapewnić koordynację i skuteczność działań. Firma zachęca także do poczucia wspólnoty i pracy zespołowej w tych grupach – w końcu zasada ta oznacza jedynie, że pracownicy mogą tworzyć między sobą pozytywne więzi, dlatego należy dołożyć wszelkich starań, aby tak się stało. Ponadto Gore dba o rozwój poczucia wspólnoty w całej firmie, zachęcając ludzi do komunikowania się i współpracy z pracownikami z innych grup.

ŁAŃCUCH ZYSKU Z USŁUG

Zarządzanie istotnym ogniwem łączącym ludzi i zysk

łańcuch zysków z usług podkreśla, w jaki sposób zaangażowanie pracowników wpływa na poprawę wyników firmy. Kiedy pracownicy widzą wpływ swoich działań, zmienia to ich podejście i poprawia wyniki.

Pomysł

łańcuch zysków z usług opiera się na założeniu, że przywództwo na rynku wymaga położenia nacisku na zarządzanie czynnikami tworzącymi wartość – czyli tymi czynnikami, które mają największy wpływ na sukces i zapewniają największe korzyści klientom. Koncepcja ta skupia się następnie na nośnikach wartości, które są najważniejszymi determinantami sukcesu: retencja pracowników, satysfakcja pracowników i produktywność pracowników – to one silnie wpływają na lojalność klientów, wzrost przychodów i rentowność. Jak działa łańcuch zysków z usług



W praktyce: Sears

W latach 90. amerykański sprzedawca detaliczny Sears odrobił znaczne straty, koncentrując się na kwestiach pracowniczych, aby odwrócić losy firmy. Zbadali:

- co pracownicy myśleli o pracy w firmie
- jak zachowanie pracowników wpłynęło na klientów
- jak doświadczenie klientów wpłynęło na zyski.

Sears poprosił pracowników o oszacowanie, jaki zysk uzyskano z każdego sprzedanego dolara. Przeciętna odpowiedź wynosiła 46 centów, podczas gdy rzeczywista odpowiedź to 1 cent, co świadczy o tym, że rentowność była słabo rozumiana. Firma wprowadziła zmiany, aby nawiązać kontakt z pracownikami i uświadomić im, co wpływa na rentowność – w szczególności aby wyraźnie pokazać związek pomiędzy zachowaniami pracowników, satysfakcją klientów i sukcesem firmy. Zrozumienie konsekwencji ich działań pozwoliło zmienić ich podejście, co doprowadziło do trwałej poprawy rentowności.

W praktyce: B&Q

W brytyjskiej firmie B&Q każdy procentowy wzrost rotacji personelu kosztował firmę 1 milion funtów. Zmniejszając rotację personelu z 35 do 28 procent w ramach Programu Zaangażowania Pracowników, firma obniżyła koszty i zwiększyła rotację na pracownika o 20 procent

ZROZUMIENIE I UNIKANIE AKTYWNEJ BEZWŁADNOŚCI

Kiedy sukces zamyka nas w przeszłości

Ostrzeżenie ludzi o niebezpieczeństwach związanych z sukcesem może wydawać się sprzeczne z intuicją, ale dokładnie to zrobił Donald Sull, gdy opracował koncepcję „aktywnej bezwładności” – gdzie ludzie powtarzają strategie i działania, które sprawdziły się w przeszłości. Poleganie na wcześniejszym myśleniu i podejściu – przepis na sukces – może spowodować, że firma nie zareaguje właściwie na nowe wydarzenia. Stosowanie dotychczasowego podejścia do nowych warunków może skutkować spiralą spadkową – pozostawiając organizację podatną na działanie bardziej dynamicznych firm, których podejście jest lepiej dostosowane do nowego środowiska.

Jak działa aktywna bezwładność

Firma prawidłowo dostrzega stopniowe zmiany i rozwój sytuacji w otoczeniu zewnętrznym, ale nie reaguje skutecznie. Menedżerowie wpadają w pułapkę sukcesu, często reagując na najbardziej destrukcyjne zmiany, przyspieszając działania, które zakończyły się sukcesem w przeszłości. Źródłem aktywnej inercji jest formuła sukcesu firmy, unikalny zestaw ram strategicznych, zasobów, procesów, relacji i wartości, które wspólnie wpływają na działania menedżerów. Z biegiem czasu i powtarzalnością ludzie przestają rozważać alternatywy dla swojej formuły. Poszczególne składniki formuły sukcesu stają się mniej elastyczne.

Jak zachodzi aktywna bezwładność

Aktywna bezwładność pojawia się, ponieważ ludzie polegają na przeszłych przepisach na sukces, w których akceptowane podejścia utrwalają się i przestają rozważać alternatywy. W rezultacie ludzie w dalszym ciągu reagują na zmiany zewnętrzne, wdrażając poprawki i działania, które działały w przeszłości. Jednakże reakcje te prawdopodobnie będą nieskuteczne, ponieważ opierają się na przeszłych sukcesach, a nie na obecnych i przyszłych potrzebach. Dlaczego przepis na sukces z przeszłości nie gwarantuje pomyślnej przyszłości? Zasadniczo, czy nam się to podoba, czy nie, nasze mózgi są leniwe – podświadomie preferują łatwą drogę do rozwiązania problemów, a następnie równie podświadomie narzucają solidną warstwę powodów uzasadniających nasze decyzje. Nic więc dziwnego, że nasze mózgi oszukują nas, że chętnie polegamy na podejściach, które okazały się skuteczne w przeszłości: jest to łatwe i mamy pod ręką gotową ścianę solidnych wymówek. Jako jednostki, nasze myślenie, strategie, metody, wykorzystanie zasobów, relacje i wartości stają się mocno zakorzenione. Konsekwencją dla przedsiębiorstw jest to, że formuła ta jest tak głęboko

zakorzeniona, że stają się one bezbronne w obliczu zmieniających się warunków. Zrozumiałe jest, że należy szanować dotychczasowe podejścia i na nich polegać – w końcu to one są przyczyną obecnego sukcesu firmy. Pamiętajmy jednak, że ta formuła jest właśnie taka: dostosowana do obecnej, stabilnej sytuacji, a nie przyszłości. Firmy mogą nagle znaleźć się w trudnej sytuacji handlowej. Najważniejsze jest to, że w obliczu nowych osiągnięć Twoje podejście musi się odpowiednio zmienić – zasadniczo przetrwanie najsilniejszych zależy od adaptacji.

SZEŚĆ R BIZNESU

Biznes to działanie totalne

Sześć R Luisa Gallardo to całościowe podejście do biznesu – gdzie wszystkie działania współdziałają, popychając całą firmę do przodu w tym samym kierunku. Wzajemne wsparcie wszystkich działań firmy pozwala nam wypracować właściwy sposób myślenia, strategię i podejście umożliwiające rozwój odnoszącego sukcesy biznesu. To całościowe podejście gwarantuje, że żadna część firmy nie podważa ogólnych celów ani działań innej części firmy.

Sześć R to:

- Powód
- Przychód
- Podniecacz
- Reputacja
- Relacje
- Odporność.

Dlaczego sześć R ma znaczenie

Zasada „sześć R” powinna współpracować, wspierając się nawzajem i nigdy nie podważając innych działań ani celów biznesowych. Jak firmy mogą odkryć na swój koszt (będą świadkami szkód w sprzedaży, gdy podatek jest prawny ujawni się unikanie), każdy aspekt prowadzenia firmy może mieć poważne konsekwencje. I odwrotnie, gdy różne działania firmy będą się wzajemnie wspierać, wzmocnią markę i będą sprzyjać sukcesowi. Zasadniczo wszyscy i wszystkie działania powinny działać razem. Posiadanie części, nawet nieświadomie, ciągnięcie w różnych kierunkach wykończy strategię i spowoduje, że firma zboczy z kursu.

Powód

Punktem wyjścia i stałym wymogiem przy ustalaniu i kierowaniu wszystkimi działaniami jest poznanie powodu, dla którego prowadzisz biznes – swojej wizji, wartości i celu. To nadaje ton i zyskuje zaangażowanie, a co za tym idzie, ma ogromny wpływ na klientów i realizację celów. Twój cel powinien zostać zakomunikowany wszystkim w organizacji. Ponadto, dopasowując swoje produkty i usługi do swojego rozumu i wartości, klienci i pracownicy zrozumieją, co oznacza Twoja firma.

Przychód

Zarządzanie przychodami i ich maksymalizacja są niezbędne do wdrażania strategii i budowania odporności. Często pomijamy, ale krytycznym aspektem jest portfel klientów – ujawnia on mocne i

słabe strony firmy. Ważne jest, aby zarządzać przychodami przez pryzmat pozostałych zasad 6R, a pozostałymi przez pryzmat przychodów.

Rousery

Angażowanie ludzi i dostosowywanie ich myślenia i zachowań do pozostałych działań firmy zależy od umiejętności ich zainspirowania. Ma to ogromny wpływ na wszystkie obszary działalności firmy – szczególnie na klientów – i stwarza odpowiednie warunki, aby ludzie byli innowacyjni i skutecznie dostosowywali się do zmian.

Reputacja

Reputacja ma kluczowe znaczenie dla sukcesu. Wpływa na pracowników, obecnych i potencjalnych klientów oraz wszystkich interesariuszy. Ważne jest to, że na reputację może mieć wpływ każdy aspekt działalności, co podkreśla potrzebę zapewnienia, że inne działania nie podważają reputacji.

Relacje

Cały biznes – wewnętrzny i zewnętrzny – koncentruje się na zarządzaniu relacjami. Ma to wpływ na wszystko, co ma bezpośredni wpływ na rentowność, dlatego wszystkimi relacjami należy zarządzać ostrożnie, pamiętając o znaczeniu podejścia „6 R”.

Odporność

Rozwijanie odporności pozwala firmom na dalsze osiągnięcie celów, przetrwanie trudnych okoliczności i wykorzystanie szans. Umożliwia szybką i odpowiednią reakcję na rozwój sytuacji oraz elastyczność w dostosowywaniu się do zmian. Odporność oznacza proaktywność, przygotowanie i odpowiednie nastawienie, aby poradzić sobie z wszelkimi wydarzeniami, zagrożeniami i możliwościami.

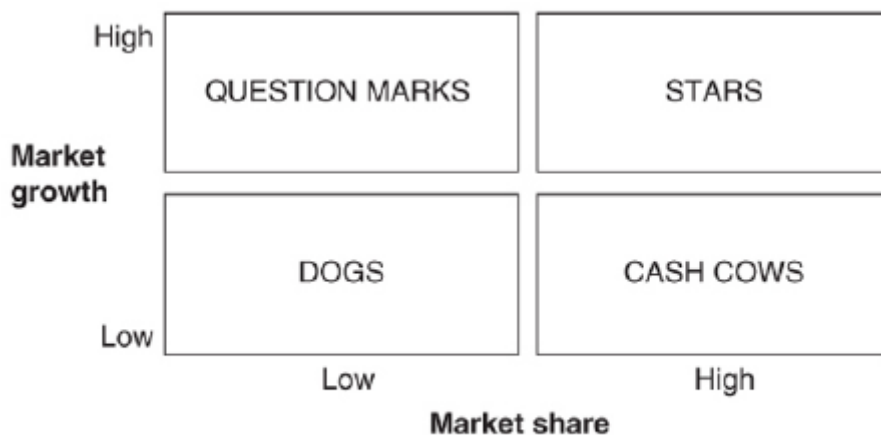
MODEL BOSTON CONSULTING GROUP

Jak zarządzać portfelem produktów

Zidentyfikowanie, które produkty i inwestycje należy kontynuować (i na jakim poziomie) jest zadaniem skomplikowanym. Aby przełamać to zamieszanie, model Boston Consulting Group (opracowany przez Bruce'a Hendersona) zapewnia proste rozwiązanie zarządzania portfelem produktów.

Jak to działa

W modelu zastosowano macierz, w której każde pole reprezentuje rodzaj produktu: Gwiazda, Dojna krowa, Znak zapytania i Pies. Produkty ułożone są w kwadrancie według wzrostu rynku i udziału w rynku. Kategoria, do której należy produkt, pozwala sprawdzić, czy warto po niego sięgnąć. Patrząc na matrycę, łatwo jest zrozumieć, dlaczego każda kategoria ma pewne cechy i perspektywy.



Star

Biorąc pod uwagę wysoki rozwój rynku, produkt ten jest oczywiście wschodzącą gwiazdą i należy go kontynuować. W połączeniu z dużym udziałem w rynku ryzyko jest minimalne, a zwrot będzie wysoki. Należy jednak zachować ostrożność: dotrzymanie kroku rosnącemu rynkowi będzie nieuchronnie bardzo kosztowne wskazane jest rozważenie możliwości sfinansowania tego przedsięwzięcia – zwłaszcza jeśli koszty konfiguracji są duże lub jeśli spodziewasz się opóźnienia w generowaniu przychodów przez produkt.

Dojną krową

Oczywiste jest, że biorąc pod uwagę duży udział w rynku, nadal istnieje duży potencjał generowania przychodów. Jednakże, biorąc pod uwagę niski wzrost rynku, mogą istnieć pewne czynniki ograniczające (takie jak czas lub zmieniająca się technologia), które sugerują, że należy doić te produkty tak często, jak to możliwe, zanim szanse na wysokie zyski zmaleją na spadającym rynku. Rozsądnie byłoby uważnie monitorować warunki rynkowe, aby zapobiec stratom w przypadku gwałtownego spadku wartości rynku.

Znak zapytania

Jeśli produkt należy do tej kategorii, istnieją kwestie, którymi należy się zająć przed podjęciem decyzji. Chociaż rynek charakteryzuje się dużym wzrostem, należy zadać sobie pytanie, czy niski udział w rynku wygeneruje wystarczające przychody uzasadniające inwestycję – szczególnie biorąc pod uwagę prawdopodobne wysokie koszty dotrzymania kroku rosnącemu rynkowi. Kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji jest posiadanie wystarczająco głębokich kieszeni, aby albo poczekać na wyższe zyski w miarę wzrostu rynku, albo zamienić go w gwiazdę poprzez zapewnienie większego udziału w rynku.

Pies

Przy niskim udziale w rynku i niskim wzroście rynku, produkt ten nie będzie się szybko rozwijał. Jasne, że nie warto tego kontynuować. Czasami możesz chcieć kontynuować korzystanie z tego typu produktu, jeśli zapewnia on inne korzyści, takie jak utrzymanie lojalności klientów wobec całej marki.

ZASADA PARETO

Znalezienie właściwego skupienia i odpowiedzi przy użyciu zasady 80:20

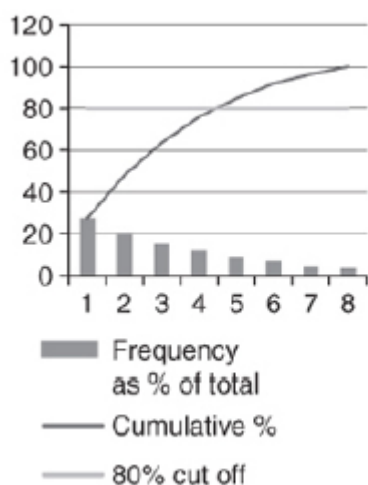
Analiza Pareto wywodzi się z obserwacji Vilfredo Pareto, że wiele działań można podzielić na stosunek 80:20, gdzie 80% wyników wynika z 20% czynników składających się na nie. Obserwację tę wykorzystuje się obecnie do skupienia strategii biznesowej, rozwiązywania problemów i operacji na kluczowych danych wejściowych, które odpowiadają za 80% wyniku.

Jak to działa

Stosunek 80:20 dotyczy zarówno sytuacji pozytywnych, jak i negatywnych, zapewniając użyteczny sposób szybkiego radzenia sobie z problemami lub możliwościami. Innymi słowy, identyfikując niewielką liczbę kluczowych czynników, które w największym stopniu przyczyniają się do sytuacji, możemy lepiej się skoncentrować na wysiłków, aby osiągnąć pożądaną rezultat. Analiza Pareto jest tak dobra, jak użyte dane, dlatego musimy upewnić się, że wszystkie czynniki składające się na nią zostały zidentyfikowane oraz że ustalono i prawidłowo zinterpretowano odpowiednie i odkrywcze parametry i miary. Chociaż nie wszystko mieści się w zasadzie 80:20, analiza Pareto jest nadal przydatna do identyfikowania głównych czynników przyczynowych. Ten prosty przykład pokazuje, jak działa ten proces.

- 1 Zbadaj i omów problem, identyfikując wszystkie czynniki przyczyniające się do niego.
- 2 Wybierz odpowiedni okres i metodę pomiaru.
- 3 Zmierz częstotliwość występowania każdego czynnika (lub użyj innej miary, takiej jak koszt).
- 4 Uszereguj czynniki w kolejności malejącej, zaczynając od największego.
- 5 Oblicz częstotliwość każdego czynnika jako procent całości zdarzenia (lub koszt).
- 6 Oblicz skumulowany procent (bieżący procent plus wszystkie poprzednie procenty).
- 7 Przedstaw tę informację na wykresie – z „częstotliwością jako procentem całości” jako wykresem słupkowym i „skumulowanym procentem” jako linią, dodając trzecią linię pokazującą 80-procentowy punkt odcięcia.

Wszystkie czynniki, które pojawiają się na lewo od przecięcia dwóch linii, mają wpływ na 80% wyniku – to na nich należy się skupić. Przykład sposobu przedstawienia zasady Pareto



Factor	Frequency	Frequency as % of total	Cumulative %
1	570	27.6	27.6
2	425	20.6	48.2
3	320	15.5	63.9
4	255	12.4	76.0
5	180	8.7	84.8
6	150	7.3	92.0
7	90	4.4	96.4
8	75	3.6	100

STRATEGIA NIEBIESKIEGO OCEANU

Tworzenie unikalnych możliwości rynkowych

Strategia Błękitnego Oceanu to taka, w której kluczem do sukcesu nie jest bezpośrednie konkutowanie z rywalami na rynku, ale stworzenie zupełnie nowego rynku, na którym obecnie nie ma konkurentów i gdzie potencjał wysokich zysków jest ogromny. Opracowana przez W. Chan Kim i Renée Mauborgne Strategia Błękitnego Oceanu zakłada zmianę myślenia strategicznego w kierunku sposobu myślenia, który kwestionuje istniejące granice rynku, pisze na nowo reguły konkurencji i tworzy nową, dotychczas niekwestionowaną przestrzeń rynkową. Teoria zarysowuje dwa podejścia do konkurencji: Czerwone i Błękitne Oceany. Obecny rynek wszystkich produktów i usług składa się z Czerwonych Oceanów (krwawych pól bitew), gdzie granice są jasno określone, a firmy działają w granicach akceptowanych przez nie rynków Czerwonego Oceanu. W tym przypadku zakorzenionym polem bitwy jest takie, na którym firmy konkurują ze sobą, aby zdobyć dodatkowy udział w rynku w ramach obecnych granic rynku. W Błękitnych Oceanach panuje zupełnie inna postawa. Są to obszary o głębokim, niezbadanym, niemal nieograniczonym potencjale, których celem nie jest konkutowanie na tradycyjnych zasadach, ale rozwój produktów i usług tworzących zupełnie nowe rynki. W istocie jest to tworzenie klientów, których jeszcze nie ma. W swojej istocie w Blue Ocean Strategy wierzymy, że lepiej jest stworzyć przyszłych klientów poprzez rozwój nowego rynku, niż błąkać się po okolicy i próbować pozyskać istniejących klientów na obecnym rynku. Może być wiele uzasadnień dla takiego podejścia, ale po prostu powód wydaje się prosty: stworzyć sytuację monopolistyczną i czerpać wysokie korzyści, zanim konkurenci wejdą na nowy rynek.

Tworzenie wartości

Wartość osiąga się poprzez zintegrowanie użyteczności produktu z jego kosztem i ceną. Nie chodzi o wybór między konkutowaniem poprzez zarządzanie kosztami a różnicowaniem produktów: chodzi o dążenie do obu. To właśnie tworzy wartość, która przemawia do wszystkich grup klientów, wciągając ich na nowy rynek. Pomyśl o tym jak o maksymalizacji różnicy między użytecznością produktu a jego ceną (ułatwiona przez niższe koszty) – im większa ta różnica, tym wyższa wartość i tym bardziej przyciąga klientów. Strategia Błękitnego Oceanu opiera się na czterech głównych zasadach:

1 Podważanie istniejących granic rynku. Zrekonstruuj rynek, identyfikując i tworząc nowe rynki i klientów. Błękitny Ocean to rozległy obszar, na którym popyt jest niezrealizowany – jeszcze nie istnieje. Celem jest urzeczywistnienie tego żądania.

2 Koncentruj się na ogólnym obrazie. Jasno określ swoje cele: co jest ważne i co należy osiągnąć.

3 Minimalizacja ryzyka. Oceń aktualne standardy branżowe i zdecyduj, jakie może być:

a wyeliminowane – rzeczy, które nie są konieczne

b zredukowane – rzeczy, które nie muszą być wykonane na wysokim poziomie

c podniesione – rzeczy, które należy zrobić lepiej

d stworzył – rzeczy, które nigdy wcześniej nie były oferowane.

4 Planowanie starannego wdrożenia. Będziesz musiał pokonać bariery i zabezpieczyć zasoby oraz wsparcie swoich ludzi (szczególnie kluczowych wpływowych osób).

BENCHMARKOWANIE

Pomiar wydajności

Benchmarking ustanawia standardy, według których można mierzyć wydajność. Służy do oceny wyników i wyznaczania celów w ramach szeregu działań biznesowych.

Przegląd

Celem benchmarkingu jest poprawa efektywności i jakości, określenie i promowanie najlepszych praktyk, utrzymanie konkurencyjności oraz skupienie ludzi na potrzebie zmian i ulepszeń. Carol McNair i Kathleen Leibfried dzielą benchmarking na cztery kategorie, jak pokazano w poniższej tabeli:

Kategoria: Cel

Wewnętrzne: korzystanie z wewnętrznych środków w celu dorównania lub przewyższenia bieżących wyników, zapewnienie spójnych standardów w całej firmie, wyeliminowanie marnotrawstwa i usprawnienie operacji

Konkurencyjny: wykorzystywanie standardów konkurencji do wyznaczania celów, które dorównują ich wynikom lub je poprawiają

Przemysł: wyznaczanie punktów odniesienia będących standardami branżowymi

Najlepsze w swojej klasie: Dorównuje lub przewyższa standardy najlepszych firm w dowolnej branży lub kraju

Ustalanie standardów

Dane powinny być wolne od uprzedzeń lub partykularnych interesów. Korzystanie z usług firmy zewnętrznej w celu gromadzenia dowodów i pomiaru standardów pomoże zachować bezstronność. Skuteczny benchmarking wymaga, aby wszyscy byli „na tej samej stronie” i rozumieli proces. Ludzie muszą mieć jasność co do tego, co jest mierzone i dlaczego. Ważne jest, aby zapewnić im czas i zasoby, których potrzebują. Chociaż cele muszą być realistyczne i osiągalne, muszą także zapewniać utrzymanie i spójne standardy w całej firmie oraz powinny dążyć do ciągłego doskonalenia wyników. W tym celu należy przyjrzeć się dowodom wewnętrznym i zewnętrznym. Benchmarking to ciągły proces, który wymaga szybkiego dostosowywania się do zmian – nie ma sensu mierzyć działań, które nie są już istotne, lub nie mierzyć działań, które są teraz bardziej znaczące. Aby robić to skutecznie, a także oceniać operacje wewnętrzne, potrzebujesz dużej świadomości swoich klientów, konkurentów i firm z innych sektorów. Gwarantuje to, że analiza porównawcza skupi się na kwestiach istotnych obecnie, a nie na odzwierciedlaniu przeszłości, i nie będzie przemykana oczyma przez wąskie, wewnętrzne skupienie, które grozi osiągnięciem więcej tego samego. Umożliwiając poznanie, co robią konkurenci i co osiągają najbardziej innowacyjne, osiągające najlepsze wyniki firmy w innych branżach, benchmarking pomoże utrzymać konkurencyjność Twojej firmy.

CYKL ŻYCIA PRODUKTU

Zarządzanie portfelem produktów

Od rozwoju i wprowadzenia na rynek, przez szczyt, aż do ostatecznego upadku, cykl życia produktu określa strategię niezbędną do jego optymalizacji

zwrotu na każdym etapie i opracowywania kolejnych produktów, aby zapewnić ciągłą rentowność i konkurencyjność. Chociaż nie jest to nauka ścisła, czas trwania każdego etapu różni się w zależności od produktu i zaangażowanych rynków. Niektóre cykle życia są oczywiście krótsze niż inne – np. produkty

technologiczne. Przy bardzo krótkich cyklach życia istotna jest możliwie najszybsza maksymalizacja zysków i ciągły rozwój kolejnych produktów. Długotrwały markowy produkt, mimo że przechodzi wiele cykli życia, cieszy się ciągłością ze swojej marki. Firmy jednak nadal muszą zarządzać cyklami życia takich markowych produktów – planując kolejne ulepszenia i zarządzając wymianą obecnej wersji. W cyklu życia produktu wyróżnia się pięć etapów:

1 Rozwój – obejmuje całkowicie nowe produkty oraz zmiany lub ulepszenia istniejących produktów

2 Wstęp – na tym etapie koszty mogą być wysokie w stosunku do przychodów

3 Wzrost – wzrost przychodów i kompensacja kosztów

4 Dojrzałość – wzrost spowalnia i rośnie konkurencja

5 Spadek – spadek sprzedaży na skutek zwiększonej konkurencji lub zmiany preferencji klientów

Poniżej opisano taktykę odpowiednią dla każdego etapu:

Rozwój

Rozwój może być bardzo kosztowny i powodować nieoczekiwane opóźnienia, dlatego kwestie związane z przepływem środków pieniężnych są sprawą najwyższej wagi. Badanie, czego szukają klienci i testowanie prototypów z potencjalnymi klientami pomoże Ci opracować odpowiednie produkty z mniejszą liczbą błędów – a także wypromować gotową pulę klientów. Co ważne, rozwój produktu to proces ciągły, zapewniający, że nowe produkty lub ulepszenia istniejących produktów są gotowe do zastąpienia obecnych produktów. Wstęp

Właściwe uruchomienie jest niezbędne. Szybkie podnoszenie świadomości produktu wymaga inwestycji promocyjnych i reklamowych – w zależności od charakteru produktu, na tym etapie przydatne może być dotarcie do pierwszych użytkowników. Agresywna strategia cenowa może zapewnić szybką penetrację rynku – chociaż będzie to zależęć od atrybutów marki. Można także rozważyć minimalizację kosztów dystrybucji poprzez ograniczenie dostępności produktu.

Wzrost

W obliczu większej konkurencji, ale wciąż przy znacznych potencjalnych przychodach i spadających kosztach jednostkowych, strategia musi koncentrować się na wyprzedzeniu rywali, dostarczaniu klientom dodatkowej wartości i zwiększaniu udziału w rynku. Dalsze oferty promocyjne, akcje marketingowe i reklamowe, atrakcyjne ceny i promowanie marki produktu wzmocnią Twoją pozycję.

Dojrzałość

W obliczu napływu konkurentów firma staje przed kilkoma strategicznymi opcjami wzmocnienia swojego udziału w rynku, do których należą: różnicowanie produktów, wejście na nowe rynki, przyciągnięcie klientów konkurentów, wojna cenowa i redukcja kosztów w celu utrzymania konkurencyjnych cen i

rentowność. Na tym etapie ważne jest monitorowanie sytuacji finansowej i wykonalności poszczególnych opcji.

Spadek

Przy spadającej sprzedaży i obniżonych marżach należy dokładnie rozważyć wszelkie plany i dalsze inwestycje. Ograniczenie dostępnych opcji produktu i zmniejszenie liczby rynków, na których produkt jest oferowany, obniży koszty. Obsługa kluczowych klientów w celu umocnienia ich lojalności i

zwiększenia zysków na tym etapie. Inne taktyki mające na celu przedłużenie żywotności produktu obejmują rozszerzanie produktu i wchodzenie na wcześniej niewykorzystane rynki.

SYSTEMY MYŚLENIA

Budowanie lepszych firm

Firma to zbiór systemów i systemów w systemach. Aby napędzać firmę do przodu, wszystkie one muszą działać indywidualnie i zbiorowo. Systemy firmy muszą współpracować ze strategią, muszą być otwarte, adaptowalne i zrozumiałe. Tradycyjne podejście do strategii kładło nacisk na mechanikę działania rzeczy. Może to skutkować zbyt dużą złożonością i nadmierną inżynierią, w ramach której procesy i systemy będą nadmiernie skoncentrowane na teraźniejszości, niezdolne do adaptacji i niemożliwe do przekonania ludzi. Podstawową wadą jest ustalenie z góry określonego rozwiązania na początku każdego przeprojektowania, co później wpływa na późniejsze myślenie, zawężanie poglądów i ambicji oraz pomijanie lepszych opcji. Często rezultatem przeprojektowania jest kosztowne rozczarowanie. W Piątej dyscyplinie Peter Senge zrewolucjonizował reengineering biznesu, argumentując, że rozwiązania należy rozważać dopiero po pełnym zrozumieniu relacji w obrębie systemów i pomiędzy systemami, w tym związanych z nimi zachowań) oraz zbadaniu wszystkich powiązanych problemów i problemy. Zasadniczo: wróć do podstaw, spójrz głębiej i szukaj dalej, zanim zaczniesz myśleć o rozwiązaniach. Takie otwarte myślenie systemowe buduje zespoły, promuje kreatywność i rozwija nowe podejścia. Współpracuje z długoterminową strategią firmy, umożliwiając adaptację i ciągle doskonalenie. Nie jest to podejście najłatwiejsze: jest czasochłonne, wymagające psychicznie i generuje przytłaczającą liczbę pytań. Działa najlepiej, gdy istnieje odpowiednia kultura i sposób myślenia. Istnieje siedem kroków do skutecznego myślenia systemowego:

1 Zbadaj sytuację

Zbierz potrzebne informacje bez dokonywania osądów i szukania przyczyn i skutków. Na tym etapie wykonaj dwie rzeczy:

- Zarzuć szeroko sieć i zbierz jak najwięcej informacji.
- Bądź obiektywny i bezstronny (postrzegaj rzeczy takimi, jakie są, bez planu).

2 Opisz system

Aby zrozumieć, z czym masz do czynienia, wypisz i opisz rzeczy, które się wydarzyły – włączając w to kulturę, ludzi i atmosferę. Identyfikuj, datuj i badaj trendy i wzorce. Umieść każdy czynnik na diagramie, aby pokazać zależności, jakie istnieją między nimi. Uwypukla to współpracę aspektów i ujawnia pętle negatywnego i pozytywnego sprzężenia zwrotnego, co umożliwia późniejszą bardziej szczegółową analizę systemów.

3 Buduj modele

Narzędzia matematyczne i informatyczne są przydatne, ale zabiorą Cię tylko do pewnego momentu, ponieważ systemy należy rozpatrywać tak, jak naprawdę funkcjonują, jeśli mają być rozumiane i ulepszone.

4 Porównaj swój model z tym, co faktycznie się dzieje

Porównaj swój model z rzeczywistością, aby sprawdzić, czy pasuje i czy dobrze go zrozumiałeś, czy też coś przeoczyłeś.

5 Zidentyfikuj potencjalne ulepszenia

Kiedy już potwierdzisz, że Twój model dokładnie odzwierciedla to, co się dzieje, zastanów się, w jaki sposób można ulepszyć system.

6 Wdrażaj swoje ulepszenia

Monitoruj zmiany i identyfikuj dalsze ulepszenia, które można wprowadzić. Przekonanie ludzi jest niezwykle istotne – pomyslna zmiana zależy od chęci ludzi do pozytywnej pracy z nowymi systemami.

7 Powtórz proces

Myślenie systemowe jest działaniem ciągłym; firmy muszą dostosować się do zmian i wykorzystać nowe możliwości.

BARIERY RYNKOWE

Ochrona Twoich zysków

Bariery wyjścia i wejścia na rynek mają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na zyski, w zależności od pozycji Twojej firmy i wpływu, jaki bariery mają na konkurencję. Kluczowym aspektem świadomości barier rynkowych jest to, że zwiększają one naszą koncentrację na kwestiach zewnętrznych. Krótko mówiąc, zmusza nas to do spojrzenia w górę i zobaczenia horyzontu biznesowego ze znacznie większą szczegółowością.

Przegląd

Słowo „bariera” jest nieco mylące. Chociaż bariery z pewnością zmuszą Cię do dokonania podsumowań, rozważenia konsekwencji i przygotowania planów awaryjnych, odstrasza one również Twoją konkurencję. I o to właśnie chodzi: wykorzystaj bariery na swoją korzyść. Twoja strategia musi obejmować dokładne obliczenia dotyczące związanych z tym kosztów i należy je zrównoważyć z potencjalnymi przychodami i dominacją na rynku, ale powinna także uwzględniać sposoby wykorzystania barier na swoją korzyść. Poniższa matryca podsumowuje wpływ barier wejścia i wyjścia na rentowność.

Low entry barriers	Returns: stable Profit: low	Returns: at risk Profit: low
High entry barriers	Returns: stable Profit: high	Returns: at risk Profit: high
	Low exit barriers	High exit barriers

Bariery wejściowe

Istnieje wiele barier wejścia, m.in.:

- wysoki koszt kapitału
- inne firmy posiadające patenty i zastrzeżoną technologię
- wysokie koszty badań i rozwoju niezbędnych produktów
- kosztowna technologia
- istniejące firmy korzystające z efektu skali, któremu nie można dorównać
- ograniczona liczba licencji rządowych
- koszt (lub brak dostępu) efektywnych kanałów dystrybucji
- Twój produkt nie różni się dostatecznie od liderów rynku.

Bariery wyjścia

Barier wyjścia jest wiele, m.in.:

- wysokie koszty stałe
- niewielu nabywców Twojego drogiego, specjalistycznego sprzętu
- wynagrodzenie umowne, odprawy i zobowiązania emerytalne
- regulacje prawne
- zaległe zobowiązania umowne
- bycie powiązanych z innymi firmami
- ryzyko dla wizerunku marki.

Musisz nie tylko zrozumieć wszystkie koszty, kwestie prawne i kwestie związane z marką, ale także zrozumieć, jak działają bariery: jak wpływają na Ciebie i, co ważne, jak wpłyną na Twoich obecnych i potencjalnych konkurentów. Zrób to, a ustalisz strategię biznesową odpowiednią dla Twojej firmy. Na przykład idealnym scenariuszem dla firmy o ugruntowanej pozycji jest posiadanie wysokich barier wejścia i niskich barier wyjścia. Powody są oczywiste:

wysokie bariery wejścia zniechęcają innych do wejścia na rynek, na którym już działasz; niskie bariery wyjścia nie sprawią Ci problemu, jeśli zdecydujesz się na zmianę kursu. Znacznie mniej korzystny scenariusz zakłada niskie bariery wejścia, ale wysokie bariery wyjścia. Oczywiście przy niskich barierach wejścia konkurenci mogą zalać rynek. Niestety wysokie bariery wyjścia spowodują, że opuszczenie rynku będzie trudne i kosztowne, ograniczając możliwości strategiczne w przyszłości.

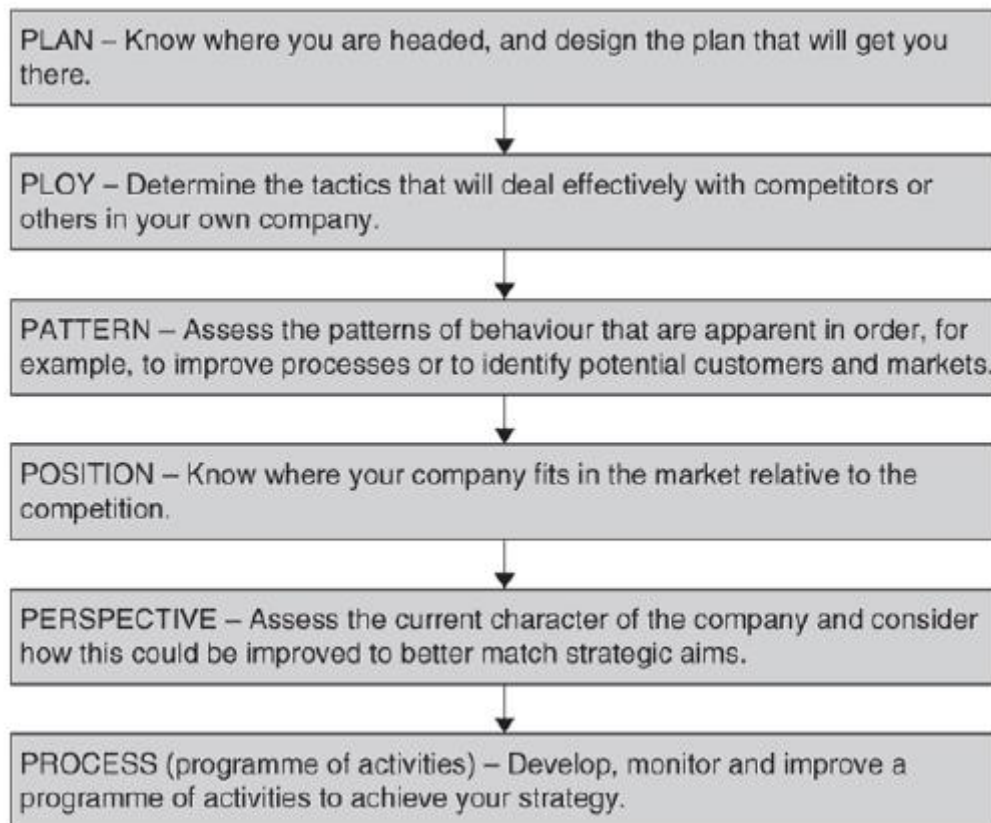
SZEŚĆ P MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Podążanie właściwą ścieżką

Strategia to słowo nadużywane, ale oznacza po prostu przejście z miejsca, w którym jesteś teraz, do miejsca, w którym chcesz się znaleźć. Ramy Sześciu Ps pomagają kierować myśleniem podczas opracowywania, wdrażania, monitorowania i przeglądu strategii.

Przegląd

Strategia biznesowa to działanie całościowe, w którym każda część organizacji jest połączona i skutecznie współpracuje. Z tego powodu niektóre z najlepiej opracowanych planów mogą się nie udać lub nie zostać wykorzystane w wyniku prostych niedopatrzeń lub braku odpowiedniego zbadania problemu. Sześć P podkreśla, jak wszystkie aspekty firmy muszą ze sobą współdziałać i jak niedociągnięcia w jednej części wpłyną na inne aspekty Twojej strategii. Korzystanie ze schematu Six Ps pomoże w utrzymaniu strategii skupionej na najważniejszych kwestiach, a także umożliwi dokładne zrozumienie tego, co się dzieje, kreatywne spojrzenie na problemy, opracowywanie rozwiązań, monitorowanie postępów i strategiczne myślenie. Sześć zasad myślenia strategicznego to plan, sztuczka, wzór, pozycja, perspektywa i proces, wyjaśnione na poniższym schemacie blokowym.



OGÓLNE STRATEGIE KONKURENCYJNE PORTERA

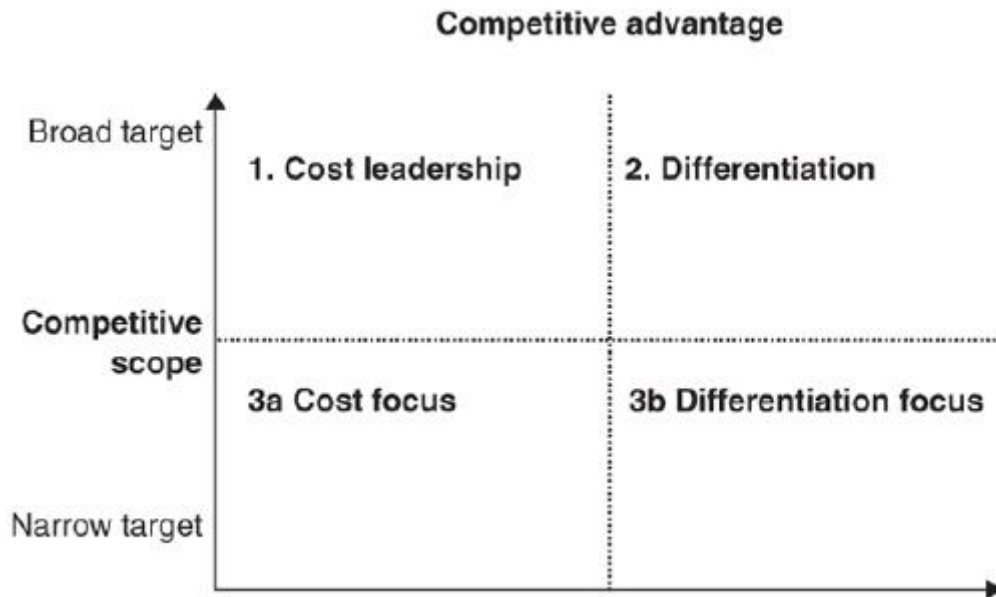
Wybór przyszłej drogi

Ogólne strategie konkurencyjne Portera opisują, w jaki sposób firma rozwija przewagę konkurencyjną na wybranym rynku. Istnieją trzy ogólne strategie: przywództwo kosztowe, różnicowanie i koncentracja.

Przegląd

Firma wybiera jeden z dwóch rodzajów przewagi konkurencyjnej: albo przy niższych kosztach niż jej konkurenci, albo poprzez wyróżnienie się według wymiarów cenionych przez klientów, aby móc uzyskać wyższą cenę. Przedsiębiorstwo wybiera także jeden z dwóch rodzajów zasięgu: skupiony (oferowanie swoich produktów wybranym segmentom rynku) lub ogólnobranżowy, oferujący swój produkt w wielu segmentach rynku. Strategia ogólna odzwierciedla wybory dokonane zarówno co do

rodzaju przewagi konkurencyjnej, jak i zakresu. Pojęcie to zostało po raz pierwszy opisane przez Michaela Portera w 1980 r.



Przywództwo kosztowe

Celem strategicznym jest oferowanie konkurencyjnych cen poprzez redukcję kosztów, a także wykorzystanie niższych kosztów do podnoszenia marży zysku, finansowania kampanii rabatowych lub rozpoczęcia agresywnej wojny cenowej w celu zdobycia udziału w rynku i wyeliminowania konkurencji. Obniżenie kosztów może również otworzyć nowe rynki, które w mniejszym stopniu były w stanie utrzymać wyższe ceny. Kolejną zaletą obniżania kosztów jest zapewnienie elastyczności w przypadku, gdy dostawcy nieoczekiwanie i nagle podniosą ceny, bez konieczności podnoszenia cen przez Ciebie. Istnieje jednak ryzyko, że inne firmy mogą skopiować Twoje metody, pozbawiając Cię wszelkiej przewagi, a brak inwestycji w badania i rozwój sprawi, że Twoje produkty będą wyglądać na przestarzałe i nieefektywne w porównaniu z produktami konkurencji dysponującymi lepszym sprzętem i metodami.

Różnicowanie

Opracowywanie wyróżniających się produktów dla różnych segmentów odróżnia Cię od konkurencji. Tworzy atrakcyjność produktu, wzmacnia Twoją markę, promuje lojalność klientów, zapewnia przewagę konkurencyjną, umożliwia wyższe ceny i zapewnia wyższe zyski. Twoje produkty mogą różnić się od produktów konkurencji, ale możesz także różnicować własne produkty od siebie, aby kierować reklamy do innych odbiorców

grupy klientów i rynki. Zagrożenia obejmują wyższe koszty i marnotrawstwo oraz możliwość prowadzenia bardziej złożonych operacji.

Centrum

Chociaż nacisk obejmuje aspekty przywództwa kosztowego i różnicowania, dotyczy ukierunkowania produktów i usług na jeden segment rynku, zdobywając większy udział w tym segmencie. Istnieje ryzyko, że doprowadzi to do wąskiego spojrzenia, nadmiernie skoncentrowanego na perspektywie

krótkoterminowej, na zbyt małej liczbie czynników oraz na mniej lukratywnym lub niestabilnym rynku, w związku z czym nie dostrzega się potencjału gdzie indziej.

PIĘKNA ANALIZA

Patrząc na zewnątrz w poszukiwaniu możliwości

Stosowanie analizy PESTLIED poprawia świadomość wpływu czynników zewnętrznych. Biorąc pod uwagę ogromną liczbę wpływów – zarówno szans, jak i zagrożeń – istotne jest ciągłe skanowanie otoczenia pod kątem zmian oraz dostosowywanie strategii i działań odpowiednio.

Przegląd

Prowadząc firmę, zawsze warto mieć na uwadze szeroki wachlarz spraw zewnętrznych. PESTLIED udostępnia format umożliwiający to sprawdzenie strategii i planów odpowiednio uwzględniając czynniki zewnętrzne oraz przeprowadziły całościowy przegląd wyników firmy i możliwości ich ulepszenia. Co istotne, doceniając i wykorzystując ten format, zachęca ludzi, aby zawsze patrzyli poza firmę, aby dostrzec szanse i zagrożenia. Dlatego dobrze sprawdza się w połączeniu z techniką analizy SWOT. Poniżej przedstawiono szerokie obszary, które należy wziąć pod uwagę w ramach analizy PESTLIED.

Polityczny

Zastanów się nad działaniami rządowymi, które mogą mieć wpływ na Twoją firmę – od samorządów lokalnych i rządów krajowych po większe, ponadnarodowe ciała.

Gospodarczy

Zrozum wszystkie obecne i potencjalne aspekty finansowe (w różnych krajach), które są albo szkodliwe, albo oferują możliwości – takie jak podatki, regulacje finansowe, stopy procentowe i rynki walutowe.

Społeczny

Znajomość trendów rozwojowych, ogólnego nastroju w kraju i przekonania ludzi, zmiany gustów i mody oraz ich oczekiwania zawsze były ważne, ale nigdy bardziej niż dzisiaj, wraz z rozwojem i siłą mediów społecznościowych.

Techniczny

Żyjemy w czasach, w których najważniejsza jest wiedza i wykorzystanie najnowszych technologii. Mogą one obniżyć koszty i umożliwić nam oferowanie lepszych produktów i usług. To nieunikniony fakt: firma, która nie porusza się z nowymi technologiami, szybko staje się przestarzała i pozbawiona konkurencji.

Prawny

Brak zachowania należytej staranności i nieznajomość dokładnie jakich kwestii prawnych i przepisy są nieodpowiedzialne i ryzykowne. Chociaż powinno to być normalne w kontekście Twoich obecnych miejsc prowadzenia działalności, powinieneś także przyjrzeć się możliwemu przyszłemu rozwojowi oraz temu, co dzieje się (i prawdopodobnie stanie) w innych krajach. Czy są lepsze miejsca na bazę operacyjną i czy przyszłe zmiany sprawią, że inne miejsce będzie korzystne? Wchodząc na nowe rynki, warto poznać wszystkie aspekty prawne, aby obrać odpowiednią strategię i mieć pewność, że wszystkie zobowiązania prawne zostaną dopełnione.

Międzynarodowy

Jest to szeroki obszar obejmujący wszystko, od tego, co dzieje się w polityce międzynarodowej i ekonomii, po kursy walut i rynki akcji. Rzecz w tym, żeby zarzucić szeroko sieć i mieć świadomość zmian na arenie międzynarodowej.

Środowiskowy

Na Twoją markę wpływa wszystko, co robi Twoja firma, w tym jej polityka środowiskowa. Przy ustalaniu i wdrażaniu strategii należy również wziąć pod uwagę obecne i prawdopodobne przepisy dotyczące ochrony środowiska.

Demograficzny

Zmiany demograficzne wywierają ogromny wpływ na przedsiębiorstwa, a mimo to często są słabo rozumiane. Jest to poważne przeoczenie. Demografia powinna wpływać na decyzje biznesowe: nie tylko będzie miała wpływ na dostępność pracowników i zobowiązania emerytalne, ale także określi obecne i przyszłe możliwości rynkowe.

DYNAMIKA ZMIANY PARADYGMU

Tworzenie lepszej przyszłości

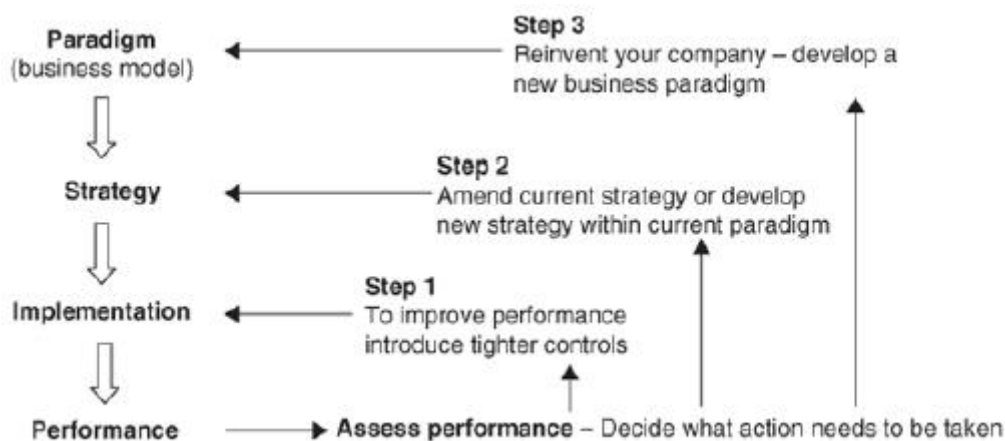
Wprowadzanie zmian w organizacji jest trudne. Zmiana całego modelu biznesowego jest jeszcze trudniejsza – między innymi dlatego, że potrzeba tak zasadniczej zmiany często nie przychodzi nam do głowy lub jest pełny strach przed niepewnością. Mimo to konkurencja nie stoi w miejscu i firmy muszą się dostosować; czasami odpowiedź może wymagać zmiany w podstawowym paradygmacie.

Przegląd

Kiedy coś musi się zmienić, ludzie często wolą możliwe do wprowadzenia dostosowania, ponieważ są ostrożni i nie lubią niepewności. Chociaż niektóre problemy można rozwiązać za pomocą mniejszych ulepszeń, czasami konieczna jest większa zmiana w sposobie myślenia. Posiadanie odwagi i kreatywności, aby radykalnie zmienić podstawowy model biznesowy firmy, nie jest łatwe, ale może być jedyną realną odpowiedzią na problem, a nawet wskazać drogę do lepszej przyszłości. W końcu twoja obecna sytuacja ostatecznie opiera się na paradygmacie, który doprowadził cię do tego punktu. Zatem dalsze ulepszanie tego i tamtego może w pewnym stopniu pomóc, ale może nie rozwiązać pierwotnej przyczyny problemu: wadliwego lub przestarzałego modelu biznesowego. Jest mało prawdopodobne, że dokonasz znaczących zmian w swojej sytuacji bez zakwestionowania podstawowego paradygmatu swojej firmy i rozważenia, czy nadszedł czas na zmianę całego modelu biznesowego. Jedną z głównych przeszkód w radzeniu sobie z upadającą lub osiagającą słabe wyniki firmą jest przełamanie ludzkich blokad mentalnych, które poważnie ograniczają zakres myślenia strategicznego. Taka bezwładność strategiczna jest receptą na długoterminowy upadek, ponieważ gdy firma nie nadąża za rozwojem zewnętrznym, jej strategia dryfuje. Konieczne jest przełamanie dotychczasowego sposobu myślenia i otwarcie myślenia na możliwości. Konkurencja nie stoi w miejscu i Twój model biznesowy też nie powinien.

Proces zmiany paradygmatu

Poniższy diagram przedstawia trzy etapy poprawy wyników biznesowych. Pierwszy krok polega na zaostreniu kontroli. Drugi krok polega na opracowaniu nowych strategii, które są nadal zgodne z obecnym paradygmatem. Trzeci krok polega na zmianie samego paradygmatu.



Co najważniejsze, model ten ma na celu poprawę wyników biznesowych. Dlatego zaczyna się od istniejącego modelu lub paradygmatu, przełożonego na strategię, która jest następnie wdrażana. Możliwość i impuls do ulepszenia modelu biznesowego stają się atrakcyjne dopiero po wdrożeniu strategii i ocenie jej wpływu na wyniki. W tym momencie proces odkrywania na nowo może nabrać tempa, zaczynając od kroku 1 – potrzeba ściślejszej kontroli – przed przejściem do kroków 2 i 3.

MATRYCA PRODUKTÓW ANSOFFA

Dojazd z A do B

Matryca Produktów Ansoffa zapewnia użyteczny sposób wyjaśnienia Twojego myślenia poprzez wygenerowanie migawki tego, gdzie jesteś i gdzie chciałbyś być, oraz umożliwienie Ci zidentyfikowania priorytetów strategicznych. Pomagając Ci dostrzec różnicę pomiędzy obecną sytuacją a Twoimi celami, Matryca Produktów służy do naświetlenia Twojej sytuacji, Twoich celów, Twojego sposobu myślenia i drogi, którą musisz obrać. Znajomość celu nie wystarczy: musisz wiedzieć, co należy zrobić, aby go osiągnąć. Strategia składa się z dwóch elementów: strategii portfelowej i strategii konkurencyjnej. Strategia portfelowa wyznacza cele dla każdego produktu i rynku, podczas gdy strategia konkurencyjna określa, w jaki sposób osiągnąć te cele.

Siatka

Siatka składa się z czterech obszarów wskazujących różne opcje, w zależności od aktualnej sytuacji i celów.

Aktualny produkt: Nowy produkt

Obecny rynek: Penetracja rynku
Zwiększenie udziału w rynku: Rozwój produktu. Opracowywać nowe produkty na istniejące rynki

Nowy rynek: Rozwój rynku. Wprowadzenie istniejących produktów na nowe rynki: Dywersyfikacja. Opracuj całkowicie nowe produkty na nowe rynki

Strategia portfelowa analizuje każdą kombinację produktów i rynków jako wektory wzrostu geograficznego. Wektory te mają trzy aspekty – potrzeby rynku, lokalizację rynku i potrzeby produktu (takie jak wymagana technologia). Trójwymiarowy charakter siatki Ansoffa podkreśla wiele punktów

przecięcia obecnych i potencjalnych produktów, lokalizacji na rynku i potrzeb rynku. Widząc, jak te aspekty się krzyżują, wyjaśnimy opcje strategiczne dostępne dla Twojej firmy. Matryca Produktów Ansoff zapewnia przejrzysty obraz sytuacji, który pomaga w wyznaczaniu i osiągnięciu celów strategicznych. Istnieją cztery aspekty korzystania z matrycy, które są ze sobą powiązane – priorytety ustawione w jednym z nich nieuchronnie będą miały wpływ na pozostałe. Cztery aspekty to:

1 Geograficzny wektor wzrostu. Wiedz, gdzie jesteś i gdzie chcesz być. Oceń swoje obecne kombinacje produktów i rynków i zdecyduj, jakie i gdzie chcesz je mieć

kombinacje, które będą w przyszłości.

2 Przewaga konkurencyjna. Określ swoje mocne strony i to, co daje Ci przewagę konkurencyjną. Następnie zidentyfikuj zasoby i możliwości potrzebne do osiągnięcia celów – dowiedz się, co Twoja firma robi dobrze, a co nie, oraz jakie umiejętności, zasoby i technologię będzie musiała nabyć.

3 Synergie. Identyfikuj synergie między działaniami, tnij koszty i zwiększaj konkurencyjność.

4 Elastyczność. Upewnij się, że Twoja firma jest przygotowana na nieoczekiwane i potrafi szybko i skutecznie reagować na zmiany. Upewnij się, że jedna część firmy może wprowadzić zmiany bez szkody dla innych części.

ZASOBY I ŚCIEŻKA KRYTYCZNA

Czynniki wpływające na wydajność biznesową

„Zasoby” to termin nadużywany w biznesie, ale każdy czynnik zapewniający wartość lub korzyść, niezależnie od pochodzenia, jest zasobem, który można wykorzystać z korzyścią dla firmy. Zwiększanie i wzmacnianie zasobów ponad czas można postrzegać jako kluczową ścieżkę do sukcesu w biznesie.

Zarządzanie zasobami

Ocena, które zasoby są ważne, wymaga spojrzenia na całość przedsiębiorstwa i zidentyfikowania tych czynników, bezpośrednich lub pośrednich, materialnych i niematerialnych, które można rozszerzyć i wykorzystać w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zrozumienie, które zasoby są najważniejsze i jak należy nimi zarządzać, wymaga jasnego zrozumienia natury każdego zasobu pod kątem następujących kwestii:

- Interakcja pomiędzy zasobami. Zasoby można łączyć w cyklu, aby przyspieszyć ich wzrost. Na przykład rosnące wolumeny sprzedaży mogą prowadzić do większej ilości środków pieniężnych i większych mocy produkcyjnych, co można wykorzystać do generowania rosnącej sprzedaży, być może poprzez wejście na nowe rynki, w cyklu samowystarczalnym. Podobnie jakość produktu (zasób niematerialny) może prowadzić do wzrostu sprzedaży, a to z kolei może wygenerować wystarczającą ilość gotówki, aby kontynuować poprawę jakości produktu (i zwiększać sprzedaż). W ten sam sposób, w jaki zasoby mogą oddziaływać na siebie, wzmacniając się nawzajem, mogą również oddziaływać na siebie, ograniczając się nawzajem.

- Kruchość zasobu. Gotówka, jakość, klienci, personel, reputacja i większość innych zasobów może zniknąć z niezwykłą szybkością i łatwością. Dlatego ważne jest kontrolowanie głównych czynników, które mogą uszkodzić lub osłabić zasoby. Na przykład: należy monitorować i kontrolować środki pieniężne; jakość może zostać obniżona przez dostawców; obsługa może zostać osłabiona postawą personelu; i reputacja marki mogą zostać zniszczone przez działania dystrybutorów.
- Jakość zasobów. Warto zastanowić się, w jaki sposób można rozwijać jakość zasobów. Na przykład baza klientów jest

cennym zasobem, ale jej jakość można poprawić poprzez zwiększenie lojalności klientów wobec Twojej marki – na przykład poprzez wykorzystanie programów lojalnościowych.

Jak zasoby wpływają na wydajność

Zasoby mają szczególną cechę: z czasem się zapełniają i wyczerpują. Ponieważ wyniki firmy w dowolnym momencie bezpośrednio odzwierciedlają dostępne zasoby, istotne jest, abyśmy rozumieli, jak te zasoby rozwijają się w czasie i jak możemy kontrolować ten proces. Aby zbudować dobre wyniki biznesowe, musimy wiedzieć:

- ile zasobów jest dostępnych
- jak szybko te liczby się zmieniają
- jak silnie na te czynniki wpływają rzeczy pod naszą kontrolą i inne siły
- w jaki sposób zasoby są ze sobą powiązane.

W systemie, w którym zasoby są zintegrowane i współpracują, liczy się nie wyjątkowość poszczególnych zasobów, ale sposób, w jaki się łączą i współpracują, aby dostarczać wartość klientom. Aby zarządzać zasobami i mieć pewność, że kierują one wydajność w pożądanym kierunku, zacznij od zrozumienia, w jaki sposób zasoby współdziałają.

ROZWÓJ ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH

Wartości niematerialne: czym są, dlaczego są ważne i co mogą dla Ciebie zrobić

Miękkie, „niematerialne” czynniki mogą odgrywać kluczową rolę w zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Na przykład organizacja charytatywna dzięki silnemu zaangażowaniu darczyńców łatwiej osiągnie swoje cele, oraz biznes o kulturze zachęcającej do coachingu, podejmowania ryzyka, nowe pomysły i unika obwiniania, jest bardziej skłonny do wprowadzania ulepszeń aby osiągnąć postęp. Niestety, zarządzanie wartościami niematerialnymi może być trudne. Możesz łatwo pożyczyć gotówkę, kupić moce produkcyjne lub zatrudnić pracowników, ale budowanie morale personelu, dobrej reputacji, wsparcia darczyńców organizacji charytatywnej lub generowania nowych pomysłów jest powolne i trudne.

Przegląd

Zasoby można zazwyczaj podzielić na dwie z czterech kategorii: bezpośrednie lub pośrednie oraz materialne i niematerialne.

- Zasoby bezpośrednie to czynniki, takie jak wiedza personelu, środki pieniężne lub własność intelektualna, które firma może rozwijać i pielęgnować. Klienci są prawdopodobnie największym pojedynczym zasobem bezpośrednim. (Postrzeganie klientów jako zasobu koncentruje się na myśleniu o tym, jak ich zgromadzić i zatrzymać.)
- Zasoby pośrednie to czynniki, które mają wpływ na jakość, siłę i wartość zasobów. Na przykład skuteczne polityki szkoleniowe i rozwojowe są zasobem pośrednim, ponieważ budują efektywność wiedzy specjalistycznej personelu.
- Zasoby materialne to te, które można fizycznie zobaczyć, takie jak gotówka, zapasy, wielkość sprzedaży i klienci; zazwyczaj mają one najwyższy status w organizacji, ponieważ są najbardziej pozorne.

- Zasoby niematerialne, takie jak jakość usług, reputacja marki lub wiedza personelu, są również niezwykle ważne dla osiągnięcia sukcesu. Spośród nich zasoby niematerialne mogą być najtrudniejsze w zarządzaniu (i najłatwiejsze do zignorowania). Kilka technik pomoże zapewnić dobre współdziałanie zasobów niematerialnych z resztą przedsiębiorstwa:
- Zidentyfikuj najważniejsze wartości niematerialne i prawne. Ponieważ Twoje wyniki zależą od konkretnych zasobów, oceń, czy czynnik niematerialny może wpłynąć na Twoją zdolność do zdobycia lub utraty zasobów. Nie zaleca się marnowania czasu na badanie zbyt wielu czynników, ponieważ jest bardziej prawdopodobne, że tylko jeden lub dwa czynniki będą miały znaczący wpływ.
- Wyjaśnij, które z tych czynników rzeczywiście „kumulują się” w czasie, a które są po prostu bieżącymi cechami przedsiębiorstwa. „Jakość” i „usługa” odzwierciedlają równowagę pomiędzy tym, co należy zrobić, a tym, co jest dostępne, aby to zrobić, i w takim przypadku nie kumulują się. Z drugiej strony, reputacja, motywacja, zaangażowanie i relacje są budowane i zanikają z biegiem czasu w odpowiedzi na wydarzenia.
- Oceń dokładnie wartości niematerialne i prawne, określ najlepszą miarę, a także zdarzenia powodujące wzrost lub spadek każdej wartości niematerialnej. Szukaj sposobów na wzmocnienie wartości niematerialnych.
- Wbuduj niematerialne mierniki w swój system śledzenia wyników. Systemy raportowania obecnie powszechnie uwzględniają miękkie mierniki (w odróżnieniu od twardych danych, takich jak mierniki finansowe) z różnych części organizacji, uznając, że miękkie mierniki, takie jak zaangażowanie czy reputacja, są kluczowe dla dobrze działającego systemu.
- Jeśli nie wiesz, nie ignoruj problemu. Czynniki miękkie wpływają na Twoją organizację w sposób ciągły i potężny. Pamiętaj, że jeśli zdecydujesz się je zignorować, w rzeczywistości tak naprawdę ich nie pominiessz. Zamiast tego zakładasz, że są one zadowalające i niezmiennie. Jest mało prawdopodobne, aby dane te pozostały prawidłowe, dlatego dokonaj najlepszego oszacowania i zacznij je śledzić i rozumieć.

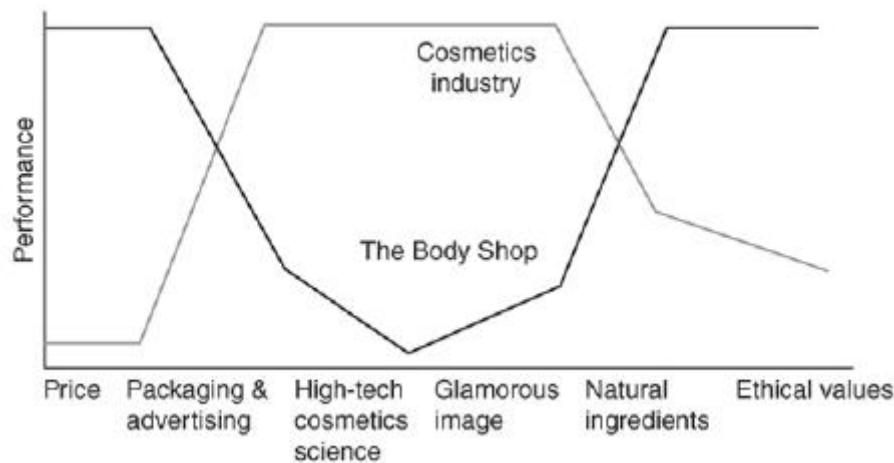
POZYCJONOWANIE RYNKU I KRZYWE WARTOŚCI

Wybór najlepszej pozycji na rynku dla Twojej firmy lub produktu

Krzywa wartości to sposób na podkreślenie potrzeb i preferencji klientów. Można to wykorzystać do zrozumienia pozycji konkurencyjnej firmy, a także potencjalnych kompromisów, możliwości i obszarów i dalszy rozwój. Konkurencyjne firmy podkreślają i pomijają różne rzeczy, które cenią klienci. Na przykład:

- Brytyjski sprzedawca detaliczny The Body Shop zamienił eleganckie opakowanie, podejście kliniczne i efektowny wizerunek tradycyjnie preferowany przez przemysł kosmetyczny w zamian za niższą cenę i bardziej zrównoważoną tożsamość (patrz diagram).
- W USA linie South-West Airlines były pionierami taniego lotnictwa, wymieniając cechy tradycyjnych podróży lotniczych na korzyści płynące z tanich podróży z punktu do punktu.
- Kina multipleksowe porzuciły konwencjonalną wygodę i centralne położenie w centrum miasta w zamian za korzyści związane z przestrzenią i odmiennymi doświadczeniami dla klientów.

- Firma Home Depot rozszerzyła działalność na lokalizacje poza miastem, przy autostradach i zatrudniła byłych wykonawców, aby zapewnić nowy poziom usług i wartości klientom, którzy zazwyczaj nie odwiedzają sklepów z artykułami budowlanymi.



Koncepcja krzywych wartości podkreśla kilka punktów dotyczących pozycjonowania na rynku:

- Konkurencyjne firmy podkreślają różne wartości i je kompromisują (np. luksus można sprzedać za niższą cenę).
- Klienci cenią określone cechy (np. cenę, opakowanie) inaczej w różnych momentach.
- Różne wartości umożliwiają firmom dotarcie do nowych, różnych – i być może niespełnionych – segmentów rynku, potencjalnie zwiększając wielkość rynku.
- Początkowo innowatorzy strategiczni (np. South-West Airlines) tworzą nową „przestrzeń rynkową”, stopniowo redefiniując rynek.
- Skuteczne kopiowanie nowych pracowników może być dla operatorów zasiedziały niezwykle trudne, jeśli nie niemożliwe. Dzieje się tak dlatego, że wewnętrzne problemy kulturowe i związane z zasobami utrzymują firmy przy swoim konwencjonalnym sposobie pracy.
- Przeglądając krzywą wartości, weź pod uwagę trend: jak wszystko się zmienia?

ANALIZA KONKURENCJI: PIĘĆ SIŁ PORTERA

Jak konkurencyjna jest Twoja firma?

Model pięciu sił Portera umożliwia głębsze zrozumienie aktualnej konkurencyjności firmy i podkreśla możliwości poprawy konkurencyjności. Michael Porter przedstawia pięć sił analizy konkurencyjnej:

- 1 Nowi uczestnicy
- 2 Produkty zastępcze
- 3 kupujących
- 4 dostawców
- 5 Istniejący konkurenci.

1 Nowi uczestnicy

Zadaj sobie pytanie, jak łatwo jest nowym firmom wejść na rynek. Należy wziąć pod uwagę wiele czynników, w tym bariery wejścia (takie jak patenty i wysokie koszty założenia), atrakcyjność marż zysku i siłę Twojej marki.

2 Zamienniki

Oceń, jak łatwo jest zastąpić Twoje produkty innymi produktami. Dotyczy to wszystkich alternatyw – nie tylko podobnych produktów. Na przykład linie lotnicze konkurują z przewoźnikami kolejowymi i autokarowymi, a nie tylko z innymi liniami lotniczymi.

3 Kupujący

Sprawdź, jak silni są Twoi kupujący. Czy jest to rynek nabywców? Czy kupujący mogą łatwo przejść do konkurencji? Czy niektórzy z Twoich klientów mają tak silną pozycję, że przez to jesteś bezbronny? Jeśli Twoi nabywcy między przedsiębiorstwami działają przy niskich marżach zysku, jaki wpływ będzie to miało na Twoją firmę?

4 Dostawcy

Oceń siłę swoich dostawców. Czy jesteś zależny od konkretnego dostawcy – i jak można temu zaradzić? Czy dostawca opiera się na Państwa zwyczajach, czy może z łatwością przenieść swoją zdolność operacyjną do innych firm lub sprzedawać bezpośrednio Państwa klientom? Czy możesz użyć alternatywnych produktów lub metod, aby zmniejszyć swoją podatność?

5 Istniejący konkurenci

Zrozum swoich konkurentów i to, jak się z nimi porównujesz.

- Jakie zagrożenie stwarzają?
- Jakie są ich mocne i słabe strony?
- Czy mogłaby nastąpić wojna cenowa lub inne agresywne strategie – i czy byłbyś w stanie przetrwać taką taktykę?
- Czy są innowacyjne?
- Czy klienci mogą łatwo przenieść się do innych firm?
- Ilu jest konkurentów?
- Które firmy są najsilniejsze?
- Czy są jacyś nowi gracze gotowi szturmować rynek lub sprawić, że Twoje produkty staną się zbędne?

Ocena konkurencyjności poprzez wszystkie pięć sił pomoże określić, jak firma radzi sobie, jakie są jej mocne i słabe strony oraz w jakim kierunku zmierza. Ponieważ słabością podejścia Portera jest koncentrowanie się na kwestiach zewnętrznych, często stosuje się je wraz z modelami uzupełniającymi, które lepiej ujawniają problemy wewnętrzne, które wpływają na konkurencyjność firmy.

GORĄCE PUNKTY INNOWACJI

Jak budować kulturę innowacji

Opracowane przez profesor Lyndę Gratton „Hotspoty innowacji” powstają tam, gdzie są odpowiednie warunki i istnieje zachęta – nie można ich formalnie narzucić. Zachęta jest potrzebna w czterech obszarach, którymi są:

1 nastawienie na współpracę

2 rozpiętość granic

3 rozwijanie poczucia celu

4 zdolność produkcyjna.

1 Nastawienie na współpracę

Nastawienie kooperacyjne wynika z praktyk, procesów, zachowań i norm firmy – istotne jest zachowanie najwyższego kierownictwa. Ludzie muszą chcieć dzielić się zarówno wiedzą jawną, jak i ukrytą. Istotne jest kilka elementów:

- Przy wyborze personelu należy wziąć pod uwagę relacje.
- Podkreśl relacje w indukcji.
- Zapewnij mentoring.
- Przedkładaj nagrody zbiorowe nad indywidualne.
- Ustanawiaj struktury ułatwiające współpracę partnerską.
- Rozwijaj odpowiedzialność społeczną.

2 Rozpiętość granic

Wymaga to myślenia poza bezpośrednimi granicami – patrzenia z szerszej perspektywy. Wiąże:

- nie przeszkadza dystans fizyczny
- otwartość na różnorodne pomysły, spostrzeżenia, doświadczenia i ludzi
- chęć i możliwość wspólnego rozpatrywania problemów
- tworzenie sieci kontaktów i budowanie mostów, po których będą mogli przejść inni
- stosowanie różnych poziomów współpracy (np. wykorzystywanie silnych więzi tam, gdzie ważne jest szybkie budowanie zaufania; wykorzystywanie słabych więzi, aby wygenerować dużo pomysłów)
- słuchanie i refleksja w rozmowach, a nie tylko narzucanie punktu widzenia.

3 Rozwijanie poczucia celu

Zadawaj trudne (lub „rozpalające”) pytania. Nie mają one „właściwej” odpowiedzi; zachęcają do zbadania opcji. Inspirują i angażują ludzi oraz prowadzą do nowej wizji, która zapewnia cel i energię.

4 Zdolność produkcyjna

Zapewnienie pełnego wykorzystania potencjału hotspotu zależy od budowania zdolności produkcyjnej poprzez:

- zrozumienie i docenienie talentów innych

- uzyskanie praktycznego, publicznego i wyraźnego zaangażowania ze strony uczestników
- wykorzystanie twórczej energii wynikającej z rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji
- synchronizacja czasu, szczególnie tam, gdzie konieczne jest uwzględnienie różnych stref czasowych lub gdy istnieje różne podejście do czasu
- zadbanie o to, aby presja nie była zbyt wysoka, co powoduje wypalenie, lub zbyt niska, co powoduje utratę zainteresowania.

Innowacyjność opiera się na pracy zespołowej, zwinności i umiejętności przewodzenia zmianom. Co najważniejsze, chodzi o sposób myślenia: musisz myśleć jak innowator i zachęcać do tego innych. Innowacje to nie tylko produkty – to zrozumienie klientów i budowanie marki, poprawa efektywności, redukcja kosztów, poprawa jakości i ilości pracy ludzi oraz usuwanie ograniczeń.

PROTOTYPOWANIE GŁĘBOKIEGO NURKOWANIA

Opracowywanie kreatywnych, praktycznych rozwiązań

Opracowane i spopularyzowane przez firmę konsultingową IDEO, Deep Dive Prototyping to skoncentrowane, zespołowe podejście do generowania rozwiązań konkretnego problemu lub wyzwania. Jest to przydatny sposób stymulowania twórczego myślenia oraz wychwytywania i dopracowywania pomysłów.

Proces

Głębokie podejście łączy burzę mózgów i prototypowanie (budowanie i badanie potencjalnego rozwiązania) w celu opracowania działań, które pomogą w rozwoju firmy. Nie ma limitu czasowego, a główne etapy to:

- Zbuduj zespół posiadający mieszankę mocnych stron i podejść.
- Zdefiniuj wyzwanie projektowe – aby to zrobić, zrozum swój rynek, klientów, technologię i ograniczenia i wykorzystaj te informacje do opracowania kluczowych tematów.
- Odwiedzaj ekspertów i zbieraj informacje o rynkach, klientach – i ogólnie o pomysłach.
- Dzielić się pomysłami.
- Burza mózgów i głosowanie – obejmuje to intensywną burzę mózgów i dyskusję w celu wyobrażenia sobie nowych koncepcji i pomysłów opartych na głównych tematach.
- Opracuj szybki prototyp.
- Testuj i udoskonalaj prototyp, usprawniając pomysły, aby ulepszyć prototyp i pokonać przeszkody – na tym etapie oceniaj i ustalaj priorytety pomysłów oraz decyduj, w jaki sposób można je wdrożyć.
- Skoncentruj się na prototypie i opracuj rozwiązanie końcowe.
- Okazuj uznanie zaangażowanym osobom – to zwiększa motywację i zachęca do ciągłego innowacyjnego myślenia.

ROZWIJANIE KREATYWNEGO MYŚLENIA

Uczynić kreatywność normą

Edward de Bono postrzega kreatywność jako umiejętność, której można się nauczyć i którą najlepiej można wykorzystać za pomocą technik formalnych. Proponuje, że myślenie równoległe jest bardziej użytecznym i skutecznym sposobem wykorzystania twórczych talentów do pracy. Kreatywność formalna działa, ponieważ współdziała ze sposobem działania mózgów wszystkich osób: zarówno świadomie, jak i podświadomie, automatycznie filtrujemy, kategoryzujemy, przetwarzamy i organizujemy informacje. Na tej podstawie de Bono argumentuje, że myślenie równoległe jest bardziej skuteczne w generowaniu wyników, które mają znaczenie dla firm. (Myślenie równoległe ma miejsce, gdy każda osoba przedstawia swoje własne myśli równoległe z myślami innych. W ten sposób każda osoba jest w stanie uzupełniać, wzbogacać i opierać się na myśleniu drugiej osoby, zamiast konkurować lub atakować myśli innych.) Jest to ważniejsze niż kiedykolwiek dlatego, że to, na czym wcześniej firmy polegały w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej – kompetencjach, informacjach i technologii – jest teraz łatwo dostępnymi towarami. Wszystkie te towary można kupić, dzięki czemu twoi konkurenci mogą szybko utracić przewagę, którą mogłeś posiadać. Dziś liczy się tworzenie wartości z tych towarów.

Zrozumienie kreatywności

Kreatywność rozwiązuje problemy, rzuca wyzwanie istniejącym metodom i zapewnia lepszą, stale udoskonaloną drogę naprzód. Biorąc pod uwagę nagrodę, firmy muszą wiedzieć, jak najlepiej wykorzystać kreatywność w użyteczny sposób. Główną wadą tradycyjnej burzy mózgów jest założenie, że jeśli dasz ludziom swobodę wyrażania siebie, w magiczny sposób staną się kreatywni. Nie o to chodzi. Dla organizacji użyteczna kreatywność musi być formalną działalnością wymagającą myślenia, które prowokuje i rzuca wyzwanie bieżącej sytuacji, a następnie szuka odpowiedzi.

Prowokuj, rzucaj wyzwania i szukaj rozwiązań

Biorąc pod uwagę naturalną skłonność mózgu do organizowania informacji i myślenia lateralnego, możemy rozwiązać problemy, po prostu przyjmując losowy punkt wyjścia. Nasze mózgi automatycznie przetwarzają informacje, tworzą połączenia i wskażą nam nowe kierunki. Ważne jest dopuszczenie takiej przypadkowości w wyborze punktu wyjścia. Sugeruje nowe możliwości i wyznacza nowe ścieżki myślenia. Co istotne, jest prawdopodobne, że nasze mózgi już przetworzyły informacje i podświadomie sugerują takie gry otwierające, ponieważ mogą być bardzo istotne. Służy to wyrwaniu nas z obecnego zastoju i skierowaniu na nowy kurs. Następnie nasze nowe myślenie musi pójść do przodu: rzucić wyzwanie przetwarzanym informacjom. To, że coś zawsze było robione w określony sposób, nie oznacza, że jest to wyryte w kamieniu: metody zawsze można ulepszyć. Ciągłe kwestionowanie i rzucanie wyzwań to sposób myślenia, który jest ogromnym źródłem przewagi konkurencyjnej właśnie dlatego, że jest to sposób, w jaki firmy tworzą wartość ze swoich zasobów. Należy pamiętać, że nawet jeśli coś wydaje się działać i odnosi sukces, nie oznacza to, że jest najlepsze, jakie może być. Gdy myślenie podważy normę, automatycznie poszukamy alternatywnych i potencjalnie lepszych rozwiązań. Tworzenie kultury kreatywności w świecie, w którym kompetencje, wiedza i technologia już nie wystarczą, jest teraz prawdziwym źródłem sukcesu.

CYKL ODKRYCIA (ORCA)

Ocena innowacji

Odkrywanie – sprawianie, że rzeczy stają się znane i widoczne – jest istotnym prekursorem innowacji. Cykl odkrywania to sposób wyboru nowych pomysłów, które są opłacalne i skalowalne.

Cykl Odkryć składa się z czterech etapów podsumowanych akronimem ORCA:

1 Obserwacja. Zrozum, jak zmienia się świat – na przykład szukając anomalii, paradoksów, zjawisk peryferyjnych i bezpośredniego doświadczenia.

2 Refleksja. Techniki, które najlepiej sprawdzają się na tym etapie, obejmują powiększanie i pomniejszanie, używanie muzy, wstrzymywanie się z oceną, zwalnianie, zastanawianie się nad tym, czego brakuje, restrukturyzacja danych w celu uproszczenia wzorców, zestawianie fragmentów różnych informacji (bisocjacja) i poświęcanie czasu na odpoczynek.

3 Conversation (Rozmowa). To ludzie wyznaczają tempo i zakres innowacji, zatem najlepsze techniki, jakie można zastosować na tym etapie, obejmują kontrastujące poglądy, ustalanie programu, formułowanie zagadnień i generowanie hipotez.

4 Analiza. Ostatni etap Cyklu Odkryć obejmuje gromadzenie systematycznych dowodów, klasyfikację i kategoryzację danych, nazewnictwo, zakończenie analizy danych i stawianie hipotez.

Lekcje od wielkich innowatorów

Jakie lekcje mają dla nas innowatorzy? Przychodzi mi na myśl kilka:

- Opieraj się na pomysłach innych / współpracuj. Powinno to być łatwe dla naukowców, którzy według słów Izaaka Newtona „stoją na ramionach gigantów”.
- Przyjmij niekonwencjonalne, wyróżniające się podejście.
- Objąć różnorodność.
- Stwórz różnorodną, otwartą i kreatywną kulturę.
- Rozwijaj empatię wobec konsumenta lub klienta (zrozum ludzi).
- Wykonaj i praktycznie podejmij działanie.
- Bądź pewny siebie i odważny.
- Znajdź swoją motywację; miłej pracy.

Na tej liście podkreślono również trzy inne istotne punkty:

1 Innowacja opiera się na pracy zespołowej, zwinności i zdolności do przeprowadzenia zmianom, czyli pozostałym elementom tego programu.

2 Innowacja dotyczy sposobu myślenia: musisz myśleć jak innowator i zachęcać do tego innych.

3 Innowacje to nie tylko produkty: chodzi o poprawę wydajności, redukcję kosztów, poprawę jakości i ilości pracy ludzi, usuwanie ograniczeń – i to tylko wewnętrznie; oznacza to także obsługę i zrozumienie klientów, budowanie marki – i nie tylko.

FORTUNA NA DNIE PIRAMIDY (BOP)

Rozwijanie sposobu myślenia innowatora

Jeśli firma zejdzie na dół piramidy bogactwa i zbuduje niedrogie produkty, stworzy świadomość i zapewni dostęp, to rynek jest fenomenalny. Nieżyjący już profesor C.K. Prahalad argumentował, że istnieje „kara za ubóstwo”, zgodnie z którą najbiedniejsi ludzie płacą więcej za wszystko, ponieważ nie

mają wyboru: są skazani na lokalne monopole oraz złe produkty i usługi. Badania, na które niedawno zwrócił uwagę Światowy Instytut Zasobów, pokazują, że cztery miliardy najuboższych ludzi na świecie stanowią szansę rynkową o wartości 5 bilionów dolarów. Na dole piramidy znajduje się kilka innych kwestii:

- Cena jest kluczowa. W BOP trzeba zacząć od przystępnej ceny, rozumiejąc, że cena minus zysk równa się akceptowalnemu poziomowi kosztów. Ten inny sposób myślenia prowadzi do nowej gamy ekscytujących opcji.
- Innowacja jest niezbędna. Można to przyspieszyć i ulepszyć, koncentrując się na rynkach BOP, ponieważ drobne, stopniowe zmiany nie wystarczą: rynek wymaga gruntownego przemyslenia.
- Firmy muszą zastąpić inwestycje współpracą. Aby zwiększyć współpracę, potrzebny jest czas zarządu, a jest to tańsze niż zwykle inwestowanie środków pieniężnych.

Firmy, które ignorują rynki wzrostu, pozostaną w tyle – i będą miały co najwyżej pięć lat, zanim przedsiębiorstwa z rynków wzrostu zaczną z nimi konkurować.

Rozwijanie sposobu myślenia innowatora

Gdzie możesz ulepszyć swoje podejście do innowacji? Zadaj sobie następujące pytania i zaznacz siebie na 10 dla każdego atrybutu: pomoże to wskazać obszary wymagające poprawy. Jak skutecznie wprowadzając innowacje:

- zaangażować jak najwięcej osób...?
- ...i zbudować otwarty, różnorodny i pozytywny zespół?
- zdefiniować konkretne wyzwanie lub problem?
- kwestionować założenia: swoje i innych ludzi?
- stawić czoła wyzwaniom i problemom?
- rozumiesz, że dobre pomysły mogą pochodzić zewsząd?
- realizować – będąc praktycznym i realistycznym oraz planując wdrożenie?
- skupić się na korzyściach i potencjalnych pułapkach?
- pytanie? Zadawanie pytań to świetny sposób zarówno na zapewnienie wsparcia (np. jakiej pomocy potrzebujesz?) i wyzwanie (jak możemy to zrobić szybciej/taniej?)
- wyrażaj pochwały i uznanie: buduj dynamikę (rewolucje zawodzą, koła zamachowe aby odnieść sukces)?
- być otwartym, budować relacje?
- niestrudzenie usuwać ograniczenia?
- pamiętasz o podstawach przeprowadzenia zmianom? (Patrz numer 35.)
- zrównoważyć intuicję i analizę?
- budować współpracę i pracę zespołową? (Pomyśl o 5M: co oznacza, sposób myślenia, mierzenie, mobilizacja, mechanizmy odnowy.)

- uniknąć pułapek związanych z podejmowaniem decyzji?
- świadomie rozwijać swoje umiejętności?
- kwestie projektowe? (Ma to wpływ na to, jak ludzie o czymś myślą: czy jest to wiarygodne, wciągające, wartościowe.)

W poniższej tabeli przedstawiono inhibitory twórczego myślenia

Bloki osobiste: Bloki rozwiązywania problemów: Bloki kontekstowe

- Brak pewności siebie: • Trwałość rozwiązania: • Rozumowanie naukowe stanowi panaceum
- Tendencja do dostosowywania się: • Przedwczesny osąd: • Opór wobec nowych pomysłów
- Potrzeba tego, co znane: • Stosowanie złego podejścia: • Izolacja
- Emocjonalne „odrętwienie”: • Brak zdyscyplinowanego wysiłku: • Negatywne nastawienie do twórczego myślenia
- Nasycenie: • Eksperci: • Nadmierny entuzjazm
- Słabe umiejętności językowe: • Autokratyczne podejmowanie decyzji: • Brak kontroli wyobraźni
- Sztwność: • Nadmierny nacisk na konkurencję lub współpracę: • Brak inteligentnych celów, jasnej wizji lub harmonogramu

SZEŚĆ MYŚLĄCYCH KAPELUSZY

Jeśli chcesz iść do przodu, kup kapelusz

Stworzona przez Edwarda de Bono technika Sześciu Myślących Kapeluszy szczegółowo opisuje różne style myślenia, których używamy podczas podejmowania decyzji.

Przegląd

Ludzie zazwyczaj mają preferowany styl myślenia, który – niezależnie od tego, jak przydatny – może przeoczyć rozwiązania problemów, które można by odkryć jedynie poprzez inne sposoby myślenia. Metoda Sześciu Myślących Kapeluszy daje nam elastyczność w zastosowaniu stylu odpowiedniego do sytuacji lub możliwość uzyskania pełniejszego obrazu problemu poprzez zastosowanie więcej niż jednego stylu myślenia do problemu. Każdy myślący kapelusz reprezentuje inny sposób myślenia. Patrząc na sytuację z różnych perspektyw, masz większe szanse na podjęcie i wdrożenie właściwej decyzji. Na przykład postrzeganie strategii jedynie z logicznej i racjonalnej perspektywy może skutkować niedostrzeżeniem lepszego rozwiązania lub potencjalnymi przeszkodami we wdrażaniu, które mogłyby ujawnić kreatywne i wrażliwe myślenie.

Sześć myślących kapeluszy

- Biały kapelusz. Podejście to koncentruje się na dostępnych danych. Polega na przyjrzeniu się posiadanym informacjom, aby zobaczyć, czego możesz się z nich nauczyć – zidentyfikowaniu luk w swojej wiedzy i analizie trendów i danych z przeszłości, próbie ich uzupełnienia lub uwzględnienia.

- Czerwony kapelusz. W tym stylu problemy rozwiązuje się za pomocą intuicji, reakcji przeczucia i emocji. Spróbuj pomyśleć, jak inni ludzie zareagują emocjonalnie i spróbuj zrozumieć reakcje osób, które nie znają lub nie podzielają Twojego toku myślenia.
- Czarny kapelusz. Analizuje wszystkie złe punkty problemu i szuka przyczyny, dla której nie zadziała. Podkreśla słabe punkty planu, umożliwiając ich wyeliminowanie lub zmianę lub przygotowanie planów awaryjnych – pomagając zwiększyć odporność planów. Kluczową zaletą tego podejścia jest to, że można przewidywać problemy i im przeciwdziałać.
- Żółty kapelusz. Ten styl zakłada pozytywne myślenie i optymizm, co pomaga dostrzec korzyści płynące z decyzji. Kolejną zaletą jest to, że pozwala kontynuować pracę w trudnych sytuacjach.
- Zielona czapka. Wiąże się to z opracowywaniem kreatywnych rozwiązań. Myślenie jest swobodne i krytyka pomysłów jest niewielka.
- Niebieski kapelusz. Kładzie to nacisk na kontrolę procesów i jest powszechne wśród osób prowadzących spotkania. Kiedy pomysły się wyczerpują, warto połączyć to podejście z myśleniem Green Hat, ponieważ jego kreatywne podejście pobudzi nowe pomysły.

KULTURA INNOWACJI

Siedem kroków Petera Druckera do rozwoju kultury kreatywnej

Innowacyjność to działanie obejmujące całą firmę. Aby odnieść sukces, potrzebne są kreatywne, dochodowe pomysły, a historia pokazała nam, że świetne pomysły pochodzą od wielu różnych ludzi. Zamiast polegać na doraźnych sugestjach czy umiejętnościach kilku utalentowanych osób, firmy muszą stworzyć kulturę innowacyjności.

Skąd bierze się innowacja?

Chociaż niektórzy ludzie są znani ze swojego innowacyjnego myślenia, udane i dochodowe pomysły mogą pochodzić od każdego. Aby wykorzystać ten potencjał, potrzebna jest kultura, która umożliwia ludziom zadawanie pytań i krytyczne i twórcze myślenie, a następnie dzielenie się swoimi pomysłami z innymi. Innowacyjność nie jest działalnością rzadką ani domeną specjalistów. Nie chodzi tu wyłącznie o dokonanie ogromnych postępów w sposobie myślenia – mniejsze, stopniowe ulepszenia są również znaczącymi źródłami przewagi. Innowacyjność niekoniecznie wiąże się z dużymi budżetami na badania i rozwój – ważne nowe pomysły przychodzą z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie. Jest to działanie obejmujące całą firmę, obejmujące każdy aspekt prowadzenia przedsiębiorstwa – od produktów i usług po działalność operacyjną, podejmowanie decyzji i szkolenia. Wszystkie one są źródłami przewagi konkurencyjnej, a posiadanie kultury innowacji doprowadzi do ciągłego doskonalenia.

Tworzenie innowacyjnej organizacji

Tym, co wyróżnia innowacyjną firmę na tle innych, jest jej zaangażowanie w kreatywność. Posiadanie odpowiedniej kultury i procesów doprowadzi do kreatywnego myślenia, ambitnego sposobu myślenia i innowacji. Innowacyjne firmy rozwijają kulturę kreatywną, w której ludzie rzucają wyzwania, wprowadzają innowacje i szukają możliwości. Dostosowują struktury i procedury, aby umożliwić rozwój innowacji. Często łączą się także z ekspertami zewnętrznymi, aby wzbogacić wewnętrzne, innowacyjne zasoby. Peter Drucker przedstawia siedem kroków promujących innowacyjność w firmie:

1 Przeanalizuj przyczyny nieoczekiwanych sukcesów.

2 Zbadaj, dlaczego zdarzenia różniły się od oczekiwanych wyników.

3 Podważ status quo, sprawdzając, dlaczego słabe wyniki stały się akceptowanym stanem.

4 Ustal, jak wykorzystać zmiany rynkowe.

5 Bądź świadomy szerszego rozwoju społeczeństwa, aby zidentyfikować potencjalne możliwości.

6 Rozważ wpływ zmian w gospodarce i rozpoznaj możliwości biznesowe, jakie mogą one zaoferować.

7 Pomyśl o tym, jak nowe informacje, pomysły i technologie wpływają na klientów.

Innowacyjne organizacje mają także ogólne środowisko i kulturę, które cenią i wspierają innowacje. W badaniu przeprowadzonym przez Fundację Talent zidentyfikowano pięć katalizatorów udanej innowacji:

1 Świadomość. Każda osoba zna cele organizacji i wierzy, że może przyczynić się do ich osiągnięcia.

2 Wielość. Zespoły i grupy obejmują szeroką i kreatywną mieszankę umiejętności, doświadczeń, wykształcenia i pomysłów.

3 Łączność. Relacje są silne i oparte na zaufaniu oraz są aktywnie wspierane i wspierane w obrębie zespołów i funkcji oraz pomiędzy nimi.

4 Dostępność. Drzwi i umysły są otwarte; każdy w organizacji ma dostęp do zasobów, czasu i decydentów.

5 Spójność. Zaangażowanie w innowacje rozciąga się na całą organizację i jest wbudowane w procesy i styl przywództwa.

Jeśli budujesz kulturę innowacji w swojej firmie lub zespole, pomocne może być zadanie sobie pytania, który z tych katalizatorów możesz ulepszyć. Jak to zrobisz?

STRATEGIA KREATYWNOŚCI DISNEYA

Kiedy potrzebujesz czegoś więcej niż tylko najpotrzebniejszych rzeczy

Wszyscy mamy preferowany styl myślenia – niektórzy z nas są marzycielami, inni realistami lub krytykami. Może to uniemożliwić nam spojrzenie na problem z innej perspektywy. Metoda Walta Disneya wykorzystuje wszystkie trzy style myślenia, aby pomóc spojrzeć na sytuację z różnych perspektyw i znaleźć najlepszą drogę naprzód. Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji i planowanie ucierpią, gdy skupiamy się na zbyt wąskim obszarze, ale zmiana naturalnego podejścia do problemów może być trudna. Łączne wykorzystanie trzech stylów Disneya usprawni proces podejmowania decyzji.

- Marzyciel, który jest marzycielem, koncentruje się na potencjale i możliwościach.
- Realista skupia się na aspektach praktycznych i wdrażaniu.
- Krytyk kwestionuje i kwestionuje plany i założenia oraz zauważa potencjalne problemy i wady.

Stosując metodę Disneya

1 Wybierz problem, którym chcesz się zająć, ale odłóż go na bok, aż osiągniesz właściwy stan umysłu.

2 Udaj się do trzech różnych miejsc, aby przemyśleć problem z każdej perspektywy (każde środowisko będzie Ci skojarzone z tym podejściem). Mogą to być zupełnie różne miejsca lub po prostu różne części jednego pomieszczenia.

3 Dla każdego sposobu myślenia (zaczynając od marzyciela, przechodząc do realistycznego, a następnie do krytycznego), najpierw przypomnij sobie czas, kiedy byłeś kreatywny, realistyczny lub krytyczny. Pomoże Ci to uzyskać dostęp do tego stylu i zastosować go do bieżącej sytuacji.

4 W każdym nastawieniu umysłu podchodź do danej kwestii wyłącznie z tej perspektywy. Pozwoli Ci to w pełni wykorzystać każdą perspektywę, ujawniając więcej opcji i pomysłów.

- W przestrzeni marzycieli pozwól, aby Twoje pomysły płynęły swobodnie.
- W przestrzeni realistycznej zastanów się, jak można wdrożyć stworzone przez siebie pomysły. Jak można je osiągnąć? Co musi się wydarzyć?
- W przestrzeni krytyki kwestionuj i kwestionuj swoje pomysły i plan.

Identyfikacja mocnych i słabych stron; szukaj wad; szukaj luk lub potencjalnych problemów. Określ, co należy zrobić lepiej.

5 Po ukończeniu tych czterech etapów wróć do początku i ponownie oceń swoje pierwotne marzenie i zaplanuj po kolei każdy etap myślenia. Możesz powtarzać ten proces, aż poczujesz, że plan działa dobrze z każdej perspektywy. Rodzaje pytań, które należy zadać na każdym etapie

Marzyciel: Realista

- Dlaczego to robię? : • Jak mogę to zrobić?
- Czy można to zrobić lepiej? : • Kogo jeszcze potrzebuję, aby to zadziałało?
- Co chciałbym, żeby się stało? : • Co musi się wydarzyć – i kiedy?
- Czy nie byłoby wspaniale, gdyby...? : • Jakich zasobów potrzebuję?
- Jakiej nagrody lub rezultatu chciałbym? : • Ile to będzie kosztować?

Krytyk

- Czy pomysł naprawdę ma potencjał?
- Czy cel jest osiągalny?
- Czy istnieją jakieś bariery lub problemy z zasobami?
- Czy plan działa? Weź pod uwagę takie kwestie, jak czas, koszt lub potencjał rynkowy.
- W jaki sposób można ulepszyć plan – czy są luki lub czy niektóre elementy są niepotrzebne?

MODEL MATE DLA SPRZEDAŻY STRATEGICZNEJ

Osiąganie celów sprzedażowych

Segmentacja i zarządzanie kontaktami w organizacji klienta pod kątem ich wsparcia dla celów sprzedażowych to wysoce skuteczny sposób rozwijania relacji z klientami i sprzedaży. Cztery kroki

- Krok 1: zdefiniuj swój unikalny cel sprzedażowy.

- Jasno określ, co i kiedy sprzedajesz oraz jaką wartość to ma.

Co sprawia, że jest to atrakcyjna propozycja? Jaka jest jego wartość dla organizacji lub klienta? Brzmi to prosto, ale może zostać pomieszczone lub przeoczone, co może mieć katastrofalne skutki.

- Krok 2: zidentyfikuj wszystkich graczy za pomocą modelu MATE.
- MATE podkreśla potrzebę skupienia się na pieniądzach, sojusznikach, ekspertach technicznych i użytkownikach końcowych. Zidentyfikuj każdą osobę kontaktową (również tę, której nie znasz), zapisując jej stanowisko i imię i nazwisko.



- Pieniądze. Posiadacz budżetu ma władzę nad decyzją o wydatkach. Zwykle skupiają się na wynikach końcowych i mają prawo weta. Zapytają: „Jaki będzie to miało wpływ i jaki zysk osiągniemy?”
- Sojusznicy / Rzecznicy. Mogą one pomóc Ci w procesie sprzedaży. Dostarczają cennych informacji, mogą doprowadzić Cię do właściwych osób i mogą mieć wpływ. Sojusznicy znajdują się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
- Eksperti techniczni. Są oni strażnikami, którzy oceniają techniczne aspekty propozycji. Nie mają ostatecznego zatwierdzenia, ale przedstawiają zalecenia dla decydenta. Mogą powiedzieć „nie” ze względu na problemy techniczne. Pytają, czy produkt lub usługa odpowiada ich specyfikacjom.
- Użytkownicy końcowi. Oceniają wpływ Twojej propozycji na ich wyniki w pracy. Będą wdrażać lub pracować z Twoim rozwiązaniem, więc ich sukces będzie powiązany z Twoim produktem i będą chcieli wpłynąć na decyzję o zakupie. Pytają: Czy to zadziała dla mnie lub mojego działu?
- Krok 3: rozważ poziom wsparcia każdej osoby.
- Po umieszczeniu każdej osoby w modelu MATE oceń jej poziom wsparcia dla Twojego celu sprzedażowego jako wysoki, średni lub niski.
- Krok 4: rozważ poziom wpływu każdej osoby.
- Oceń wpływ każdej osoby w swojej organizacji – wysoki, średni lub niski.

Sprawdź znaki ostrzegawcze

Upewnij się, że nie ma zagrożeń dla sprzedaży, zadając sobie następujące pytania:

- Czy mam co najmniej jedną osobę w każdym obszarze?
- Czy jestem wolny od obaw związanych z ich wpływem?
- Czy nawiązałem z nimi osobisty kontakt?
- Czy znam ich sposoby reagowania i czego szukają?

Zidentyfikuj swoją taktykę, aby zwiększyć sprzedaż i wyeliminować sygnały ostrzegawcze

Przez cały czas bądź uczciwy i gotowy na kwestionowanie i rozwijanie swojego myślenia. Dzięki zdobytym informacjom skontaktuj się z kluczowymi osobami, nawiąż kontakt i poznaj ich potrzeby.

DZIESIĘĆ CS SPRZEDAŻY ONLINE

Budowanie udanego biznesu w Internecie

Skoncentrowane na zaspokajaniu potrzeb klientów, Dziesięć C to kluczowe czynniki sprzedaży i odniesienia sukcesu w biznesie online. To, które czynniki są najważniejsze dla Twojej firmy, będzie zmieniać się w czasie, w zależności od sytuacji – np. etapu rozwoju, pozycji konkurencyjnej, rodzaju rynku czy siły marki.

1 Treść

Treść nadaje ton i powinna napędzać Twoją markę. Powinien być jasny, przekonujący, wciągający, zabawny, informacyjny, atrakcyjny wizualnie i dostosowany do docelowej grupy odbiorców. Zapewnij klientom szybki i łatwy dostęp do informacji oraz kontrolę przepływu informacji.

2 Komunikacja

Komunikacja to coś więcej niż przekazywanie informacji. Chodzi o słuchanie, budowanie zaufania i utrzymywanie relacji jeden na jeden z klientami. Zrozum, co interesuje i motywuje klientów, daj im możliwość interakcji, działaj na podstawie opinii i używaj strumienia kliknięć do monitorowania zachowań.

3 Opieka nad klientem

Klienci muszą Ci ufać – mieć zaufanie do zakupów i wiedzieć, że dane osobowe są bezpieczne i że dostępne jest wsparcie posprzedażowe. Zapewnij różne metody płatności, umożliw klientom śledzenie zamówień i szybkie reagowanie na pytania. Pozytywne doświadczenia umożliwiają up-selling, cross-selling, powtarzalne rekomendacje biznesowe i osobiste.

4 Wspólnota i kultura

Ludzie korzystają z Internetu, aby nawiązywać kontakty i utrzymywać kontakty towarzyskie. Dostarczaj informacji eksperckich, pozwalaj ludziom reagować, dbaj o to, aby informacje były dostępne, jasne i zabawne, a także umożliw klientom spotkanie się i interakcję.

5 Wygoda

Klienci mają wysokie oczekiwania, dlatego oceń każdą funkcję z punktu widzenia swoich klientów. Korzystanie z Internetu musi być płynne, skuteczne, szybkie, łatwe i wygodne. Zadbaj o to, aby nawigacja była przejrzysta i intuicyjna.

6 Łączność

Spraw, aby witryna była atrakcyjna i „lepka” – aby klienci zostali na niej dłużej, często wracali i polecali ją. Upewnij się, że klienci to cenią, dostarczając wysokiej jakości treści i zachęty do powrotu. Umożliwiaj klientom odwiedzanie innych witryn zawierających informacje uzupełniające, np. firm narciarskich z linkami do kanałów pogodowych.

7 Koszt i rentowność

Twoja strategia online – cele, priorytety i korzyści – musi być jasno zrozumiana i zaplanowana. Skoncentruj się na kontroli kosztów i maksymalizacji zysku, aby zapewnić rentowność witryny.

8 Personalizacja

Planuj dostosowywanie od samego początku, zamiast przeszczepiać je później. Zapewnij, że produkty spełniają wymagania klienta poprzez dialog. Upewnij się, że klienci wiedzą, co mogą, a czego nie mogą wybrać. Rozwijaj i udoskonalaj możliwości dostosowywania, aby utrzymać konkurencyjność.

9 Możliwości

Aby poprawić możliwości, zachęć swoich pracowników, aby postrzegali Internet jako narzędzie zaspokajania potrzeb klientów. Wyznaczaj, wdrażaj, mierz i monitoruj cele. Zapytaj klientów, czego chcą i co myślą o Twoich planach.

10 Konkurencyjność

Stale przeglądaj i udoskonalaj swoją strategię w stosunku do konkurencji. Potrzebujesz dużej świadomości rynku – musisz wiedzieć, co zrobili, robią i co mogą zrobić konkurenci. Rozważ najgorszy scenariusz, aby Twoja strategia online była trwała i realistyczna.

SIEDEM KROKÓW DO UDANYCH SPOTKAŃ SPRZEDAWCZYCH

Od świetnego kontaktu po sprzedaż

Udane spotkania sprzedażowe mają kluczowe znaczenie. Dotyczy to obu stron: przyszłość Twojej firmy zależy od sprzedaży, a klienci chcą znaleźć odpowiedniego dostawcę. Sprzedaż to sztuka wymagająca wysokich kwalifikacji, która jest w niej zakorzeniona podstawowa zasada: zaufanie.

Przegląd

Te siedem kroków pomoże Ci coś zmienić i przekształcić spotkania sprzedażowe w korzystne dla wszystkich zainteresowanych stron. Każdy krok zapewnia nieocenione ramy do budowania właściwych relacji z potencjalnymi klientami – umiejętności, które można wykorzystać w wielu różnych sytuacjach biznesowych.

Krok 1: Zbuduj relację:

- Połącz się z klientem – ustal wspólną płaszczyznę i wczuj się w niego.
- Stwórz pozytywne relacje zawodowe i zachowaj profesjonalizm.
- Bądź ciepły i asertywny oraz zadawaj otwarte pytania.
- Ubierz się, aby potwierdzić wiarygodność.

Krok 2: Wyślij potwierdzenie swojego celu:

- Bądź jasny, zwięzły i atrakcyjny. To pokazuje, dlaczego spotkanie jest ważne, określa Twoje możliwości i pozwala Ci przejąć kontrolę.

Krok 3: Przedstaw siebie i swoją firmę:

- Twój klient musi mieć do Ciebie zaufanie i

Twoja firma. Twoja zdolność pokierowania resztą spotkania zależy od tego pierwszego wrażenia.

- Bądź zwięzły i staraj się zaimponować - opisz, w jaki sposób pomogłeś innym firmom. Używaj pozytywnych, niezobowiązujących słów, takich jak „miejmy nadzieję” i „możliwości”.

Krok 4: Ustalanie faktów:

- Dzięki temu poznasz potencjalnego klienta i dostosujesz swoją ofertę. Obejmuje to znajomość zarówno sytuacji firmy, jak i osób, z którymi się spotykasz – upewnij się, że Twoja prezentacja przemawia do słuchaczy i przemawia do nich.

Krok 5: Zbadaj potrzeby i pragnienia:

- To tutaj dokonuje się lub traci sprzedaż. Skoncentruj się na ich potrzebach i tym, czego szukają. Jeśli chcesz uwzględnić rzeczy, których wcześniej nie rozważali, podaj przekonujący powód. Wyjaśnij, w jaki sposób to, co oferujesz, wpłynie na ich działalność. Użyj GRIP: Cele, Rzeczywistość, Implikacje, Plany. Skoncentruj się na tym, czego szukają i cenią. Zadawaj otwarte, dociekliwe pytania – i słuchaj. Nie bój się ciszy – ludzie potrzebują czasu na przemyślenie punktów.

Krok 6: Prezentacja:

- Dostosuj prezentację do potrzeb klienta. Nie ma sensu mieć wodotrysków i gwizdków, jeśli nie są one przydatne dla twojego klienta. Bądź entuzjastyczny i ciepły, powiąż swoje rozwiązanie z potrzebami klienta.

Krok 7: Przejście i zamknięcie:

- Wszystkie poprzednie kroki opierają się na tym ostatnim etapie.

- Zakończ spotkania, koncentrując się na budowaniu relacji.

- Uzgodnij dalsze kroki i potwierdź zaangażowanie.

- Bądź pewny siebie i serdeczny, szybko reaguj i dotrzyj obietnic.

CYKL KUPUJĄCEGO

Zrozumienie, w jaki sposób klienci kupują

Skuteczna sprzedaż wymaga zrozumienia, jak i dlaczego ludzie kupują. Rozumiejąc każdy etap Cyklu Kupującego, będziesz mógł wpływać na obecnych i potencjalnych klientów. Empatia i patrzenie na sytuację z punktu widzenia klienta to podstawa. Klienci myślą o trzech rzeczach:

1 ich obecna sytuacja

2, jak Twój produkt wpłynie na tę sytuację

3, czy zamknie to lukę i zbliży ich do celów.

W przypadku sprzedaży organizacji różne zaangażowane osoby mogą mieć różne poglądy i priorytety.

Jak działa Cykl Kupującego

Świadomość -> Informacja -> Priorytetyzacja -> Zakup -> Użycie -> Ponowne użycie -> Rzecznictwo

1 Świadomość. Przyciągnij uwagę klienta – wzbudź jego ciekawość

o Twoim produkcie i zaznajomiony z nim. Buduj świadomość swojego produktu tak, aby poprowadzić klienta do kolejnego etapu: chęci dowiedzenia się więcej.

2 Informacje. Spraw, aby informacje były jasne, użyteczne, istotne i przekonujące, a także zawierały odpowiednią ilość szczegółów dla klienta. Nadmiar będzie dla niektórych nieistotny, żmudny i nudny; zbyt mało będzie pozbawione niezbędnych szczegółów dla innych. Informacje i sposób ich przedstawienia poprowadzą klienta do ustalenia priorytetów jego potrzeb w odniesieniu do Twojego produktu.

3 Priorytetyzacja. To wtedy podejmowane są decyzje. Zrozum potrzeby swojego klienta, „chciałby mieć”, jego sytuację i problemy finansowe. Zasadniczo pomóż im znaleźć odpowiedni dla nich produkt. Bez tego nie dojdzie do etapu rzecznictwa – nie będą Cię polecać innym.

4 Zakup. Spraw, aby proces zakupu był tak prosty, usprawniony i efektywny, jak to tylko możliwe. Jeśli proces jest żmudny i skomplikowany, sprzedaż może się nie udać. Dotyczy to zarówno sprzedaży między przedsiębiorstwami, jak i między przedsiębiorstwami a konsumentami. Zadbaj o to, aby klienci byli zadowoleni ze swoich zakupów.

5 Użyj. Sprzedaż nie jest końcem procesu sprzedaży. Sposób, w jaki klienci korzystają z produktów, wpływa na powtarzalność transakcji i rekomendacje. Zapewnij dobre produkty, hojne gwarancje i doskonałe wsparcie posprzedażowe, aby przenieść klientów do dwóch kolejnych etapów: ponownego użycia i promocji.

6 Ponowne użycie. Powtarzający się klienci są dochodowi. Są to klienci generujący wysokie marże i wymagający niewielkich wydatków marketingowych, aby zwiększyć przychody. Polecają także Twój produkt innym poprzez kontakty osobiste i zawodowe oraz media społecznościowe.

7 Rzecznictwo. Nie bez powodu nazywa się to cyklem kupującego: rzecznictwo prowadzi bezpośrednio z powrotem do etapu świadomości. Rekomendacje zmniejszają koszty i trudność pozyskania kolejnych klientów. Dla potencjalnego klienta rekomendacja zwraca uwagę na produkt, usuwa niepewność i buduje chęć jego posiadania.

CENNIK

Wybór najlepszej strategii

Ustalenie właściwej ceny od samego początku jest koniecznością: zła cena może podważyć całą strategię biznesową. Raz ustalone ceny mogą być trudne do zmiany. Cena wspiera szereg celów biznesowych: zwiększanie lojalności, przedłużanie żywotności produktu, wchodzenie na nowe rynki, manipulowanie ofertami specjalnymi i wypieranie konkurencji. Aby wybrać strategię cenową, potrzebujesz dogłębnego zrozumienia rynków, klientów, celów strategicznych i swojej firmy.

Wiedz, jak wrażliwa jest cena

Czy popyt jest elastyczny – gdy małe zmiany ceny prowadzą do znaczących zmian popytu? A może jest nieelastyczny – gdzie zmiany cen mają niewielki wpływ na popyt? Czy produkt ma wartość „snobową”, gdzie popyt rośnie wraz z wysokimi cenami?

Poznaj rynek

Jakie są spostrzeżenia i zachowania klientów? Czy zaakceptujesz kulturę cenową – czy rzucisz jej wyzwanie?

Zagadnienia konkurencji i innowacyjność cenowa

Czy jest niewielu bezpośrednich konkurentów? Czy niektórzy konkurenci są wrażliwi na niższe ceny?

Analiza kosztów i progu rentowności

Sprzedaż po kosztach buduje udział w rynku lub wypiera konkurencję – analiza progu rentowności określa cenę pokrywającą koszty. Przeanalizuj wszystkie koszty, w tym możliwość podniesienia cen przez dostawców.

Strategie cenowe

Strategia: Pomysł/cel: Problemy

Prowadzenie strat: Cena jest niższa niż koszt. Usuń konkurentów lub ustal udział w rynku. Jeśli popyt jest zbyt wysoki, straty rosną.

Trudno później podnieść ceny. Czy przetrwałbyś wojnę cenową?

Ceny penetracyjne: Cena progowa i agresywny marketing Penetracja rynku i zdobywanie udziału w rynku: Stosowane na bardzo konkurencyjnych rynkach w celu osłabienia ustalonego lidera Opiera się na spadku kosztów jednostkowych wraz ze wzrostem popytu Ryzyko obniżenia cen przez konkurentów

Dojenie lub odtłuszczenie: Wysoka cena za wersję o wysokiej jakości. Wygenerowanie dalszych zysków z ustalonego produktu: Zwrot ograniczony wyższymi kosztami dostarczenia produktu. Polega na umiejętności przekonania klientów. Mały rozmiar rynku.

Cena docelowa: Ustaw minimalny poziom zysku, oszacuj sprzedaż, a następnie ustal cenę: Opiera się na dokładnych szacunkach sprzedaży. Nie bierze pod uwagę działań konkurencji

Zróznicowanie cen: Zmienne ceny dla różnych rynków: Generuje największy przychód z produktu. Opiera się na barierach wejścia – np. na rynku. cła lub wysokie koszty – aby uniemożliwić innym kupowanie na tańszych rynkach i odsprzedaż. Opiera się na niewiedzy konsumentów (lub akceptacji) niższych cen gdzie indziej.

Wycena według kosztu krańcowego: Cena odzwierciedla dodatkowy koszt dostarczenia dodatkowej jednostki: Stosowana, gdy koszt dodatkowej jednostki jest znacznie wyższy Należy wyjaśnić klientom różnice w cenach

Zmienne ceny: Ceny obniżone, w celu zwiększenia sprzedaży Podniesione, do

zniechęcać do sprzedaży – jeśli produkcja jest na pełnych obrotach: Często stosowane w sytuacjach ekstremalnych. Wahania cen mogą spowodować zniechęcenie lub dezorientację klientów

Cena według średniego kosztu : Ustal cenę bazową, dodając koszty całkowite i pożądaną marżę zysku i dzieląc przez prawdopodobną sprzedaż : Akceptowana przez klientów Opiera się na dokładnych szacunkach Jest konkurencyjna: firmy o najniższych kosztach pobierają najniższe ceny

Zwyczajowe ceny: Ta sama cena za mniejszy produkt: Może zwiększyć zyski Przydatne, gdy koszty rosną, a popyt jest powolny Ryzyko zniechęcenia klientów

Ceny barierowe: Obniż ceny, aby zniechęcić lub usunąć nowych uczestników rynku: Agresywna strategia mająca na celu obronę ugruntowanej pozycji Stosowana na rynkach wysoce konkurencyjnych lub wrażliwych na ceny Pomimo ograniczeń prawnych firmy współpracują, aby utrzymać ceny barierowe

CZTERY PS MARKETINGU

Stosowanie miksu marketingowego

Marketing mix obejmuje produkt, miejsce, cenę i promocję, co można wykorzystać do skutecznego pozycjonowania produktu na rynku. Edmund Jerome McCarthy sformułował miks marketingowy jako Cztery P. Choć może to wyglądać prosto, chodzi o to, że marketing to coś więcej niż reaktywne przedsięwzięcie, reagujące na produkt już po jego opracowaniu. Powinno to być także działanie proaktywne, informujące o każdym aspekcie projektowania i rozwoju produktu. Stosowanie czterech P to rygorystyczny i ciągły proces, który kwestionuje i rzuca wyzwanie każdemu aspektowi produktu w celu ulepszenia oferty produktowej – aby uzyskać właściwy miks marketingowy. Każda część wpływa na pozostałe (zarówno wspierając, jak i potencjalnie osłabiając), co wymaga skoordynowanego podejścia do strategii marketingowej i konieczności osadzenia marketingu we wszystkich innych aspektach działalności – od projektowania produktu po kierunek strategiczny. Biorąc pod uwagę kwestie marketingowe od początku, istnieje większe prawdopodobieństwo, że opracujesz odpowiednie produkty, a następnie je stworzysz. Produkt: projektowanie produktów, jakich oczekują klienci

- Zrozum klientów – czego chcą, jak będą korzystać z produktu, jak produkt będzie postrzegany, jakiego poziomu wsparcia posprzedażowego będą oczekiwać?
- Rozważ wpływ kosztów na cenę i w konsekwencji na klientów.
- Wykorzystuj wiedzę o rynku i klientach, aby określić cechy produktu – w tym jego nazwę, atrybuty, kolor, rozmiar i wszelkie istotne atrybuty.
- Zadbaj o właściwy branding i odróżnienie go od produktów konkurencji.

Miejsce: dotarcie do klientów

- Jasno określ, gdzie i jak produkty dotrą do klientów – na przykład kanały, regiony i segmenty, w których będą promowane i sprzedawane.
- Zrozum swoich klientów – gdzie szukają produktów i gdzie dokonują zakupów.
- Musisz określić kanały, z których będziesz korzystać i rozważyć kwestie dystrybucji – w tym wszelkie bariery wejścia.

Cena: ustalenie właściwej ceny

- Dowiedz się, ile klient będzie skłonny zapłacić i zastanów się, w jaki sposób na postrzeganie klientów wpływa cena.
- Zdecyduj się na cenę, która pozwoli na efektywne wykorzystanie rabatów – na przykład zachęcając do sprzedaży hurtowej po cenie nie spadającej poniżej kosztów.
- Bądź świadomy cen konkurencji i rozważ potencjał wojny cenowej.
- Będziesz musiał rozważyć, jaki wpływ będzie miało to na popyt w różnych sytuacjach ceny.
- Upewnij się, że cena nie powoduje niepotrzebnego poświęcania Twojej marży zysku.
- Rozważ cenę z innych perspektyw, takich jak branding.

Promocja: informowanie ludzi o produkcie i zachęcanie ich do zakupu

- Zdecyduj, jak i kiedy przyciągnąć klientów.
- Dowiedz się, jaki rodzaj promocji i zachęt (na przykład kup jedną, drugą otrzymasz gratis) będzie najskuteczniejszy dla poszczególnych klientów.
- Aby zaplanować skuteczną kampanię reklamową, musisz poznać swoich klientów. Na przykład: Dokąd idą (i kiedy)? Co oni robią? Co czytają? Co (i kto) na nich wpływa?
- Bądź świadomy kampanii konkurencji i ulepszaj je.

DZIESIĘĆ ZASAD CROSSSELLINGU

Poprawa rentowności

Sprzedaż krzyżowa polega na oferowaniu jednego lub większej liczby różnych produktów lub usług klientowi, który już dokonał zakupu. Potencjał zwiększonego zysku jest znaczny, ale niewłaściwe przeprowadzenie tego procesu może w dłuższej perspektywie mieć fatalne skutki, a nawet zagrozić pierwotnej sprzedaży.

Przegląd

Skuteczna sprzedaż krzyżowa zależy od zrozumienia zachowań klientów i sposobu, w jaki podejmują oni decyzje. Kluczem jest całkowite skupienie się na kliencie. Zasadniczo uczciwość, rzetelność i wiarygodność to cechy charakterystyczne udanej sprzedaży krzyżowej. Aby odnieść realne korzyści, zawsze pamiętaj, że Twoim celem jest zwiększenie rentowności poprzez budowanie długoterminowych relacji, zachęcanie klientów do rekomendacji i rozwój cenionej marki – nic z tego nie nastąpi, jeśli klientom sprzedaje się niewłaściwe produkty lub poczują się w jakikolwiek sposób wprowadzeni w błąd.

Stosowanie dziesięciu zasad

Aby pomóc firmom w skutecznym wykorzystaniu tego procesu i uniknięciu pułapek, John Domański opracował dziesięć zasad sprzedaży krzyżowej:

1 Nie dokonuj sprzedaży krzyżowej zbyt wcześnie. Nie ryzykuj całkowitej utraty klienta poprzez zbyt wczesną sprzedaż krzyżową – zadbaj o sfinalizowanie pierwszego zakupu.

2 Trzymaj się zasady 25, gdzie wartość sprzedaży krzyżowej nie zwiększa pierwotnego zamówienia o więcej niż 25%.

3 Skoncentruj się na długoterminowym zysku. Sprzedaż krzyżowa musi oferować klientowi najbardziej odpowiedni produkt lub usługę, a tym samym budować długoterminowe relacje i zachęcać do osobistych rekomendacji. Samo promowanie produktów o wysokiej marży jest ostatecznie nieopłacalne, ponieważ rozczarowani klienci nie wrócą.

4 Zawsze dodawaj wartość dla klientów. Sprzedaż krzyżowa nie jest sposobem na pozbycie się niechcianych towarów – polega na dodaniu wartości dla klientów.

5 Połącz ze sobą wszystkie przedmioty objęte wyprzedają. Z punktu widzenia klienta z pierwszą pozycją muszą być powiązane dodatkowe produkty lub usługi.

6 Sprzedaj klientowi coś, co już zna: zaoferuj dodatkowe produkty lub usługi, które klient już zna. To nie jest czas na wprowadzanie nowych produktów i usług.

7 Wykorzystaj technologię, aby zrozumieć klienta. Opracuj system, który łączy ze sobą produkty tak, aby po dokonaniu zakupu przez klienta natychmiast widoczna była lista możliwości sprzedaży krzyżowej. Następnie pojawia się kwestia oferowania produktów odpowiednich dla każdego konkretnego klienta.

8 Informuj zespoły sprzedaży i klientów o produktach. Zespoły sprzedaży muszą dokładnie poznać wszystkie Twoje produkty i usługi. Aby wiedzieć, jakie produkty oferować i odpowiadać na pytania klientów, potrzebne jest szczegółowe zrozumienie.

9 Korzystaj z najlepszych ludzi i zapewniaj ciągłe doskonalenie. Wprowadzając nowe możliwości sprzedaży krzyżowej, wykorzystaj najlepszych ludzi do przetestowania procesu i ulepszenia jego działania.

10 Motywuj swoje zespoły sprzedażowe do sprzedaży krzyżowej (jest to nadal opłacalne). Zawsze pamiętaj, że motywacja i wynagrodzenie wpływają na wydajność zespołów sprzedażowych. Kooptując równanie Einsteina, $E = M C^2$ podsumowuje to, gdzie E to wysiłek danej osoby, M to poziom motywacji, a C to kwota rekompensaty – wysiłek bezpośrednio wynikający z lepszej rekompensaty i motywacji mówi sam za siebie.

RÓŻNICOWANIE

Daj klientom powód, aby wybrali Twoje produkty

Odróżnienie jednego produktu od drugiego stwarza nowe możliwości rynkowe: umożliwienie zmiennych cen, zwiększenie marży zysku i wyróżnienie produktów na tle konkurencji. Różnicowanie przybiera różne formy – od cech produktu, ceny i niezawodności po atrybuty emocjonalne, aspiracyjne i branding.

Przegląd

Na rynkach zasypanych produktami i usługami nakłonienie klientów do rozpoznania i wybrania Twoich produktów jest trudne. Odróżnienie się od konkurencji daje klientom powód, aby wybrać Twój produkt, a nie produkt konkurencji, a ułatwienie klientom tego wyboru jest ważne. Czy nam się to podoba, czy nie, nasze mózgi są wyjątkowo leniwe i wolą podejmować decyzje przy jak najmniejszym wysiłku. Nie oznacza to, że nie jesteśmy wybredni – oczywiście musimy być przekonani o wartości, jaką oferuje zróżnicowanie. Chodzi jednak o to, że już samo zróżnicowanie skłania klienta do dostrzeżenia różnicy i pomaga zawęzić proces decyzyjny – innymi słowy ułatwia sprawę. Dlatego ważne jest, aby uświadomić klientom, czym różni się Twój produkt.

Jak wyróżnić swoje produkty

- Poznaj swoje mocne i słabe strony – oraz swoich konkurentów. Rozumiejąc mocne i słabe strony swoje własne oraz konkurentów, będziesz wiedział, jakie atrybuty możesz wykorzystać i co musisz zrobić inaczej, aby wyprzedzić rywali i przyciągnąć klientów.
- Skoncentruj się na klientach. Strategia różnicowania wymaga skupienia się na klientach. Wiedza o tym, co im się spodoba i jak zareagują na rozwój sytuacji lub zmiany gustów i postaw, powinna zawsze stanowić podstawę Twojej strategii – w tym rozpoznawania nowych grup klientów i możliwości.
- Rywalizuj ze sobą. Wiele firm oferuje produkty konkurujące z ich własnymi produktami. Oferując zróżnicowane produkty, przyciągniesz szersze grono klientów i zajmiesz większą część całego rynku, ograniczając przestrzeń dostępną dla konkurencji.
- Bądź świadomy zmian na rynku. Zróżnicowanie nigdy nie jest sytuacją statyczną. Konkurenci będą kopiować Twoje produkty lub usługi i zniszczą Twoją dotychczasową przewagę. Wykorzystają również różnicowanie, aby przyciągnąć klientów. Będziesz musiał stale skanować rynek, aby ocenić konkurencję i zidentyfikować nowe możliwości.

PIRAMIDA CURRY'EGO DLA MARKETINGU I ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI

Segmentacja, zrozumienie i zarządzanie klientami

Ile inwestujesz w pozyskiwanie klientów? Odpowiedź powinna zależeć od generowanego przez nie zysku. Piramida Curry'ego zapewnia jasne podsumowanie Twoich najcenniejszych klientów (i tych nierentownych), dzięki czemu możesz odpowiednio ukierunkować swoje pieniądze, wysiłki i strategię. Bez segmentacji klientów firmy ryzykują: marnowaniem zasobów na klientów przynoszących straty; brakujące możliwości zwiększenia zysków poprzez innych klientów; i wyalienowanie tych najbardziej dochodowych. Piramida Curry'ego pomaga zidentyfikować każdą grupę, wyjaśnić sposób myślenia i określić strategie marketingowe i relacje z klientami - identyfikując grupy, którym można dokonać sprzedaży krzyżowej i dodatkowej.



Podstawą piramidy Curry'ego są przychody generowane przez każdą grupę klientów. Działa to w oparciu o zasadę 80/20, gdzie 20 procent klientów generuje 80 procent przychodów, a 80 procent klientów generuje 20 procent przychodów. To znaczy:

- dobrą opiekę nad 20 procentami najlepszych klientów
- przesuwanie klientów z segmentów generujących mniejsze przychody w górę łańcucha wartości
- zrozumienie powodów, dla których kierujesz działania marketingowe do segmentów o niskim zysku
- zadawanie pytań, dlaczego utrzymujecie klientów przynoszących straty.

Piramida może odzwierciedlać różne rzeczy – nie tylko przychody. Może przedstawiać marżę zysku na segment. Postrzeganie grup wyłącznie pod kątem przychodów lub marży zysku to tylko część historii – należy wziąć pod uwagę inne czynniki, takie jak marka i obecność na rynku. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę, że mała grupa klientów generuje większość Twoich przychodów i prawdopodobnie jest bardzo dochodowa, Piramida Curry'ego jest przydatna do analizy klientów i opracowywania strategii marketingowej.

W praktyce

Zdecyduj, w jaki sposób zamierzasz segmentować klientów – na przykład według generowania przychodów lub marży zysku na klienta.

1 Zbierz i przeanalizuj dane.

2 Wykorzystaj te informacje do przeglądu i opracowania swojej strategii marketingowej.

3 Włącz szersze cele strategiczne do strategii marketingowej. Nie skupiaj się tylko na chwili obecnej: rozważ potencjalnych klientów (przesuń klientów w górę łańcucha wartości i zamień potencjalnych klientów w rzeczywistych).

4 Określ poziom kosztów marketingowych uzasadniony dla każdego segmentu i opracuj taktykę uwzględniającą koszty i powiązaną z przychodami.

5 Bardzo dobrze dbaj o swoich najbardziej dochodowych klientów.

Wreszcie Piramida Curry'ego ma na celu osiągnięcie jednego celu: zapewnienia, że Twoja firma jest zorientowana na klienta. Jeśli nie koncentrujesz się w 100% na klientach, to patrzysz w złym kierunku.

PUNKT PRZEWROTNY

Spostrzeżenia Malcolma Gladwella na temat sposobu rozprzestrzeniania się idei

Pojawianie się, rozprzestrzenianie i upadek produktów lub idei to zjawisko rzadko rozumiane. Wgląd Gladwella w dynamikę społeczną ujawnia jednak trendy w ludzkich zachowaniach. Malcolm Gladwell porównuje szybki rozwój, upadek i zbieżność idei do epidemii. Idee są „zaraźliwe”, moda to „epidemie”, a nowe pomysły i produkty to „wirusy”, a reklama to sposób na zarażanie innych. Pokazuje, jak współczynnik przechyla się po osiągnięciu masy krytycznej. To wtedy buty stają się modą, palenie w towarzystwie staje się nałogiem, a przestępczość staje się falą. Idea „punktu krytycznego” zapewnia wgląd w to, jak skutecznie wprowadzać produkty na rynek.

1 Prawo nielicznych

Epidemie wymagają niewielkiej liczby osób, aby przenieść infekcję na wiele innych osób – osoby podróżujące i utrzymujące kontakty towarzyskie mogą przekształcić lokalną epidemię w globalną pandemię. W biznesie poczta pantoflowa ma kluczowe znaczenie. Ci, którzy mówią najwięcej (i mają wpływ), tworzą epidemie pomysłów. Ci ludzie to łączniki, mavenowie i sprzedawcy.

- Złącza łączą ludzi. Za pośrednictwem swoich sieci wpływają na rozprzestrzenianie się epidemii. Mistrzowie „słabej więzi” (przyjaznych, powierzchownych powiązań) daleko rozprzestrzeniają idee.
- Mavenowie – specjaliści od informacji – są nieco inni. Koncentrują się na potrzebach innych, a nie na swoich, i mają najwięcej do powiedzenia. Nauczyciele są dobrym przykładem.
- Sprzedawcy koncentrują się na relacji, a nie na przekazie, i są przekonujący, ponieważ mają lepsze umiejętności „sprzedażowe”, komunikację niewerbalną i „mimikrę ruchową” (naśladowanie emocji i zachowań innych osób) zachowanie mające na celu zdobycie zaufania). Punkty krytyczne potrzebują łączników, specjalistów i sprzedawców.

2 Współczynnik lepkości

W przypadku produktów lub pomysłów, ich atrakcyjność ma takie samo znaczenie, jak sposób ich komunikowania, decydujący o tym, czy się rozpowszechnią. Od jego „lepkości” zależy, czy przejdzie, czy się zachwyci. Aby osiągnąć punkt zwrotny, pomysły muszą być przekonujące i atrakcyjne. Era informacji stworzyła problem lepkości – bałagan w komunikatach, z którymi mamy do czynienia, prowadzi do ignorowania produktów. Aby wywołać epidemię, coraz ważniejsze jest skuteczne prezentowanie komunikatu. Jeśli zaraźliwość jest funkcją komunikatora, lepkość jest właściwością komunikatu.

3 Siła kontekstu

Rzadko zdajemy sobie sprawę, jak okoliczności wpływają na nasze życie osobiste. Zmiany w kontekście przekazu mogą wywołać epidemię. Przykładem jest „teoria rozbitej szyby” – jeśli ktoś zobaczy choć jedną wybitą szybę, może sądzić, że brakuje mu kontroli i autorytetu. W związku z tym częściej popełniają inne przestępstwa. Rozbite okno lub graffiti zachęcają do poważniejszych przestępstw, wywołując falę przestępczości. Gladwell argumentuje, że nasze okoliczności, czyli kontekst, mają takie samo znaczenie jak charakter i że możemy kontrolować punkt krytyczny, zmieniając otoczenie

BUDOWANIE MOTWACJI KLIENTÓW

Skuteczna sprzedaż polega na pokazaniu klientom, jak Twój produkt będzie dla nich ważny. Użyj GRIP, aby zrozumieć cele klienta, ocenić jego sytuację i zidentyfikować rozbieżność między tym, co ma, a tym, co by cenił, a jego motywacją do zakupu. Cztery etapy to:

- Cele
- Rzeczywistość
- Implikacje
- Plan.

Etap: Twoje cele: Jak: Wynik

Cele: budowanie wizji. Myślenie o przyszłości tworzy pozytywne nastawienie, które dostrzega możliwości, jest zmotywowane do zmian i gotowe, aby zobaczyć, jak Twoja oferta będzie miała znaczenie: Pomóż klientowi zobaczyć, jak można poprawić jego obecną sytuację. Zachęć go do kwestionowania i kwestionowania teraźniejszości, Myśl entuzjastycznie i twórczo oraz buduj wizję przyszłości: Zadawaj otwarte pytania o przyszłość – zachęcanie klientów do stworzenia wizji przyszłości i uświadomienia sobie, czego mu brakuje Znając swoją obecną sytuację, skup się na przyszłości: Każdy ma jasność co do luki pomiędzy tym, gdzie jest, a tym, gdzie chciałby być Klient myśli o możliwościach i chce osiągnąć swoją wizję

Rzeczywistość: co stoi pomiędzy Tobą a Twoimi celami. Zbadaj szczegółowo obecną sytuację: Wyjaśnij, co należy zrobić, aby osiągnąć idealne rozwiązanie klienta: Zadawaj pytania na temat jego obecnej sytuacji, co mu się podoba, a co go frustruje: Klient widzi rozmiar luki i potrzebę działania. Jeśli nie ma luki istnieje, oszczędza się czas, nie kontynuując sprzedaży

Implikacje: widzenie innej przyszłości. Zbadaj konsekwencje i znaczenie zmian. Skieruj klienta w stronę decyzji. Nie spiesz się z ofertą, ponieważ ten etap zapewnia cenne informacje, które pomogą Ci lepiej dostosować ofertę: Nie spiesz się ze składaniem oferty. Nawiaź dobre relacje z klientem. Zrozum ich potrzeby i nadzieje: Bądź empatyczny, słuchaj i zadawaj pytania, które badają sytuację i cele. Pomóż klientowi dostrzec zakres luki i zrozumieć zmiana przyniosłaby: Znajomość zaangażowania klienta. Budowanie zaufania i silnych relacji. Entuzjastyczny klient.

Zaplanuj: osiągnięcie swoich celów Wykorzystaj informacje, aby dostosować swoją ofertę, budować relacje i zdobywać zaangażowanie: Pozwól swojemu klientowi osiągnąć cele, oferując rozwiązanie odpowiadające jego potrzebom. Zapewnij klientowi poczucie niespieszności, komfortu i pewności. Dokonaj właściwej sprzedaży – dla powtarzających się transakcji: Wykorzystaj informacje, aby rozwiązanie spełniało ich potrzeby i

oczekiwania Współpracuj z klientem, aby wprowadzić zmiany: Sprzedaż Długoterminowa relacja biznesowa

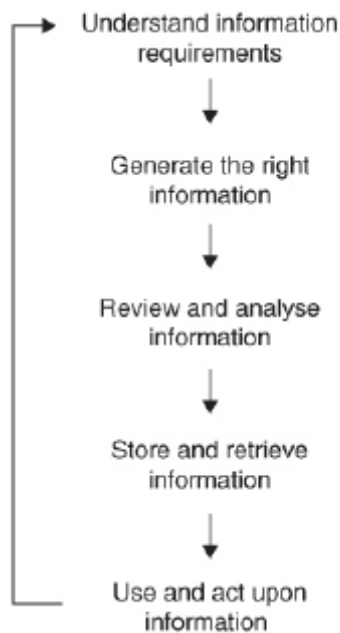
CYKL ŻYCIA INFORMACJI

Pełne wykorzystanie informacji

Nowoczesna, konkurencyjna firma jest tak dobra, jak jej umiejętność wykorzystania informacji.

Przegląd

Poprawa sposobu, w jaki Twoja organizacja gromadzi i wykorzystuje informacje, usprawni analizę, podejmowanie decyzji, operacje i rozwój strategiczny. Zaczyna się od wiedzy, w jaki sposób przepływają informacje, do czego są wykorzystywane i jak są stosowane. Nazywa się to cyklem życia informacji. Sposób wykorzystania informacji na każdym etapie tego cyklu ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów, optymalizacji wydajności i odkrycia nowych możliwości.



Zacznij od zrozumienia, jakich informacji potrzebuje Twoja firma i dlaczego są one potrzebne

Umożliwi to gromadzenie odpowiednich danych dotyczących wszystkich aspektów Twojej firmy i wdrożenie systemów zapewniających ich rutynowe gromadzenie, spójność, niezawodność oraz udostępnianie Tobie i innym teraz i w przyszłości. Aby to zrobić, musisz zapytać innych, jakich informacji potrzebują (w tym najlepszych źródeł tych danych) i kiedy ich potrzebują.

Następnie wygeneruj odpowiednie dane

Upewnij się, że informacje odpowiadają celowi. Aby podjąć właściwe decyzje, należy zebrać właściwe dane. Wiąże się to z dwoma aspektami: generowaniem danych, o których wiesz, że będą Ci potrzebne, oraz gromadzeniem danych, które nie dostarczyły jeszcze cennych informacji. Zbyt często informacje pozostają ukryte – aby były przydatne, muszą zostać skutecznie zebrane, zestawione i zorganizowane.

Następnie przejrzyj i przeanalizuj informacje

Sposób przeglądania i analizowania informacji określi jakość rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, zarządzania operacyjnego i rozwoju strategicznego. Aby dokonać przeglądu bieżącej sytuacji, nadać sens danym i podkreślić trendy, luki, mocne i słabe strony oraz możliwości, poddaj informacje metodom ilościowym, rygorystycznej ocenie i dyskusjom.

Upewnij się, że przechowujesz informacje i jesteś w stanie to zrobić aby naprawiać to

Aby informacje były skuteczne i przydatne, muszą być właściwie przechowywane i oszczędne. Musi być szeroko i łatwo dostępny. Upewnij się, że jest ona wyraźnie oznaczona i zorganizowana oraz że ludzie wiedzą, jak uzyskać do niej dostęp. Ponadto informacje powinny być istotne i aktualne.

Na koniec wykorzystaj informacje i działaj na ich podstawie

Co zaskakujące, biorąc pod uwagę, że gromadzenie informacji jest kosztownym i czasochłonnym procesem, niektórzy ludzie zaniedbują pełną realizację tego, co mówią im dane. Aby być użytecznym, trzeba być przygotowanym na słuchanie danych i być przygotowanym na podjęcie działań – ignorowanie danych prawdopodobnie poprowadzi strategię w złym kierunku, nie rozwiąże problemu lub pozostawi niewykorzystane możliwości. Poprawiając jakość sposobu identyfikowania potrzebnych informacji oraz sposobu ich gromadzenia, analizowania i przechowywania, będziesz w stanie lepiej widzieć, co musi się wydarzyć, podejmować właściwe decyzje oraz kierować strategią i wdrażaniem.

ORIENTACJA INFORMACYJNA

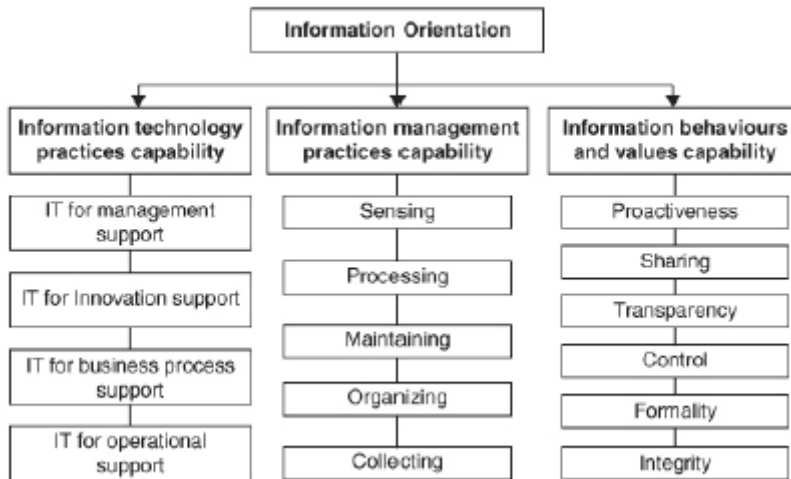
Zrozumienie związku między inwestycjami w IT a poprawą wyników biznesowych Jaki jest związek między inwestycjami firmy w IT a poprawą wyników finansowych? Odpowiedź leży w jego orientacji informacyjnej. Opracowane przez profesora Donalda Marchanda, Information Orientation zapewnia ramy do budowania strategicznych możliwości IT i zarządzania nimi, które optymalizują ich wartość dla organizacji. Jego podejście obejmuje trzy możliwości informacyjne:

1 Zachowania i wartości informacyjne

2 Zarządzanie informacją

3 praktyki IT.

Możliwości te współdziałają ze sobą i określają, jak skutecznie firmy wykorzystują informacje. 15 kompetencji w ramach tych możliwości można zobaczyć poniżej w modelu dojrzałości orientacji informacyjnej:



Praktyki zarządzania informacją

Umożliwienie organizacji skupienia się na właściwych informacjach wymaga ustanowienia i zarządzania prawidłowymi procesami, a także odpowiedniego przeszkolenia pracowników w zakresie korzystania z nich. Obejmuje to wykrywanie, przetwarzanie, utrzymywanie, organizowanie i zbieranie informacji. Ponadto, aby poprawić jakość udostępnianych informacji, istotne jest unikanie (lub minimalizowanie) przeciążenia informacjami.

Praktyki informatyczne

Strategia biznesowa i strategia IT są nierozłączne. aplikacje informatyczne i

infrastruktura obejmuje każdy aspekt prowadzenia firmy, od wspierania operacji i procesów biznesowych po innowacje i podejmowanie decyzji. W swoich badaniach Donald Marchand i William Kettinger odkryli, że firmy nie zawsze mają takie same możliwości informacyjne we wszystkich swoich jednostkach. Aby były jak najbardziej przydatne i aby uniknąć potencjalnie szkodliwych luk, środki orientacji informacyjnej muszą być stosowane konsekwentnie w całej organizacji.

Zachowania i wartości informacyjne

Organizacje muszą promować zachowania i wartości informacyjne potrzebne do skutecznego wykorzystania informacji – integralność, formalność, kontrolę, przejrzystość, dzielenie się i proaktywność – oraz usuwać bariery utrudniające przepływ i wykorzystanie informacji.

SZEŚĆ SIGMY

Technika pomiaru i poprawy jakości produktu

Sigma to termin używany do pokazania, jak bardzo coś odbiega od normy (lub celu). Six Sigma wykorzystuje analizę statystyczną i testy porównawcze w celu zidentyfikowania tych odchyleń w celu poprawy jakości i wydajności. Pierwotnie opracowany przez firmę Motorola do rozwiązywania problemów produkcyjnych, jest obecnie używany w wielu innych obszarach działalności. Six Sigma to zdyscyplinowane, oparte na danych podejście do pomiaru i oceny kosztów. Mierząc, ile kosztów stanowi wartość dodaną dla klientów, Six Sigma jest przydatny do efektywnego zarządzania kosztami oraz ulepszania operacji i strategii. Ujawniając koszty, które nie dodają wartości, firmy mogą je wyeliminować i odpowiednio przekierować zasoby. Zalety obejmują:

- poprawa wydajności i eliminacja marnotrawstwa
- wydajne działanie i większa kontrola nad kwestiami jakościowymi
- obniżone koszty i zwiększona rentowność
- decyzje i strategia oparte na rzeczywistych danych
- skoncentruj się na wartości dodanej dla klientów
- zwiększone zaangażowanie i zaangażowanie pracowników
- wyznaczanie celów i skupianie ludzi na ich osiągnięciu.

Korzystanie z Six Sigma

Six Sigma obejmuje identyfikację problemów i kosztów niegenerujących wartości dodanej, a następnie usprawnianie procesów i możliwie największą redukcję odpadów. Celem jest zapewnienie, aby system działał w jakości Six Sigma – w stanie, w którym defekty są minimalne. Omawiany proces mierzy się w oparciu o punkty odniesienia 1–6 w celu oceny wydajności, gdzie poziom 6 jest najlepszy. Na przykład proces produkcyjny, w którym występuje jedynie 3,4 defektów na milion wyników, będzie równoznaczny z poziomem 6. Kluczowym aspektem tej techniki jest wyznaczenie starszych pracowników do wspierania Six Sigma i utworzenie przez nich zespołów ekspertów w celu zaplanowania i wykonania projektu. Proces składa się z pięciu głównych etapów (znanych pod akronimem DMAIC) z opcjonalnym szóstym krokiem (T):

- 1 Zdefiniowanie możliwości. Dokładny cel i parametry projektu powinny być jasno określone i uwzględniać wymagania klienta
- 2 Pomiar wydajności. Powinny być istotne i odkrywczycze zebrane dane .
- 3 Analiza możliwości. Zidentyfikuj problemy i znajdź ich przyczyny kłamstwa.
- 4 Poprawa wydajności. Projektuj nowe metody i testuj je poprzez analizy, symulacje lub testy pilotażowe.
- 5 Kontrolowanie wydajności. Skonfiguruj procedury, które stale monitorują wydajność, aby wszelkie problemy mogły zostać natychmiast wyróżnione i rozwiązane.
- 6 Transfer najlepszych praktyk. Ulepszenia, informacje i pomysły powinny być rozsiane po całej firmie.

DMAIC służy do oceny istniejących procesów. Odmiana tej metody, znana jako DMADV (dwie ostatnie litery oznaczają „Zaprojektuj alternatywę” i „Weryfikuj nowy projekt”), jest używana w projektach mających na celu utworzenia nowego procesu.

KAIZEN

Zapewnienie ciągłego doskonalenia poprzez stopniowe zmiany

Podejście Kaizen polega na wprowadzaniu małych, stopniowych i ciągłych ulepszeń procesów biznesowych.

Przegląd

Spopularyzowany przez Masaaki Imai, Kaizen postrzega poprawę jakości jako proces obejmujący całą firmę, angażujący wszystkich, na każdym poziomie. W szczególności podkreśla rolę osób korzystających z procesów, ponieważ to one najlepiej potrafią rozpoznać, gdzie należy wprowadzić zmiany – wykorzystując w ten sposób ogromne źródło talentów, wiedzy i pomysłów. Wykorzystując istniejącą siłę roboczą i wprowadzając stopniowe zmiany, istnieje większe prawdopodobieństwo, że zminimalizujesz wydatki na ekspertów, koszty kapitałowe i drogie zespoły badawczo-rozwojowe. Zachęcając wszystkich do zastanowienia się nad tym, jak poprawić jakość, promujesz pracę zespołową i wzmacniasz dumę ludzi ze swojej pracy oraz poczucie współwłasności za przyszłość firmy – gdzie ludzie są zmotywowani i wszyscy zmierzają w tym samym kierunku.

Sukces z Kaizen

Aby zastosować podejście Kaizen, wykonaj następujące czynności:

- Zachęcaj, wzmacniaj i umożliwaj osobom prowadzącym dane działanie sugerowanie ulepszeń.
- Staraj się raczej wprowadzać wiele stopniowych i ciągłych ulepszeń i radykalne zmiany.
- Użyj twardych dowodów i metod ilościowych, aby ocenić sytuację.
- Rozważ utworzenie grup Kaizen, które będą się regularnie spotykać i omawiać problemy oraz proponować i opracowywać ulepszenia.

Kaizen z pewnością ma swoich krytyków i ma pewne problemy i ograniczenia:

- Jego całościowe podejście może przyćmić potencjalny wkład kluczowych osób oraz zespołów badawczo-rozwojowych. Można temu zaradzić, zarządzając talentami – i każdą osobą – w odpowiedni i najlepszy sposób. Rozważ na przykład użycie siatki dziewięciu pudełek.
- Skupienie się Kaizen na codziennych procesach i nacisk na stopniowe zmiany stoi w sprzeczności z obecną szybkością innowacji i zmian rynkowych oraz ogromnymi korzyściami wynikającymi ze zmian w sposobie myślenia i podejściach (szczególnie z koncepcją „innowacji wartości”).
- Pracownicy mogą odczuwać nadmierną presję, aby stale myśleć o tym, jak się ulepszyć. Choć dla niektórych presja, aby zastanowić się, jak się ulepszyć, jest cenna, kluczem jest dopilnowanie, aby presja nie przerodziła się w stres.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Maksymalne wykorzystanie informacji, wiedzy i doświadczenia Twojej organizacji

Wiedza jest potężnym atutem firmy. Przechwytywanie, zarządzanie, realizowanie i wykorzystywanie wiedzy we wszystkich jej formach w celu tworzenia dodatkowej wartości i przewagi to siła napędowa organizacji odnoszących sukcesy.

Przegląd

Wiedza w organizacjach często pozostaje uśpiona, ponieważ nie dostrzega się w niej potencjału. Firmy muszą aktywnie poszukiwać źródeł wiedzy i zastanawiać się, jak najlepiej wykorzystać te informacje. Dużą przeszkodą jest dostępność informacji znajdujących się w różnych częściach firmy. IT rozwiązuje ten problem, łącząc części firmy i udostępniając informacje każdemu. Centralizując informacje i zachęcając ludzi do korzystania z nich, wiedza staje się potężnym aktywem firmy. Źródeł wiedzy jest wiele, m.in.: Twoi ludzie, klienci, własność intelektualna, bazy danych, badania i powiązania z

ekspertami zewnętrznymi. Klienci nie powinni być pomijani i niedostatecznie wykorzystywani – nie są skrępowani wewnętrznymi pułapkami myślenia, mogą mieć pomysły na produkty, które są wyraźnie poszukiwane i tworzą gotowy rynek docelowy. Peter Drucker wierzy, że sposób, w jaki firmy zarządzają wiedzą, determinuje ich sukces. Dzieli proces na zdobywanie wiedzy, przechowywanie informacji, generowanie pomysłów i rozpowszechnianie informacji.

Przechwytywanie: zachęcaj wszystkich do gromadzenia i dzielenia się swoją wiedzą, aby umożliwić innym korzystanie z niej

Generuj pomysły: promuj kulturę innowacyjności, w której wszyscy pozytywnie odnoszą się do sugerowania nowych pomysłów

Przechowuj informacje: Opracuj odpowiedni system informatyczny, który będzie w stanie skutecznie przechowywać i porządkować informacje, a także będzie łatwo dostępny

Rozpowszechniaj informacje: Stwórz atmosferę, w której wszyscy dzielą się informacjami, a nie wstrzymują je w celu promowania własnego stanowiska

Efektywne zarządzanie wiedzą nie polega jedynie na gromadzeniu jak największej ilości informacji i jej przechowywaniu. Informacje muszą być efektywnie uporządkowane i przechowywane, aby właściwe osoby mogły łatwo i szybko uzyskać do nich dostęp. Nadmiar informacji – niemożność dostrzeżenia drewna pod kątem drzew – nikomu nie służy. Nie oznacza to, że dostęp powinien być ograniczony – każdy powinien mieć dostęp do informacji, z wyjątkiem informacji wrażliwych. Chodzi o to, aby ludzie byli świadomi, jakie informacje mogą być dla nich istotne (i jak uzyskać do nich dostęp), oraz powinni być zachęceni do korzystania z nich i dzielenia się własną wiedzą i informacjami.

OSIĄGNIĘCIE WYNIKU WYGRANEGO

Sześć pułapek negocjacji

Dowiadując się, gdzie czyhają pułapki w negocjacjach, można je ominąć i zapewnić rezultaty trwałe dla wszystkich zaangażowanych stron. Profesor Harvard Business School James Sebenius twierdzi, że za niepowodzenie negocjacji odpowiada sześć błędów. Unikając ich, możesz wynegocjować swoją drogę do sukcesu. Te pułapki są następujące:

1 Zaniedbywanie problemów drugiej strony. Jeśli nie rozumiesz problemów, jakie musi przezwyciężyć Twój partner w negocjacjach, nie zaproponujesz mu właściwego rozwiązania i stracisz skuteczną kartę przetargową.

2. Pozwolenie, aby cena zmiażdżyła inne interesy. Łatwo jest skupić się wyłącznie na cenie. Pamiętaj, aby wziąć pod uwagę inne ważne czynniki, takie jak tworzenie pozytywnych relacji roboczych i dobrej woli między obiema stronami oraz proces zawierania umowy, który będzie pełen szacunku i uczciwy dla wszystkich.

3 Pozwalanie, aby stanowiska wypierały interesy. Chociaż dwie strony debaty mogą mieć przeciwne stanowiska, mogą mieć również zgodne interesy. Zamiast pracować nad przekonaniem kogoś do rezygnacji ze stanowiska, bardziej produktywna może być praca nad innowacjami i stworzeniem

umowy, która będzie w stanie zaspokoić szereg interesów. Trzymaj mając na uwadze szerszy obraz: nie poddawaj się ani nie ponoś porażki, ponieważ szczegółowa praca jest trudna lub frustrująca.

4 Zbyt intensywne poszukiwanie wspólnej płaszczyzny porozumienia. Wspólna płaszczyzna może pomóc w negocjacjach, ale odmienne interesy pozwalają obu stronom wyciągnąć coś z umowy. Kluczem jest dawanie i otrzymywanie: nie szukaj po prostu rozczarowujących kompromisów.

5 Zaniedbanie BATNA. BATNA oznacza „najlepszą alternatywę dla wynegocjowanego porozumienia” – czyli opcje, jeśli transakcja nie dojdzie do skutku. Mogą one obejmować nawiązanie kontaktu z innymi firmami lub dostosowanie modelu biznesowego. Analizując w pełni swoje perspektywy – i perspektywy swojego partnera – możesz zdecydować, co zaoferować podczas negocjacji i kiedy to zaoferować.

6 Brak korekcji zniekształconego widzenia. Mogą występować dwa rodzaje uprzedzeń – uprzedzenia związane z rolą i postrzeganie stronnicze. Stronniczość roli (pułapka potwierdzająca dowód) to tendencja do interpretowania informacji w sposób egoistyczny, przeceniający swoje szanse na sukces. Percepcja stronnicza (pułapka nadmiernej pewności siebie) to skłonność do gloryfikowania własnej pozycji przy jednoczesnym oczernianiu przeciwników. Pokonaj te uprzedzenia, stawiając się w pozycji swojego „przeciwnika”.

Działania skutecznych negocjatorów

Oprócz umiejętności unikania pułapek dobrzy negocjatorzy mają także inne cechy:

- Rozumieją cele, perspektywy i doświadczenie drugiej strony – co jest niezbędne do przekonania ich, dlaczego powinni się zgodzić.
- Dokładnie badają także osobę lub firmę przed negocjacjami. Nie ograniczają badań do informacji istotnych dla transakcji. Rozszerzenie zakresu na branżę, cele i warunki rynkowe zapewnia dodatkową wagę w negocjacjach.
- Są miarowe i unikają nadmiernej agresywności. Mogą okazywać stanowczość, ale pamiętajcie o wzajemnym zrozumieniu i relacji

jest niezbędna.

- Przede wszystkim dążą do osiągnięcia korzyści dla obu stron poprzez dokładne zbadanie pełnego zakresu potencjalnych porozumień, które pozwoliłyby obu stronom odnieść korzyści z negocjacji.

CZTERY TWARZE MASY DOSTOSOWANIA

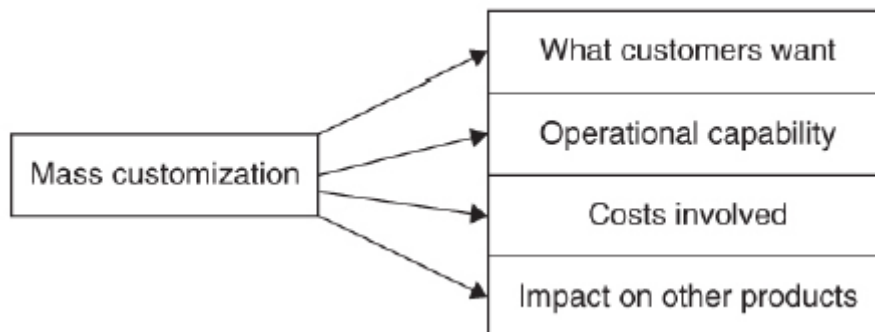
Ekonomiczne sposoby dostosowywania produktów

Masowa personalizacja wykorzystuje metody masowej produkcji, które są w stanie zapewnić klientom produkty szyte na miarę.

Przegląd

Zmiany technologiczne zapoczątkowały nową erę dostarczania na szeroką skalę produktów „szytych na miarę”. Klienci mają możliwość wyboru różnych funkcji, tak aby produkty odpowiadały ich własnym potrzebom. Jest stosowany w wielu branżach, znacznie zwiększając zarówno atrakcyjność dla klientów, jak i możliwości rynkowe. Chociaż sposób, w jaki to nastąpi, będzie zależał od charakteru produktu, IT ułatwia masową personalizację i usprawnia proces. Udana masowa personalizacja zapewnia właściwą równowagę pomiędzy oferowaniem możliwości wyboru i związanymi z tym kosztami oraz łatwością

obsługi dla klientów. Nie jest dobrze zapewniać tak duży wybór, że koszty są zaporowe lub że klient jest tak przytłoczony, że zniechęca się do zakupu. Istotne jest, aby dowiedzieć się, jakie funkcje są najważniejsze dla klientów, wraz z wszelkimi ograniczeniami operacyjnymi, aby ustalić wykonalne i opłacalne limity dostępnych opcji. Wybory te należy regularnie poddawać przeglądowi, aby móc wykorzystać nowe technologie i zmieniający się popyt, a także zachować konkurencyjność. Ważne jest również usprawnienie procesu i zmiana istniejących metod, aby zapewnić, że produkcja i procesy będą mogły płynnie i wydajnie radzić sobie z wieloma różnymi produktami, które należy zbudować dla każdego klienta.



Łatwo jest dać się wciągnąć w cały proces – potencjał atrakcyjności dla klientów staje się nadrzędnym celem, pomijając istotne problemy logistyczne i finansowe z tym związane. Aby strategia odniosła sukces, strategia musi w dużym stopniu skupiać się na możliwościach, kosztach i wpływie na inne produkty. Podobnie jak w przypadku wszystkich strategii, priorytetem powinna być ogólna rentowność firmy. Masowa personalizacja wymaga:

- system umożliwiający klientowi łatwe określenie wymagań (np. zamawianie online, call center)
- zaawansowane systemy produkcyjne, które umożliwiają ekonomię zakresu, utrzymując koszty i cenę na niskim poziomie
- podejście „na zamówienie”, gdzie produkt jest wytwarzany dopiero po otrzymaniu zamówienia
- Minimalna ilość zamówienia to jeden.

Cztery twarze masowej personalizacji

W artykule na łamach Harvard Business Review Joseph Pine i James Gilmore zwrócili uwagę na cztery oblicza masowej personalizacji:

1 Wspólna personalizacja. Konsument i producent współpracują, aby zdefiniować wymagania klienta. Przykładami są komputery, odzież i obuwie, meble i niektóre usługi.

2 Adaptacyjne dostosowywanie. Produkt został zaprojektowany tak, aby użytkownicy mogli go samodzielnie modyfikować, aby dopasować go do unikalnych wymagań przy różnych okazjach. Przykładami są wysokiej klasy krzesła biurowe i niektóre urządzenia elektroniczne.

3 Personalizacja kosmetyczna (zwana także „personalizacją”). Produkt wyróżnia się jedynie wyglądem. Przykładami może być umieszczenie wybranego przez klienta tekstu lub obrazu na koszulkach, kubkach, długopisach itp.

4 Przejrzysta personalizacja. Producent dostarcza produkt dostosowany do indywidualnych potrzeb, przy czym konsument nie musi być świadomy, że został on dostosowany. Można to zastosować, gdy potrzeby konsumentów są przewidywalne lub można je łatwo wydedukować, a także gdy klienci nie chcą, aby ich wymagania się powtarzały. Przykładami mogą być powtarzające się zamówienia na odzież dostosowaną do indywidualnych potrzeb lub specjalistyczne chemikalia.

ZARZĄDZANIE PROCESEM

Umieszczanie klientów w centrum procesów biznesowych

Zarządzanie procesami obejmuje różne działy i funkcje oraz ma na celu grupowanie zadań w celu usprawnienia sposobu ich pracy i, co ważne, zapewnienia klientom większej wartości.

Przegląd

Zarządzanie procesami mierzy, monitoruje, analizuje i usprawnia działania biznesowe, dzięki czemu procesy są wydajne, responsywne i elastyczne. Reengineering, jak zalecał Michael Hammer, jest konieczny, ponieważ koncentrując się na usprawnieniach procesów, firmy są w lepszej sytuacji, aby zwiększyć wartość, jaką dostarczają klientom. Zasadniczo, aby jak najlepiej wykorzystać zarządzanie procesami, musi ono być częścią kultury organizacji. Poszukiwanie sposobów na poprawę powinno być częścią myślenia i podejścia ludzi, a zmiany należy przyjmować z radością, a nie niechętnie. Istnieje wiele różnych dróg zarządzania procesami i ich przekształcania. Zasada Pięć R firmy Accenture opisuje, jak ulepszyć proces:

1 Skonfiguruj ponownie

2 Zmień kolejność

3 Zmień alokację

4 Przenieś

5 Zmniejsz

Accenture podkreśla również zalety doskonałości procesów. Proces powinien:

- dostarczać największą wartość i pozbyć się odpadów
- być jasno określone, a szczegóły procesu przechowywane i dostępne
- być łatwe do zrozumienia i stosowania oraz cechować się elastycznością
- zminimalizować czas spędzony na tym
- zapewniać natychmiastową informację zwrotną
- być powiązany z innymi procesami firmy
- skupiać się na klientach i bądź przyjazny dla użytkownika.

KOMPLEKSOWE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ (TQM)

Jakość w sercu Twojej firmy

Kompleksowe zarządzanie jakością to wszechstronne podejście do jakości w całej organizacji. Sprawia, że jakość jest przedmiotem zainteresowania wszystkich pracowników firmy i stawia ją w centrum każdej operacji biznesowej. TQM stara się podnosić standardy, zapewniać minimalne standardy i wprowadzać ciągłe ulepszenia z korzyścią dla klientów i interesariuszy. To po prostu podejście. Sposób, w jaki jest to osiągnięte, różni się w zależności od preferencji i priorytetów każdej firmy, a zastosowane procesy, narzędzia i pomiary potwierdzają samą zasadę. TQM utrzymuje jakość oraz ulepsza produkty i praktyki, aby zapewnić korzyści poprawiające konkurencyjność, rentowność i długoterminowy sukces. Oprócz minimalizacji strat, wzmacnia i motywuje jednostki, promuje budowanie zespołu, zabezpiecza lojalność klientów i poprawia relacje z dostawcami. Dzięki procesom mierzonym w oparciu o standardowy, oczekiwany wynik, jakość można skutecznie i wydajnie monitorować – z natychmiastowym uwydatnieniem braków. TQM dociera do każdej części firmy, od odpowiedzialności korporacyjnej po kulturę organizacyjną.

Kluczowe punkty

- Każdy musi być zaangażowany w dostarczanie i ulepszanie standardów jakości. Liderzy muszą wspierać TQM i zdobywać zaangażowanie wszystkich w firmie – wzmacniając, motywując i zachęcając do pozytywnego uczestnictwa.
- Skoncentruj się na celach i tym, co jest potrzebne. Jasno określ swój cel, wizję i to, co chcesz osiągnąć w ramach TQM. Koncentracja na potrzebach klienta (obecnych i przyszłych). Co ważne, Twoje cele muszą być realistyczne i osiągalne.
- Nie rozprasza się. Nadmierna koncentracja na zdobywaniu certyfikatów i nagród powoduje, że myślimy oślepiąco i tracimy potencjał. Koncentrując się zbyt mocno na procesach, TQM może utrwalić nieoptymalne praktyki i zakotwiczyć pułapki. Jest to raczej błąd sposobu wdrażania TQM niż samej zasady.
- Świadomość rynku. Bez świadomości rynku (w tym możliwych zmian gustów i technologii) TQM miałaby ograniczone zastosowanie. Zrozumienie, co osiągają inni (w Twojej branży i poza nią), pomoże Ci zachować konkurencyjność i zidentyfikować możliwości.
- Integruj TQM ze wszystkimi działaniami. Wprowadź procesy tak, aby TQM działało sprawnie, było łatwe w użyciu, stało się automatyczną częścią operacji i było przejrzyste (pracownicy nie powinni czuć się szpiegowani ani podważani).
- Zarządzaj dodatkowym obciążeniem pracą. Zarządzaj dodatkowym obciążeniem pracą, jakie TQM nakłada na pracowników, upewniając się, że Twoi ludzie mają pozytywne nastawienie do TQM i mogą wprowadzać zmiany bez utraty motywacji. TQM nie powinno odwracać uwagi pracowników od ich głównych zajęć.
- Stosuj odpowiednie środki. Pomiary muszą być dokładne i ujawniające. Poddaj swoje podejście krytyce, zadając pytanie: Czy mierzysz właściwe rzeczy i jak można ulepszyć te pomiary?
- Skorzystaj z informacji. Wykorzystaj dane do podejmowania decyzji i strategii oraz do osiągnięcia ciągłych ulepszeń i długoterminowego wzrostu. Analiza musi być spostrzegawcza, wnikliwa i kreatywna. Informacje powinny być zorganizowane i przechowywane w taki sposób, aby były łatwo dostępne i przydatne dla innych.
- Bądź przygotowany na pełny wpływ. TQM to sposób myślenia, który przenika całą firmę. Ma to wpływ na każdy aspekt prowadzenia firmy – od motywacji pracowników, zmiany priorytetów i zmiany praktyk biznesowych, aż po zmiany w kulturze i kierunku strategicznym.

MODEL EFQM

Praktyczny przewodnik po zarządzaniu jakością

Model EQFM to narzędzie zarządzania jakością, które służy do oceny działania systemów i procesów firmy, a także do informowania o strategii i reorganizacji biznesowej.

Przegląd

Model, nazwany na cześć Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, ma na celu ocenę i informowanie o projekcie struktur, procesów i zarządzania firmy. U jego podstaw leży wiedza, że zarządzanie jakością nie jest działaniem fragmentarycznym i fragmentarycznym: jego zasięg jest znacznie szerszy. Jakość i doskonałość osiąga się poprzez zapewnienie skutecznej współpracy wszystkich części firmy. Systemy, procedury, strategia, zasoby i ludzie – wszystko to musi się wspierać i podążać w tym samym kierunku.

Jak działa model EFQM

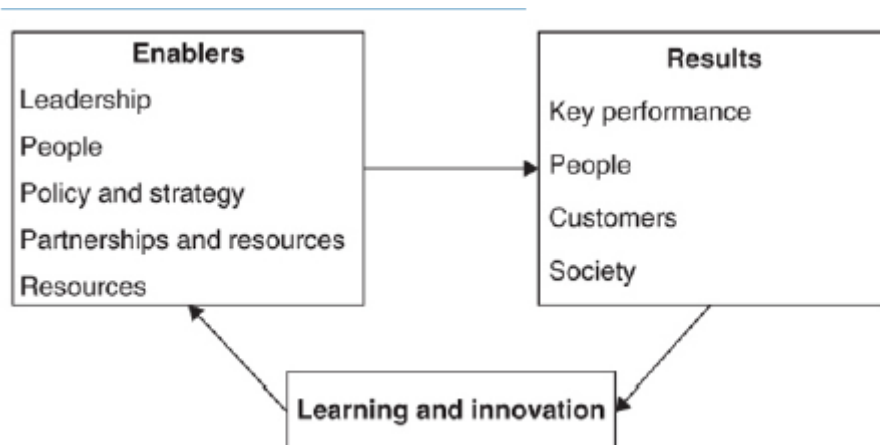
Model jest w dużym stopniu zorientowany na klienta i wyniki. Pokazuje, w jaki sposób można osiągnąć wyniki, badając powiązania między tym, co robisz, a wynikami, które osiągasz. Model jest podzielony na dwa główne aspekty: wyniki i czynniki umożliwiające, przy czym wyniki wpływają na naszą naukę, aby lepiej informować czynniki umożliwiające w przyszłości.

- Wyniki są przeglądane w czterech obszarach: kluczowe wyniki, ludzie, klienci i społeczeństwo.
- Czynniki umożliwiające są badane w pięciu kategoriach: przywództwo, ludzie, polityka i strategia, partnerstwa i zasoby oraz procesy.

Stosowanie właściwych wskaźników wydajności i technik monitorowania ma kluczowe znaczenie – w oparciu o filozofię mówiącą, że tym, co jest mierzone, zarządza się. Informacje, które zbierasz, są następnie wykorzystywane do ustalenia właściwej strategii, wprowadzania innowacji i wprowadzania dalszych ulepszeń. Dzięki temu budujemy organizację, która uczy się, dostosowuje i osiąga więcej.

Uczenie się i innowacje

Firmy odnoszące sukcesy uczą się na podstawie swoich wyników, a ta nauka przekłada się na każdy z pięciu czynników umożliwiających rozwój. Ten cykl oceny, pomiaru, uczenia się i przeprojektowywania to ciągły proces, który obejmuje wszystkie aspekty prowadzenia firmy, w tym kwestie miękkie, takie jak kultura, poziom zaangażowania pracowników i przywództwo. Zarządzanie jakością nie dotyczy jedynie procesów technicznych; są one ważne, ale nie są jedynymi czynnikami, które musimy wziąć pod uwagę. Jak w każdym systemie, współpracujące ze sobą części budują na sobie konstruktywną konstrukcję, zwiększając korzyści. Podobnie jest z zarządzaniem jakością: kwestie twarde i miękkie muszą być na tej samej stronie i wzajemnie się wspierać.



W odniesieniu do każdego czynnika umożliwiającego dokonaj przeglądu jego działania w odniesieniu do wyników i określ, co działa dobrze, jakie istnieją luki, co należy zrobić lepiej oraz w jaki sposób wszystkie czynniki umożliwiają współpracę lub tworzą bariery w osiągnięciu doskonałości

CYKL DEMINGA: PLANUJ – ZRÓB – SPRAWDŹ – DZIAŁAJ

Planowanie ulepszeń

Cykl Deminga promuje uczenie się i ciągłe doskonalenie poprzez cztery kolejne kroki: Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj. Model zapewnia jasny, logiczny proces wprowadzania ciągłych ulepszeń i koncentruje myślenie na rzeczywistych szczegółach oraz na tym, jakie są Twoje cele i zadania, dzięki czemu możesz lepiej zmienić swoje

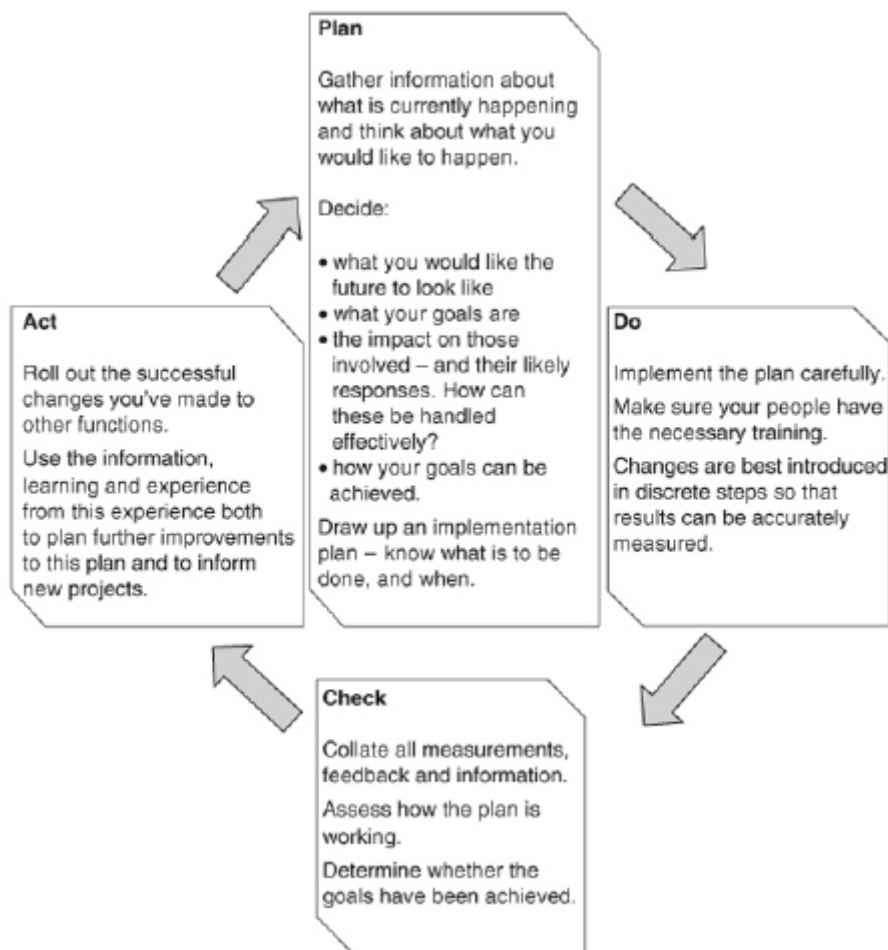
cele w rzeczywistość. Co ważne, wyrwa firmy z podejścia Planuj – Wykonaj – Planuj – Wykonaj poprzez formalne budowanie pomiarów, przeglądów, poprawek i uczenia się w procesie. Cykl jest oczywisty:

- Plan – sporządź plan
- Zrób – realizuj plan
- Sprawdź – mierz i oceniaj postępy
- Ustaw – dokonaj niezbędnych udoskonaleń

Co najważniejsze, doświadczenie, informacje, opinie i analizy, których zdobywasz na każdym etapie, są następnie wykorzystywane do ulepszania bieżącego planu i kolejnych projektów.

Cykl uczenia się

Każdy krok będzie oczywiście obejmował wiele czynników, które będą się różnić w zależności od projektu i firmy, w zależności od napotkanych problemów i okoliczności.



ŁAŃCUCHY DOSTAW

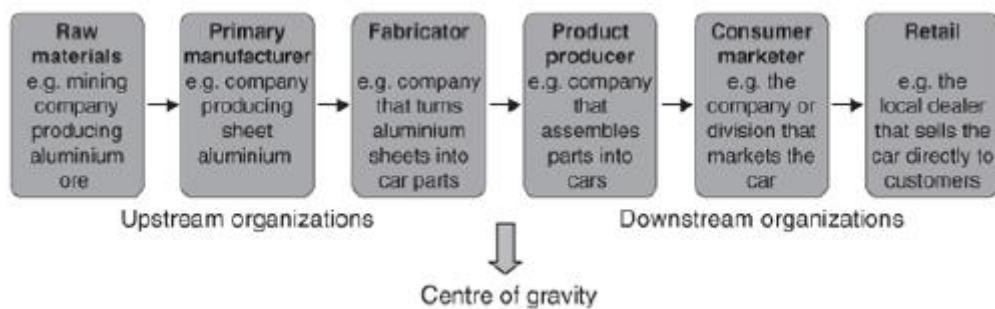
Dodawanie wartości na każdym etapie Twojego biznesu

Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na osiągnięciu sukcesu – nie tylko dla siebie, ale i dla innych. Bez względu na to, gdzie znajduje się Twoja firma w łańcuchu dostaw, ważne jest zrozumienie całego łańcucha, aby móc lepiej zarządzać wszystkimi zaangażowanymi stronami i wspierać je – w ten sposób wszyscy wygrywają.

Przegląd

Maksymalizacja zysków Twojej firmy jest najskuteczniejsza poprzez zrozumienie potrzeb Twoich dostawców i firm, które zaopatrujesz. Wymaga to jednego podstawowego elementu, który jest często zaniedbywany: ogólnie silnych relacji biznesowych, a w szczególności doskonałej komunikacji. Rozmawiając ze swoimi dostawcami i klientami, lepiej zrozumiecie ich potrzeby i możliwości, ale co więcej, będziecie w stanie nawiązać dialog, w ramach którego wszyscy będziecie mogli wypracować lepszą drogę do sukcesu. Wspólne rozwiązywanie problemów jest podstawą doskonałości łańcucha dostaw. Strategię biznesową należy rozpocząć od sprawdzenia struktury łańcucha dostaw. Twoje podejście będzie odzwierciedlać potrzeby Twojej firmy. Trzeba także wykazać się kreatywnością. Czy istnieją nowe technologie, które mogłyby zmienić Twój obecny łańcuch dostaw? Czy mógłbyś zrezygnować z obecnych klientów i sprzedawać bezpośrednio klientom?

Przykład: łańcuch dostaw dla firmy samochodowej



Każda firma jest zależna od innych w łańcuchu dostaw. To oznacza, że każdy musi wziąć pod uwagę potrzeby innych firm i, co najważniejsze, ostatecznego użytkownika końcowego: klienta. Korzyści z wycinania etapów łańcucha dostaw są oczywiste: lepsze ceny dla klientów, szybsza obsługa i większa kontrola oraz przewaga konkurencyjna. Zasadniczo łańcuchy dostaw wymagają ostrożnego zarządzania: firmy polegają na sobie nawzajem. Wspólnie opracowując odpowiednią strategię, wszyscy wygrywają.

ANALIZA WSKAŹNIKOWA

Ujawnianie pomiarów

Wskaźniki oceniają wyniki biznesowe na poziomie strategicznym i operacyjnym. W zestawieniu ze wskaźnikami za poprzednie okresy pokazują tendencje i wzorce. Użyj najbardziej efektywnych wskaźników dla każdej sytuacji i wybierz odpowiednie okresy czasu. Znajomość wskaźników monitorowanych przez inne organizacje daje dostęp do podobnych informacji. Wykorzystuj współczynniki w sposób kreatywny i obszerny, aby zapewnić wgląd w wydajność. Upewnij się, że wszyscy wiedzą, co mierzy ten wskaźnik i co oznacza – wykorzystaj wykresy, aby odkryć trendy. Wskaźnik mierzy tylko jeden aspekt i jest tak dobry, jak dane, na których jest oparty. Co więcej, jego wartość zależy od interpretacji. Zrozumienie przyczyn wymaga dalszej analizy.

Wskaźnik marży zysku brutto

Jest to relacja pomiędzy przychodami a kosztami. Jeśli zysk brutto jest zbyt niski, albo ceny są zbyt niskie, albo koszty są zbyt wysokie

$$\text{Zysk brutto} \div \text{Sprzedaż} \times 100 = \text{Marża zysku brutto}$$

Wskaźnik zysku netto

Jest to relacja pomiędzy przychodami a kosztami. Jeśli jest zbyt niska lub spada, koszty mogą rosnąć, a przychody mogą spadać.

$$\text{Zysk netto} \div \text{Sprzedaż} \times 100 = \text{Marża zysku netto}$$

Średnie okresy windykacji dłużników

$$365 \times \text{Dłużnicy (kwota należna Twojej firmie)} = \text{Średni okres windykacji dłużników}$$

Średni okres spłaty wierzyciela

$$365 \times \text{Wierzyciele (kwota należna od Twojej firmy)} = \text{Przeciętny wierzyciel}$$

okres płatności

Aktualny współczynnik

Zwykle mieści się w przedziale od 1,5 do 2. Jeśli jest mniejsze niż 1, zobowiązania bieżące przekraczają aktywa obrotowe, co grozi niewypłacalnością (choć zależy to od branży).

Aktywa obrotowe ÷ Zobowiązania krótkoterminowe = Wskaźnik bieżący

Szybki stosunek (test kwasowy)

Wskaźnik szybkiej sprzedaży odlicza od aktywów obrotowych te aktywa, które trudno szybko zamienić na gotówkę. Zwykle mieści się w przedziale od 0,7 do 1. Jeśli wynosi 1 lub więcej, szybkie aktywa przewyższają bieżące zobowiązania i biznes jest bezpieczny.

Szybkie aktywa ÷ Zobowiązania bieżące = Wskaźnik szybki (lub „testu kwasowego”)

Przełożenie przekładni

Jest to miara wypłacalności. Z wyjątkiem nowych i małych przedsiębiorstw, dźwignia nie powinna przekraczać 50%.

Pożyczki + Kredyt w rachunku bieżącym ÷ Kapitał własny + Pożyczki + Kredyt w rachunku bieżącym = Gearing

Wskaźnik cena/zysk (P/E)

To ceni firmę.

Cena akcji ÷ Zysk na akcję = Stosunek ceny do zysku

Im wyższy wskaźnik P/E, tym większa wartość przedsiębiorstwa. Odnosi się to do konkurentów. Zyski rosną wraz ze wzrostem cen akcji – co może wprowadzać w błąd. Dotychczasowe zyski mogą nie odzwierciedlać przyszłego wzrostu.

Zwrotu z kapitału

Zysk netto po opodatkowaniu ÷ Kapitał własny = Zwrot z kapitału własnego

Wahania cen dostawców

Aktualne ceny Dostawcy ÷ Poprzednie ceny Dostawcy

Terminy dostaw dostawców

Wartość niezapłaconych zamówień u dostawców ÷ Wartość średniodzienna

zakupy

Rzetelność dostawcy

Wartość zaległych zamówień od dostawcy ÷ Średnie dzienne zakupy u wszystkich dostawców

Produktywność pracowników

Zysk ÷ Liczba pracowników

Wartość dodana na pracownika

Sprzedaż minus koszty materiałów ÷ Średnia liczba pracowników

Wzrost sprzedaży

Sprzedaż za okres ÷ Sprzedaż za poprzedni okres = Wzrost sprzedaży

Udział w rynku w celu monitorowania portfolio produktów

Obecny udział w rynku ÷ Poprzedni udział w rynku = Stosunek udziału w rynku

Wartość pracy w ręku

Wartość zamówień w kasie ÷ Średnia wartość dziennej sprzedaży = Wielkość zamówienia

książka

Skuteczność marketingu

To jest stosunek sprzedaży do kosztów.

Wydatki marketingowe ÷ Przychody = Efektywność marketingu

Mapowanie i ograniczanie ryzyka

Czy możesz sobie na to pozwolić?

Aby zminimalizować ryzyko, że coś pójdzie nie tak, ważne jest, aby skupić się na jakości tego, co ludzie robią: robienie właściwych rzeczy we właściwy sposób zmniejsza ryzyko i koszty.

Mapowanie ryzyka

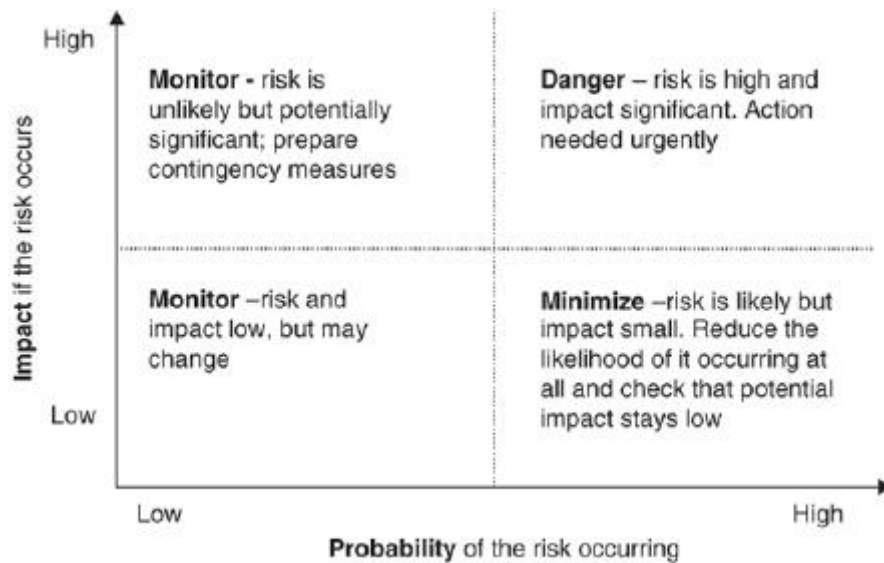
Jeżeli zdolność kontrolowania ryzyka zestawiono z jego potencjalnym wpływem, jak pokazano na poniższym diagramie, można podjąć decyzję o działaniach mających na celu sprawowanie większej kontroli lub złagodzenie potencjalnego wpływu. Ryzyka mieszczące się w prawym górnym kwadrancie stanowią priorytety działania, chociaż nie należy ignorować prawego dolnego kwadrantu (całkowita/znacząca kontrola, poważny/krytyczny wpływ), ponieważ samozadowolenie kierownictwa, błędy i brak kontroli mogą prowadzić do ryzyko realizacji.

Ability to control risk	No control				
	Weak control				
	Significant control				
	Total control				
		Minor	Significant	Major	Critical
		Potential impact			

Kwantyfikacja potencjalnych zagrożeń

Ponieważ każde ryzyko może mieć inny poziom wpływu, istotne jest ilościowe określenie jego skutków. Ryzyka można mapować zarówno pod względem prawdopodobnej częstotliwości, jak i potencjalnego

wpływu, z naciskiem na znaczenie. Ponadto potencjalne konsekwencje ryzyka można uszeregować w skali od niewygodnych do katastrofalnych.



Ograniczając ryzyko, zacznij od ograniczenia lub wyeliminowania tych, które powodują jedynie koszty: zasadniczo ryzyka niezwiązane z handlem (może to obejmować ryzyko uszkodzenia mienia, zobowiązania prawne i umowne oraz ryzyko przerw w działalności i można je uważać za „koszty stałe” ryzyko). Inne sposoby ograniczania lub łagodzenia ryzyka obejmują dzielenie się nim z partnerem, monitorowanie go lub poddanie go planom awaryjnym. Na przykład akceptowalne umowy dotyczące poziomu usług zawierane przez dostawców są niezbędne do zmniejszenia ryzyka. Joint ventures, umowy licencyjne i agencyjne to także różne sposoby ograniczania ryzyka. Wreszcie kluczowe znaczenie ma także aktywne zarządzanie informacjami i ich wykorzystywanie. Zarządzanie ryzykiem opiera się na dokładnych i aktualnych informacjach. Systemy informacji zarządczej powinny dostarczać szczegółowych informacji na temat prawdopodobnych obszarów ryzyka oraz informacji niezbędnych do kontrolowania ryzyka. Informacje te muszą dotrzeć do właściwych osób we właściwym czasie, aby mogły one zbadać problem i podjąć działania naprawcze.

ANALIZA WARTOŚCI AKCJONARIUSZA

Konsekwentne zwiększanie wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy

Analiza wartości dla akcjonariuszy postrzega wartość firmy jako długoterminową wartość, jaką tworzy ona dla akcjonariuszy. Pierwotnie zaproponowany przez Alfreda Rappaporta, można go zastosować do całej firmy, jednostki biznesowej lub konkretnego projektu i służy do określenia kierunku rozwoju firmy i pomiaru postępu. Zajmując się długoterminowymi prognozami zysków, koncentruje wysiłki na tworzeniu długoterminowej wartości dla akcjonariuszy. Uwalniając myślenie strategiczne od ograniczeń innych mierników finansowych, które mogą nadmiernie skupiać się na danych z przeszłości lub kwestiach krótkoterminowych, lepiej informuje ono o strategii firmy i kładzie nacisk na zabezpieczenie przyszłej stabilności finansowej i wzrostu. To sprawia, że jest to szczególnie ważne przy określaniu długoterminowego kierunku rozwoju firmy lub jednostki biznesowej. Istotną zaletą jest to, że można go stosować w różnych jednostkach operacyjnych, niezależnie od różnic między stosowanymi miernikami finansowymi.

Metoda

Oczywiście obliczenia związane z analizą wartości dla akcjonariuszy są liczne i złożone. Poniższe informacje mają na celu pokazanie ogólnej zasady tego, co jest określane.

- Najpierw oszacuj całkowitą wartość netto firmy, jednostki lub projektu – czyli aktywa minus pasywa. (Wiąże się to z wykorzystaniem zdyskontowanych przepływów pieniężnych i odjęciem oczekiwanych kosztów kapitałowych.)

- Następnie podziel to przez liczbę (lub wartość) akcji. To pokazuje zwrot dla akcjonariuszy: (całkowita wartość netto – pasywa) ÷ liczba akcji = zwrot

- Jeśli ten zwrot jest wyższy niż związane z tym koszty, wówczas tworzona jest wartość dla akcjonariuszy – jasne jest, że im większa jest różnica między zwrotem a kosztami (znanymi również jako zwrot z kapitału własnego i koszty kapitału własnego), tym większa jest wartość dodana dla akcjonariuszy.

zwrot – koszty = wartość dla akcjonariuszy

Ograniczenia

Świadomość jego ograniczeń i jasność co do tego, czego oczekujesz od procesu, pomoże Ci skutecznie wykorzystać analizę wartości dla akcjonariuszy.

- Wymaga żmudnej oceny, wyceny i analizy – zajmuje to dużo czasu i pieniędzy.
- Prognozy dotyczące przyszłych przepływów pieniężnych i kosztów nigdy nie mogą być dokładne.

Oprócz tego, że wartość firmy opiera się na domysłach, liczby te mogą podlegać nieprzewidzianym zmianom.

- Może wypaczać strategię i skupiać się wyłącznie na wartości dla akcjonariuszy jako mierniku wartości. Nie cała wartość firmy polega na jej zwrocie dla akcjonariuszy. Ważne jest, aby nie tracić z oczu innych czynników, stosując różne środki – takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu, klienci i pracownicy.

SZEŚĆ POZIOMÓW STRATEGICZNEJ ZWROTNOŚCI I KONTROLI KOSZTÓW

Zarządzanie kosztami i przygotowanie na przyszłość

Przyszłość nadchodzi szybko i w sposób, który nieustannie zaskakuje: tylko ci, którzy są gotowi się dostosować, przetrwają i będą prosperować. Firmy muszą stworzyć procesy, które umożliwią im łatwe, szybkie i skuteczne dostosowywanie się do zmian i możliwości bez szkody dla innych części

firmy. Procesy w firmie nie istnieją w oderwaniu od ludzi, którzy je obsługują. Administratorzy umożliwiają szybką adaptację niezbędną do osiągnięcia sukcesu, chroniąc jednocześnie całą firmę. Tworząc systemy samodostosowujące się, firmy są więcej niż solidne – maksymalizują potencjał. Wymaga to przeprojektowania systemów w celu:

1 umożliwiają ludziom określenie i dokonanie niezbędnych zmian, aby procesy dostosowały się szybko, skutecznie i efektywnie

2 oddziel procesy, aby zmiany w jednej części nie szkodziły drugiej

Części.

Niebezpieczeństwa cięcia kosztów

W trudnych czasach firmy działają krótkoterminowo i tną koszty. Ważne są jednak potrzeby długoterminowe. John Wells zidentyfikował sześć typowych reakcji firm stojących przed presją cięcia kosztów:

- Poziom Zero. Liderzy obiecują cięcia, ale ich nie realizują – długoterminowy sukces nie następuje. Koncentrują się na innych, wąskich celach – a nie na stworzeniu firmy zdolnej do szybkiego i skutecznego działania

dostosowanie.

- Pierwszy poziom. Dokonuje się drastycznych, arbitralnych i nieprzemysłanych cięć, które nie uwzględniają przyczyn trudności. Tylko rozwiązując podstawowe, strukturalne przyczyny, firma może mieć nadzieję na naprawę sytuacji.

- Poziom drugi. Przeprojektowanie procesów pod kątem bieżących potrzeb. Choć zmniejsza to bezpośrednio koszty, nie buduje przyszłości. Prowadzi to do wyższych kosztów, ponieważ firma wielokrotnie modernizuje system, aby dotrzymać kroku konkurencji.

- Poziom trzeci. Chociaż brane są pod uwagę przyszłe potrzeby, plany są ograniczone koniecznością rozłożenia inicjatyw w zależności od dostępnych środków.

- Poziom czwarty. Liderzy planują nieznaną, tworząc elastyczne systemy, które są od siebie oddzielone, dzięki czemu można łatwo wprowadzać ukierunkowane zmiany bez szkody dla innych działań.

- Poziom piąty. Liderzy dbają o to, aby firmy przetrwały burze. Systemy są oddzielone od siebie, a ludzie są postrzegani jako czynniki umożliwiające ich realizację

systemy. Oddzielenie partnerów to pierwszy krok, ale aby tak się stało, należy stworzyć odpowiednią kulturę. Zaufaj swoim pracownikom i umożliw im szybką i skuteczną ocenę sytuacji oraz wprowadzanie zmian. To właśnie wtedy firmy wykazują elastyczność i zdolność adaptacji.

Problem informatyki

Struktura IT jest problematyczna: obejmuje całą firmę i jest zakorzenionym monolitem – do tego stopnia, że IT często wymienia się jako główną przeszkodę w zmianach. Ważne jest, aby IT nie utrudniało adaptacji poszczególnych części przedsiębiorstwa. W przypadku systemów adaptacyjnych konieczne są procesy odsprężania. Tylko tworząc kulturę samoadaptacji, firmy będą odporne na przyszłość.

ANALIZA ZDYSKONTOWANYCH PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH

Zrozumienie wartości pieniądza w czasie

Wszyscy wiemy, że samochody tracą na wartości w momencie odjazdu od salonu, a pieniędzy nie można przeznaczyć na nic innego. Zasadniczo zdyskontowane przepływy pieniężne nie różnią się od tego. Pieniądze mają wartość, która zmienia się w czasie. Inflacja oznacza, że dzisiejsza gotówka jest warta więcej niż gotówka jutro. W tym miejscu wkraczają zdyskontowane przepływy pieniężne: jest to sposób na śledzenie prawdziwej wartości i kierowanie decyzjami biznesowymi i inwestycyjnymi.

Przegląd

Podjęwając decyzję o inwestycji, należy wziąć pod uwagę trzy rzeczy.

Czy ryzyko jest warte inwestycji?

2 Czy są inne projekty, które byłyby bardziej dochodowe? To znaczy, jaki jest koszt alternatywny wykorzystania pieniędzy w taki, a nie inny sposób?

3 Czy stopa zwrotu w przewidywanym horyzoncie czasowym przewyższy inflację? Innymi słowy, czy nie byłoby lepiej zainwestować swoje pieniądze gdzie indziej?

Na początek przyjrzyj się bieżącej stopie inflacji, historycznym stopom inflacji i możliwym przyszłym stopom dla rynków, na których prowadzisz działalność. Na przykład, jeśli inflacja utrzymuje się na poziomie 2 procent (co wskazuje na trend historyczny i jest mało prawdopodobne, że zostaną zniszczone przez przyszłe zmiany), będziesz wiedział, że jeśli zainwestujesz określoną kwotę w określonym czasie, będziesz musiał uzyskać zwrot co najmniej pierwotnej kwoty powiększonej o wartość inflacji – w przeciwnym razie byłbyś lepszy zamiast wydawać pieniądze gdzie indziej.

Pięć kroków analizy zdyskontowanych przepływów pieniężnych

Te pięć kroków pomoże Ci określić poziom inwestycji, jaki może uzasadnić projekt.

1 Określ dokładnie, w jaki sposób inwestycja będzie wykorzystywana – łącznie z

harmonogram wszystkich kosztów i prawdopodobną sprzedaż.

2 Określ dodatnie i ujemne przepływy pieniężne w czasie.

3 Oszacuj przepływ środków pieniężnych po całkowitym wdrożeniu projektu i prawdopodobnej kontynuacji projektu, biorąc pod uwagę niezmienny rynek.

4 Zastosuj wartość zdyskontowanych przepływów pieniężnych. To pokaże, czy warto podjąć pierwotną inwestycję. Wiąże się to z rozważeniem poziomu ryzyka, kosztu wszelkich pożyczek i inflacji. Nie jest to nauka ścisła, dlatego warto stworzyć najlepsze, średnie i najgorsze scenariusze. Trzeba będzie także wziąć pod uwagę oczekiwania inwestorów.

5 Na koniec porównaj zdyskontowane przepływy pieniężne w każdym roku działalności. Zdecyduj, czy zyski uzasadniają inwestycję.

Co ważne, zysk nie polega po prostu na odjęciu kosztów od sprzedaży: chodzi o poznanie kosztu alternatywnego swoich pieniędzy.

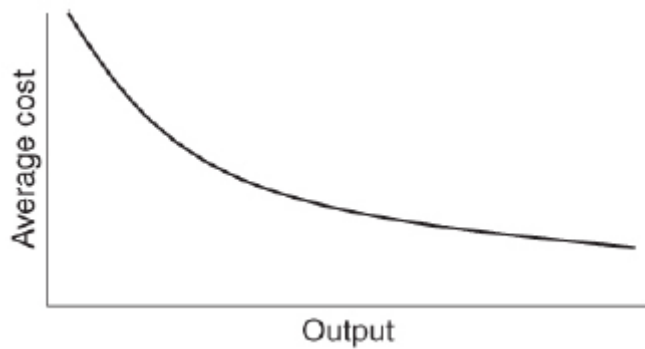
KORZYŚCI SKALI

Zwiększanie marży zysku

Wysokie koszty odbijają się na zyskach, a jednym z istotnych sposobów obniżenia kosztów jest osiągnięcie efektu skali, w którym koszt produkcji poszczególnych jednostek spada wraz ze wzrostem wielkości produkcji.

Przegląd

Biorąc pod uwagę, że koszty stałe należy podzielić pomiędzy całkowitą liczbę wyprodukowanych jednostek, im więcej wyprodukowanych jednostek, tym niższe stają się koszty jednostkowe. Korzyści skali można osiągnąć, gdy dostawcy są w stanie zaoferować niższe ceny przy dużych zamówieniach lub ponieważ Twoje własne środki produkcji osiągają wystarczająco dużą skalę, aby produkować towary taniej – być może dzięki bardziej wydajnemu sprzętowi lub przy podziale kosztów stałych przez wiele innych jednostek. Poniższy wykres pokazuje średni koszt jednostkowy spadający wraz ze wzrostem poziomu produkcji:



Korzyści

Korzyści skali:

- poprawić wydajność
- zwiększyć rentowność
- może prowadzić do obniżek cen
- umożliwiają efektywne wykorzystanie zasobów
- optymalizować wydajność
- podkreślać koncentrację na kosztach
- pozwalają nam kwestionować obecne metody i szukać ulepszeń.

Dlaczego jest to ważne

Osiągnięcie korzyści skali nie polega jedynie na zwiększeniu marży zysku. Chodzi także o przekazywanie tych oszczędności klientom poprzez oferowanie konkurencyjnych cen, z korzyścią dla akcjonariuszy i osób, które inwestują i ryzykują swój kapitał budując wartość biznesu. Korzyści skali polegają na analizowaniu liczb i szukaniu sposobów na ich dalsze zmniejszenie. Może to obejmować tworzenie

znaczne inwestycje w nowy sprzęt. Ponownie jest to prosty przypadek wykonania sum: obliczenia wszystkich kosztów, inwestycji, ceny i oczekiwanej sprzedaży, a następnie sprawdzenia, co z tego wyjdzie. Celem jest zmniejszenie średnich kosztów jednostkowych przy jednoczesnym uwzględnieniu innych czynników, takich jak potrzeba utrzymania akceptowalnego standardu jakości i wartości marki. Znaczenie menedżerów uwzględniających efekt skali jest wyraźnie widoczne w branży wydawniczej. Krótki nakład książki jest bardzo kosztowny. Wysokie koszty stałe założenia rozkładają się na niewielką liczbę książek. Koszty te można odzyskać jedynie poprzez pobieranie wysokiej ceny za książkę, co ma wówczas tę wadę, że jest niekonkurencyjna cenowo. Kiedy te wysokie koszty początkowe zostaną rozłożone na większy nakład, średni koszt jednostkowy drastycznie spada. Trzeba jednak przyznać, że nie zawsze liczy się wyłącznie efekt skali – ryzyko jest również ważnym czynnikiem. Nie tylko nie ma sensu osiągać korzyści skali, jeśli produkt się nie sprzedaje, ale po prostu naraża Cię na większe ryzyko lub ogranicza opcje strategiczne poprzez blokowanie pieniędzy. Niemniej jednak korzyści skali pozwalają przedsiębiorstwom być bardziej konkurencyjnymi i zwiększać marżę zysku.

ELASTYCZNOŚĆ CENY

Sposób, w jaki rzeczy są wycenione

Elastyczność określa, jak elastyczne są ceny. Jeśli produkt jest wysoce elastyczny, firmie będzie trudno podnieść cenę, ponieważ klienci mogą udać się gdzie indziej, do konkurencji lub kupić zupełnie inny towar. Jeśli jest nieelastyczny, sprzedaż jest mniej uzależniona od ceny – być może dostawców jest niewielu i produkt jest niezbędny. Czy możesz pobrać wyższą opłatę za produkt? Elastyczność cenowa odpowiada na to proste pytanie, wskazując cenę, którą możesz ustalić, na jakie rynki wejść i poziomy uzasadnionych inwestycji.

- Jeśli Twój produkt jest bardzo wrażliwy na zmiany cen, skup się na obniżeniu kosztów lub osiągnięciu dominacji na rynku poprzez stworzenie silniejszej marki. Dąż do stworzenia sztucznego niedoboru lub chęci obniżenia elastyczności cenowej swojego produktu. Alternatywnie możesz skupić się na redukcji kosztów, aby zwiększyć marżę zysku.

- Jeśli Twój produkt jest mniej wrażliwy na cenę, możesz zwiększyć zysk poprzez wyższe ceny, ponieważ ludzie mają mniej opcji. Przy redukcji kosztów nieelastyczność cen jest receptą na ponadnormalne zyski. Teoretycznie – pomijając kwestie marki i długowieczność firmy – ostatecznym celem na wolnym rynku są monopolistyczne zyski. W tym przypadku idealna jest wysoka nieelastyczność cen – wejdź szybko, zgarnij zyski i zmień pas ruchu, gdy inni wejdą na rynek.

Ponieważ wolne rynki są wolne, firmy nigdy nie mogą być pewne, jak bezpieczne są ich pozycje. Firmy, które kiedyś cieszyły się brakiem elastyczności cenowej, a teraz spoczęły na laurach, często mogą znaleźć się po złej stronie przedsiębiorczych, innowacyjnych, przełomowych start-upów oferujących nowe technologie i lepsze produkty. Ponadto, gdy nieelastyczność cen staje się zbyt wysoka w przypadku podstawowego produktu dostarczanego przez kilka firm (oligopol), rządy często wkraczają i regulują ceny.

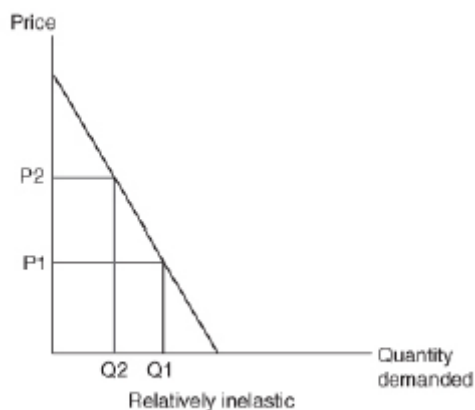
TOWAR VEBLENA

Zwykle gdy ceny rosną, popyt spada. Jednakże w przypadku „towarów Veblena” (towarów o wartości snobistycznej) popyt rośnie wraz ze wzrostem ceny. Tutaj percepcja jest najważniejsza: klienci cenią produkty, ponieważ są drogie.

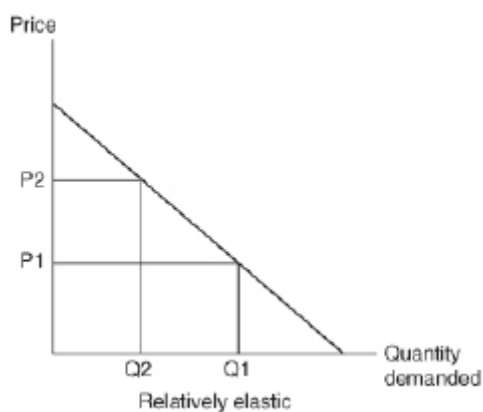
Elastyczność cenowa w szczegółach

Elastyczność oblicza się jako procentową zmianę popytu podzieloną przez procentową zmianę ceny. Znak ujemny lub dodatni w odpowiedzi wskazuje jedynie związek między popytem a ceną. Z wyjątkiem towarów Veblen, znak jest zwykle ujemny, ponieważ wzrost cen zmniejsza popyt, więc znak ujemny jest zwykle ignorowany. To zakres zmiany wskazuje na elastyczność cenową:

- Jeśli procentowa zmiana popytu jest mniejsza niż zmiana ceny, popyt jest stosunkowo nieelastyczny. (Patrz wykres 1; odpowiedź jest mniejsza niż jeden.)



- Jeśli procentowa zmiana popytu jest większa niż zmiana ceny, popyt jest stosunkowo elastyczny. (Patrz wykres 2; odpowiedź jest większa niż jeden.)



Pole prostokąta pod każdą kombinacją cena/ilość pokazuje wpływ poziomu cen na przychody.

SIEDEM KROKÓW, ABY PRZETRWAĆ HANDEL

Jak firmy przeżywają trudne czasy silniejsze niż wcześniej

Jakie praktyczne kroki powinna podjąć firma w obliczu rosnącej konkurencji lub pogorszenia koniunktury na rynku? Nie ma magicznej recepty, jest tylko siedem obszarów, w których praktyczne działania pomogą zapewnić kontynuację sukcesu.

1 Opracuj właściwą strategię

Strategia składa się z trzech elementów: rozwoju, wdrożenia i sprzedaży (zdobycia zaangażowania i poparcia). Podstawą wszystkich trzech jest wybór, w szczególności potrzeba wyboru wyróżniającej się, konkurencyjnej pozycji w trzech wymiarach. Te wymiary to:

1 do kogo kierować reklamy jako klienci (i do kogo należy unikać targetowania)

2 jakie produkty oferować

3 jak podejmować powiązane działania.

2 Skoncentruj decyzje na najbardziej dochodowych obszarach

Koncentracja na produktach i usługach zapewniających najlepszą marżę ochroni lub zwiększy rentowność. Może to wiązać się z przekierowaniem działań sprzedażowych i reklamowych.

3 Wzmocnij koncentrację na kliencie

Koncentracja na kliencie ma znaczenie, ponieważ w ten sposób firmy zachowują istniejące

klientów, sprzedawać więcej obecnym klientom i przyciągać nowych klientów (z rynku, a także od konkurencji). Oznacza to segmentację rynków oraz wykorzystanie eksploracji danych i Internetu do podejmowania decyzji.

4 Zwiększaj przychody ze sprzedaży

Można to osiągnąć poprzez zwiększenie efektywności cen, zespołów sprzedażowych, procesu sprzedaży, działań i kanałów sprzedażowych – lub poprzez kombinację wszystkich pięciu. Nieocenioną techniką jest tutaj pomiar.

5 Zarządzaj pieniędzmi

Kwestie finansowe mające wpływ na sukces to zarządzanie środkami pieniężnymi, koszty, przychody i inwestycje. Zachowaj kontrolę nad kosztami, redukuj je agresywnie tam, gdzie to możliwe i zarządzaj środkami pieniężnymi, kontrolując warunki płatności dostawców i klientów.

6 Opracuj nowe, dochodowe produkty

Chociaż opracowanie nowego produktu w okresie pogorszenia koniunktury może być ryzykowne, bierność może być bardziej ryzykowna – dynamika innowacji jest tym, co wyprowadzi Cię poza okres pogorszenia koniunktury. Jeśli pozostaniesz taki sam w okresie wzmożonej konkurencji i spadającego popytu, jeszcze bardziej i szybciej pozostaniesz w tyle za konkurencją.

7 Pamiętaj o podstawach sprzedaży, finansów i przywództwa

- Dopasuj potrzeby i pragnienia klientów do swojego produktu.
- Spotykaj się z klientami, zdobywaj ich zaufanie – i sprzedawaj.
- Wybierz najlepszą strategię cenową i rozważ zastosowanie innowacji cenowych.
- Przejrzyj dotychczasowe techniki sprzedaży i udoskonal swoje podejście.
- Spraw, aby Twój produkt był łatwy do kupienia.
- Rozwijaj świadomość konkurencji i buduj swoją przewagę konkurencyjną.
- Oceniaj i rozwijaj wydajność zespołów sprzedażowych.
- Przegląd kosztów i zrozumienie struktur kosztów.
- Zarządzaj dłużnikami, zakupami, kosztami ogólnymi i wierzycielami.
- Okazuj chęć uczenia się, a nie obwinianie.
- Zachęcaj ludzi do szukania oszczędności.
- Informuj ludzi.

Przed wszystkim zachowaj głowę. Nie ma złotego środka na przetrwanie kryzysu. To czas zdrowego rozsądku, energii i spokoju oraz podstaw biznesu.

SIEDEM NAWYKÓW WYSOCE EFEKTYWNYCH LUDZI

Jak skuteczny jesteś?

W swojej książce Siedem nawyków wysoce skutecznych ludzi pisarz Stephen Covey przedstawia następujący zestaw działań i postaw, które promują dobre umiejętności przywódcze.

1 Bądź proaktywny

Wiąże się to z samostanowieniem i możliwością decydowania o najlepszej reakcji na sytuację, dzięki czemu możesz kontrolować swoje otoczenie, a nie ono kontrolowało ciebie.

2 Zaczynj z wizją końca

Jest to niezbędne zarówno w przypadku przywództwa osobistego, jak i przewodzenia innym. Aby osiągnąć swoje cele, skoncentruj się na istotnych działaniach. Pomoże Ci to zachować koncentrację, uniknąć rozpraszania uwagi oraz zwiększyć produktywność i odnieść sukces.

3 Postaw na pierwszym miejscu rzeczy

Efektywne zarządzanie personelem polega na organizowaniu i wdrażaniu działań, które pomogą Tobie i Twojemu zespołowi osiągnąć założone cele. Podczas gdy nawyk 2 wymaga kreacji mentalnej, nawyk 3 dotyczy kreacji fizycznej.

4 Myśl o wygranej – wygranej

Przywództwo wymaga dobrych umiejętności interpersonalnych, ponieważ osiągnięcia często zależą od współpracy innych. Covey argumentuje, że wygrana-wygrana opiera się na dwóch założeniach: każdy znajdzie pod dostatkiem, a sukces zwykle opiera się na podejściu opartym na współpracy, a nie na konfrontacji wygrana-przegrana.

5 Najpierw staraj się zrozumieć, a potem staraj się być zrozumiany

Covey twierdzi, że dla dobrej komunikacji należy „zdiagnozować przed przepisaniem leku” – jest to niezwykle potężne narzędzie.

6 Synergia

Liderzy muszą zrozumieć, jak kreatywnie wykorzystywać współpracę. Biorąc pod uwagę zasadę, że całość jest czymś więcej niż sumą części, organizowanie wspólnych działań w celu wykorzystania mocnych stron każdej osoby będzie sprzyjać pomyślnemu wynikowi. Covey argumentuje, że wymaga to od nas dostrzeżenia zarówno dobra, jak i potencjału we wkładzie drugiej osoby.

7 Naostrz piłę

Samoodnowa zarówno umożliwia, jak i wzmacnia inne nawyki. Covey dzieli ją na cztery części – duchową, mentalną, fizyczną i społeczną/emocjonalną – które należy rozwijać, jeśli chcesz zostać wysoce skutecznym przywódcą.

INTELIGENCJA EMOCJONALNA

Wykorzystanie inteligencji emocjonalnej do zwiększenia wpływu, spełnienia i sukcesu

Inteligencja emocjonalna (EI) polega na pozyskiwaniu informacji z własnych emocji i emocji innych osób, a następnie stosowaniu tej wiedzy w celu osiągnięcia większego sukcesu. Jedną z jego

kluczowych zalet jest umożliwienie nam wyczuwania i wykorzystywania emocji w celu lepszego radzenia sobie z sytuacjami, usprawniania procesu decyzyjnego i osiągnięcia pozytywnych wyników. Rozpoznając, rozumiejąc i radząc sobie zarówno z własnymi emocjami, jak i emocjami innych, mamy większe szanse na odniesienie sukcesu.

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej

Wszyscy jesteśmy podatni na emocje, które ciągną nas w kierunkach, które mogą być najlepszym rozwiązaniem lub nie. EI stara się poprawić sposób, w jaki reagujemy na emocje, aby jak najlepiej wykorzystać siebie i innych. W książce *Inteligencja emocjonalna: dlaczego może mieć większe znaczenie niż IQ* psycholog Daniel Goleman szczegółowo opisuje pięć kompetencji emocjonalnych. Są one niezbędne do zarządzania sobą i skutecznego przewodzenia ludziom:

- 1 Znajomość swoich emocji – samoświadomość
- 2 Zarządzanie emocjami
- 3 Motywowanie siebie i innych
- 4 Rozpoznawanie emocji u innych i okazywanie empatii
- 5 Zarządzanie relacjami i utrzymywanie kontaktu.

Hierarchia kompetencji

Te kompetencje emocjonalne oznaczono liczbami 1–5, ponieważ opierają się na sobie w hierarchii. Na przykład musimy umieć zidentyfikować własny stan emocjonalny (kompetencja 1), jeśli mamy zarządzać swoimi emocjami (kompetencja 2). Podobnie musimy osiągnąć trzy pierwsze kompetencje, jeśli mamy wykorzystywać empatię (kompetencja 4) do pozytywnego wpływania na innych. Wreszcie, pierwsze cztery kompetencje są potrzebne do utrzymywania dobrych, udanych i produktywnych relacji (kompetencja 5). Poniżej opisano każdą z tych kompetencji emocjonalnych.

1 Znajomość swoich emocji – samoświadomość

Poprzednie doświadczenia emocjonalne wpływają na nasz proces decyzyjny, dlatego ważne jest, aby być świadomym wszystkich naszych emocji, jeśli chcemy uniknąć negatywnych cykli i zamiast tego podejmować lepsze decyzje.

2 Zarządzanie emocjami

Kiedy już rozpoznamy te emocje, będziemy mogli wykorzystać tę wiedzę do opracowania strategii i reakcji, aby zarządzać naszymi emocjami. Dotyczy to trzech głównych czynników wyzwalających potencjalnie negatywne skutki: złości, niepokoju i smutku. Dlatego właśnie EI jest ważna w czasach zmian.

3 Motywowanie siebie i innych

Nie wystarczy wiedzieć, że należy stworzyć wspierające i entuzjastyczne środowisko; musisz wiedzieć jak to zrobić. Aby motywować innych, musimy właściwie rozumieć poszczególne osoby i wykorzystywać te informacje do osiągnięcia swoich celów. Wymaga to wyczulenia na to, co wpływa na entuzjazm danej osoby, a następnie zapewnienia odpowiedniego podejścia.

4 Rozpoznawanie emocji u innych i okazywanie empatii

Aby wpłynąć na innych i zyskać ich zaufanie i zaangażowanie, konieczne jest zrozumienie emocji danej osoby, a następnie odpowiednia reakcja.

5 Zarządzanie relacjami i utrzymywanie kontaktu

Ilekcroć nawiązujemy z kimś kontakt, pomiędzy poszczególnymi osobami zachodzi transakcja emocjonalna. Te interakcje mają skutek: sprawiają, że czujemy się lepiej lub gorzej. Tworzy to tajną ekonomię, która jest kluczem do motywowania ludzi – kluczem, który możemy wykorzystać do rozwijania lepszych relacji.

GŁOWA, SERCE I MĘSTWO

Zintegrowane podejście do przywództwa

Głowa, serce i odwaga to skrótowy sposób powiedzenia, że liderzy i menedżerowie, jeśli chcą odnieść sukces, muszą stosować trzy różne style przywództwa.

Przegląd

Aby odnieść sukces w ramach szeregu obowiązków – od podejmowania decyzji i ustalania strategii po zarządzanie relacjami, motywowanie innych i rozwiązywanie problemów – liderzy muszą stosować różne style i podejścia, które są odpowiednie dla każdej sytuacji i zaangażowanych osób, aby zapewnić wykorzystanie pełnego potencjału firmy. Jest realizowany. Sukces każdej decyzji, którą podejmujemy i wdramy, zależy od dostępu do szerokiego zakresu umiejętności. Na przykład strategia oparta na rzetelnej analizie będzie nieskuteczna bez odwagi, inteligencji emocjonalnej i umiejętności interpersonalnych, które są również potrzebne, aby ją urzeczywistnić. Często ludzie polegają na jednym preferowanym sposobie pracy, co prowadzi do niedopatrzeń, utraty szans i słabych wyników. Na przykład poleganie głównie na danych i racjonalnej analizie (głowa) może sprawić, że lider będzie zbyt wąsko skupiony, podczas gdy nadmierne podkreślanie aspektów emocjonalnych (serce) może prowadzić do błędnej, nieprzemyślanej strategii. Podobnie niemal wyłącznie poleganie na odwadze (odwadze) w kierowaniu decyzjami i operacjami prawdopodobnie spowoduje niedocenianie niektórych kluczowych czynników i opinii innych. Rozwiązanie problemów stojących przed liderami wymaga mózgu, inteligencji emocjonalnej i odwagi. Zapewnienie, że liderzy rozwiną wszystkie trzy elementy, umożliwi im zastosowanie właściwego podejścia we właściwym czasie, aby zoptymalizować wynik i zapewnić, że decyzje i relacje nie zostaną wypaczone przez nadmierne poleganie na jednym stylu. Holistyczne, zintegrowane podejście głowy, serca i odwagi jest skuteczne, ponieważ pozwala spojrzeć na sytuację z wielu perspektyw, dając pełniejszy obraz i bardziej odpowiednią drogę na przyszłość.

W praktyce: podejście systemowe, zintegrowane

David L. Dotlich, Peter C. Cairo i Stephen H. Rhinesmith opowiadają się za holistycznym podejściem, opartym na głowie, sercu i odwadze, aby uniknąć szkodliwych skutków polegania przez liderów w dużym stopniu na jednej metodzie, takich jak nieosiąganie poprawy wydajności poprzez brak prawidłowego kontaktu z innymi – oraz umożliwienie liderom radzenia sobie z wyzwaniami i niepewnością oraz skutecznego działania. Wdrożenie czteroetapowego procesu pomoże rozwinąć i wzmocnić liderów, aby mogli wykorzystywać swój mózg, inteligencję emocjonalną i odwagę, aby sprostać wielu wyzwaniom, przed którymi stoją.

Czteroetapowy proces opracowania zintegrowanego podejścia

1 Rozwiąż problemy systemowe

Usuń potencjalne przeszkody, które utrudniają okazywanie serca i

odważnych zachowań lub kwestionowania istniejących norm – takich jak kultura unikania ryzyka.

2 Zaangażuj komitet wykonawczy

Spraw, aby wszyscy w organizacji uwierzyli w to nowe, zintegrowane podejście – musi ono stać się częścią kultury firmy. Aby tak się stało, konieczne będzie zapewnienie zaangażowania najwyższego kierownictwa.

3 Wykorzystaj rozwój przywództwa jako narzędzie diagnostyczne

Zwracaj uwagę najwyższego kierownictwa na kwestie systemowe, zachęcając osoby rozwijające umiejętności przywódcze do przekazywania informacji zwrotnych i dzielenia się swoimi opiniami.

4 Dostosuj program rozwoju

Upewnij się, że podejście oparte na głowie, sercu i odwadze jest dostosowane do specyficznych potrzeb i kultury Twojej firmy, aby umożliwić jej pomyślną integrację i maksymalne korzyści.

PLANOWANIE ROZWOJU KARIERY

Naładuj swoją karierę i pomóż zaplanować przyszły rozwój i sukces

Planowanie kariery wymaga starannego rozważenia i może pomóc w stworzeniu osobistego profilu podkreślającego odpowiednie umiejętności, doświadczenie, mocne i słabe strony. Można je dopasować do aspiracji i prawdopodobnych wyzwań – zarówno teraz, jak i w przyszłości.

Przegląd

Planowanie kariery i rozwoju osobistego umożliwia ludziom przemieszczanie się z miejsca, w którym się znajdują, do miejsca, w którym chcą się znaleźć. Planowanie kariery to trwający całe życie proces pielęgnowania, kształtowania i doskonalenia umiejętności, wiedzy i doświadczenia w celu zwiększenia efektywności i zdolności adaptacyjnych. Planowanie kariery zmniejsza również prawdopodobieństwo, że umiejętności staną się nieaktualne lub przestarzałe. Niekoniecznie oznacza to przygotowanie do awansu lub awansu, chociaż może to być od czasu do czasu istotne. Dużo bardziej chodzi o doskonalenie się i bycie gotowym na nowe wyzwania i zmieniające się okoliczności. Planowanie rozwoju wymaga osobistego zaangażowania w rozwój i doskonalenie. W szczególności oznacza to zrozumienie i akceptację konstruktywnej krytyki oraz chęć podjęcia działań w celu poprawy wyników.

Rozwijaj swój osobisty profil

Można to stworzyć, biorąc pod uwagę następujące kwestie:

- **Priorytety.** Jakie wartości są dla Ciebie naprawdę ważne? Czy wiesz, jakim liderem chcesz być? Pomocna może być także refleksja nad swoją karierą i przypomnienie sobie przywódców, których Twoim zdaniem byli szczególnie dobrzy lub szczególnie słabi. Dlaczego odnieśli sukces lub porażkę?
- **Doświadczenie zawodowe.** Jakie stanowiska piastowałeś? Kiedy ci się udało i dlaczego? Jak twój występ mógł być lepszy?
- **Osiągnięcia.** Jakie były Twoje największe osiągnięcia? Co sprawiło Ci największą przyjemność i co zaimponowało innym?

• Osobiste podejście. Ocena tego, jak zachowujesz się w różnych sytuacjach, może pomóc zrozumieć, jak się czujesz i jak się zachowujesz: kiedy możesz czuć się silny, a kiedy możesz czuć się mniej pewnie. Na przykład:

- Czy wokół ludzi czujesz energię, czy wolisz spędzać czas samotnie?
- Czy myślisz szybko, czy też najpierw poświęcasz czas na refleksję?
- Czy wolisz robić kilka rzeczy dobrze, czy do wielu rzeczy dążysz powierzchownie?
- Czy jesteś osobą otwartą czy bardziej prywatną?
- Czy wolisz porządek i strukturę, czy raczej żyjesz spontanicznie, pozostając otwartym na możliwości?

Oceń swoje przyszłe możliwości i plany

Wartość profilu osobistego polega na pomocy w zrozumieniu siebie:

co lubisz, a czego nie; gdzie odnosisz sukcesy i porażki; i gdzie jesteś silny i słaby.

Istnieje kilka kluczowych pytań, które mogą pomóc danej osobie

planowanie i rozwój kariery:

- Jakie są Twoje cele i aspiracje? Dlaczego są one ważne?
- Jaka jest Twoja skala czasowa osiągnięcia tych celów i jakie one są kluczowe kamienie milowe, które należy osiągnąć?
- Czy Twoje plany rozwoju są zgodne z celami, jakie chcesz osiągnąć i realizować?
- Jakie możliwości są dostępne – teraz i w dającej się przewidzieć przyszłości?
- Jak Twoje umiejętności pasują do strategii biznesowej?
- Jakiego dalszego wsparcia potrzebujesz?
- Jak zapewnisz sukces?

CYKL SAMOROZWOJU

Nauka budowania swoich umiejętności i efektywności

Cykl samorozwoju to metoda planowania działań rozwojowych w sposób rygorystyczny, dokładny i praktyczny. Powodzenie cyklu samorozwoju zależy od regularnego powtarzania procesu planowania (przynajmniej co roku, najlepiej co sześć miesięcy lub gdy zmieniają się okoliczności, np. przyjęcie nowej roli). Siedem etapów cyklu to:

1 Ustal cel

Musisz stale pamiętać o ogólnym celu, a następnie upewnić się, że wszystkie działania bezpośrednio wspierają ten cel. Bez tego jasnego celu często trudno jest utrzymać się na właściwej drodze, utrzymać dynamikę i motywację.

2 Identyfikacja potrzeb rozwojowych

Identyfikacja potrzeb rozwojowych, aby można było opracować program ich zaspokojenia. W szczególności potrzeby muszą być realistyczne i ograniczone, a także mieć określony termin realizacji.

3 Przyjrzyj się (i szukaj) swoich możliwości rozwoju

Następnym etapem jest podjęcie decyzji o sposobie zaspokojenia potrzeb rozwojowych, który może obejmować połączenie metod formalnych i nieformalnych. Oprócz efektywności, kosztów i czasu, pamiętaj o swoim preferowanym stylu uczenia się: jakie podejście najbardziej Ci odpowiada?

4 Sformułuj plan działania

Będzie to konieczne w przypadku bardziej złożonych potrzeb rozwojowych, wymagających szeregu działań lub ciągłego procesu. Powinieneś także rozważyć, w jaki sposób proces rozwoju będzie wspierany, być może przez mentora.

5 Zakończ działanie rozwojowe

To jest sedno procesu. Warto szczególnie zastanowić się, w jaki sposób wyniki zostaną włączone do działań w miejscu pracy.

6 Rekordowe wyniki

Śledź działania rozwojowe, aby ocenić wyniki w stosunku do zaplanowanych celów – przeglądając postęp i rozumiejąc, które metody działają najlepiej – i planuj przyszłe działania.

7 Przejrzyj i oceń

Ocena wydarzenia pomoże Ci ocenić, czy pierwotny cel został osiągnięty, a potrzeba rozwojowa spełniona.

TECHNIKI ROZWIĄZANIA PROBLEMÓW

Znalezienie najlepszego rozwiązania

Rozwiązywanie problemów wymaga logicznego i systematycznego podejścia w celu zdefiniowania problemu, wygenerowania rozwiązań i wdrożenia najlepszej opcji.

Techniki identyfikacji i zrozumienia problemu

Bycie dokładnym, krytycznym i świadomym ukrytych pułapek w rozwiązywaniu problemów, omawianie problemów i opcji z innymi, poświęcenie czasu na refleksję oraz testowanie i doskonalenie rozwiązań umożliwi Ci znalezienie właściwego sposobu działania. Weź pod uwagę swój osobisty styl, ponieważ niezależnie od tego, jak logiczne wydaje się rozwiązanie, Twoje emocje i wartości będą miały wpływ na Twoją zdolność do jego realizacji.

Analiza przyczynowo-skutkowa

Pogłębia to zrozumienie problemu, identyfikuje pierwotne przyczyny poprzez zbieranie danych i zasięgnięcie opinii zaangażowanych osób.

Analiza Pareto

Opierając się na założeniu, że 80 procent problemów wynika z 20 procent możliwych przyczyn, analiza ta sprawdza się najlepiej, gdy istnieje tylko kilka głównych przyczyn, które można sklasyfikować. Nie sprawdza się to dobrze w przypadku dużej liczby równie odpowiedzialnych czynników. Ranking

przyczyn pozwala na wykrycie najważniejszych czynników i wyeliminowanie problemu lub ograniczenie jego skutków.

Oto cztery kroki analizy Pareto:

- 1 Zidentyfikuj nadrzędny problem.
- 2 Określ czynniki sprawcze i częstotliwość ich występowania.
- 3 Wymień najważniejsze czynniki.
- 4 Opracuj rozwiązanie, uwzględniając każdy czynnik indywidualnie.

Analiza Kepnera-Tregoe (KT).

Jest to szczególnie przydatne w przypadku „trudnych” zagadnień związanych z zarządzaniem. Jego metodyczne podejście identyfikuje, na czym polega problem i bada różnice między tym, co się dzieje, a tym, co powinno się wydarzyć, wymieniając możliwe przyczyny każdego problemu lub, jeśli czynniki są ze sobą powiązane, cały problem. Proces rozpoczyna się od pytania:

- Na czym polega problem lub odchylenie?
- Gdzie to występuje?
- Kiedy to (lub miało miejsce) miało miejsce?
- Jak to się dzieje – i jak często?
- Jak duży jest problem?

Techniki generowania opcji i rozwiązań

- Gdy czasu jest mało:
 - śmiało, spróbuj – jeśli nie zadziała, spróbuj czegoś innego
 - przeprowadzić test marketingowy
 - rozwijać różnorodne i zróżnicowane zespoły
 - uzyskaj dane wejściowe z zewnątrz
 - zmniejszyć hierarchię
 - angażuj innych – usuwaj bariery w kreatywnym myśleniu
 - bądź mniej krytyczny wobec niepowodzeń – podkreślaj znaczenie prób
 - narzucaj terminy i koncentruj wysiłki.
- Heurystyka wykorzystuje doświadczenie do podejmowania decyzji.
- Mapowanie myśli porządkuje myśli i pomysły w przejrzysty sposób, umożliwiając ich identyfikację wzorce i odkrywać nowe podejścia.
- Myślenie lateralne łączy pomysły i koncepcje, które nie zostały wcześniej połączone w jedną całość – myśl nieszablonowo.
- Kwestionuj i kwestionuj sposób generowania opcji. Podaj A

wspierające środowisko, które rzuca wyzwanie tradycyjnemu myśleniu.

- Burza mózgów generuje, omawia, rozwija i ustala priorytety opcji. Podczas burzy mózgów rozwijaj wiele pomysłów, zawieszaj ocenę, zachęcaj do swobodnego myślenia i wymieniaj się pomysłami.
- Podejmij i wdroż decyzję.
- Wybierz najbardziej obiecujące rozwiązanie i zaplanuj jego wdrożenie oraz:
 - unikaj prokrastynacji, unikania decyzji i nadmiernej analizy
 - zarządzaj ryzykiem – oceniaj słabe strony i rozpraw się z nimi
 - cenisz swoją intuicję i doświadczenie
 - bądź pewny swojej decyzji i zaangażowany w osiągnięcie rozwiązania.

MYŚLENIE O WADACH I PUŁAPKACH

Nie liczy się to, co wiemy, ale to, jak reagujemy na to, czego nie wiemy

Sposób, w jaki ludzie myślą – indywidualnie i zbiorowo – wpływa na podejmowane przez nich decyzje w sposób daleki od oczywistości i rzadko rozumiany. John Hammond, Ralph Keeney i Howard Raiffa dostarczają intrygujących spostrzeżeń w tej dziedzinie. Błędy w myśleniu powodują problemy. Oceń swoją podatność i znajdź sposoby na przeciwstawienie się każdej pułapce.

Pułapki błędów myślenia

- Pułapka zakotwiczenia powoduje, że przywiązujemy nieproporcjonalną wagę do pierwszych informacji, które otrzymujemy. Rozwiązanie: upewnij się, co się dzieje i upewnij się, że masz wszystkie informacje.
- Pułapka status quo skłania nas do utrzymania obecnej sytuacji – nawet jeśli istnieją lepsze alternatywy (spowodowane bezwładnością lub potencjalną utratą twarzy). Rozwiązania: bądź otwarty, szczerzy i odważny.
- Pułapka utopionych kosztów skłania nas do utrwalania błędów z przeszłości – „tak wiele w to zainwestowaliśmy, że nie możemy zmienić kursu”. Rozwiązanie: jeśli zostało wydane, to jest wydane – martw się o teraźniejszość i przyszłość, a nie o przeszłość.
- Pułapka potwierdzająca-dowodowa skutkuje poszukiwaniem informacji potwierdzających obecną sytuację i ignorowaniem informacji przeciwstawnych. Rozwiązanie: unikaj!
- Pułapka ramkowania, gdy nieprawidłowo przedstawiamy problem, podważa proces podejmowania decyzji. Rozwiązanie: zobacz, czym są problemy.
- Pułapka nadmiernej pewności powoduje, że przeceniamy trafność naszych prognoz. Rozwiązanie: bądź samokrytyczny.
- Pułapka ostrożności prowadzi nas do nadmiernej ostrożności przy szacowaniu niepewnych czynników. Rozwiązanie: bądź realistą.
- Pułapka niedawnych wydarzeń prowadzi nas do przypisywania nadmiernej wagi niedawnym lub dramatycznym wydarzeniom. Rozwiązanie: uważaj na pułapkę i przeciwdziałaj niebezpieczeństwu, jakie stwarza.

Fragmentacja i myślenie grupowe

Oprócz wad myślenia istnieją dwie pułapki kultury organizacyjnej – fragmentacja i myślenie grupowe:

- Fragmentacja – ludzie nie zgadzają się ani z rówieśnikami, ani z przełożonymi.
- Myślenie grupowe – ludzie tłumią pomysły i wspierają grupę.

Pokonywanie wad myślenia

- Bądź odważny i nie bój się konsekwencji – przeceniamy konsekwencje i mamy tendencję do lekceważenia naszej zdolności do dokonania właściwego wyboru ze względu na „niechęć do straty”, kiedy obawiamy się, że strata bardziej boli niż zysk.
- Zaufaj instynktom i emocjom – ewoluowaliśmy, aby podejmować dobre decyzje i zarządzać ich realizacją.
- Zabaw się w adwokata diabła – szukanie wad i niepowodzeń wzmacnia decyzje i rzuca światło na czynniki i uprzedzenia wpływające na decyzje.
- Unikaj nieistotnych informacji – bądź gotowy na zakwestionowanie informacji i ich kontekstu.
- Zmień decyzję – spójrz na kwestie z nowej perspektywy.
- Nie pozwól, aby przeszłość Cię powstrzymywała – niezależnie od wcześniejszych inwestycji, poszukaj lepszych alternatyw.
- Rzucaj wyzwanie myśleniu grupowemu – ludzie często boją się komentować z powodu presji społecznej. Dowiedz się, co ludzie naprawdę myślą.
- Ogranicz swoje możliwości – im więcej mamy opcji, tym trudniejsze są decyzje. Bezlitośnie przecinaj opcje i wybieraj najbardziej obiecującą.

ANALIZA POLA SIŁOWEGO

Którą drogą pójść?

Opracowana przez Kurta Lewina analiza pola siłowego jest techniką, która identyfikuje i przegląda sprzeczne czynniki wpływające na sytuację lub decyzję „albo-albo” w celu oceny, która z dwóch opcji jest właściwą drogą. Wyjaśnia związane z tym kwestie, aby Ci pomóc podjąć właściwą decyzję.

Przegląd

Analizę pola siłowego można zastosować do szerokiego zakresu zagadnień i jest szczególnie użyteczna, gdy myślenie o jakiejś kwestii utknęło w miejscu i nie jesteśmy pewni, jak ruszyć dalej. Działa najlepiej w przypadku decyzji lub sytuacji, w których istnieją dwie opcje. Jeśli chodzi o siły kierujące lub blokujące ruch w stronę celu, jest powszechnie stosowane w coachingu.

Jak to działa

1 Utwórz dwie tabele obok siebie i zapisz decyzję, jaką należy podjąć między nimi.

2 W jednej tabeli wypisz przyczyny (siły) zmiany, a w drugiej siły przeciwdziałające zmianom. Lista ta powinna być dokładna oraz powinna dokładnie i uczciwie odzwierciedlać myśli, uczucia i obawy osoby dokonującej analizy.

3 Przypisz ocenę każdej sile (1 oznacza niską ocenę, 10 oznacza wysoką ocenę). Korzystanie ze strzałek ważonych to dobry sposób na zobrazowanie względnego znaczenia każdej siły. Zastanów się nad oceną przyznaną każdemu czynnikowi.

4 Zsumuj wyniki każdej strony.

5 Przejrzyj wynik:

a Ustal, czy lista była tak wyczerpująca i dokładna, jak to tylko możliwe, i zastanów się, dlaczego uwzględniono każdą siłę i dlaczego pominięto niektóre czynniki.

b Zastanów się, dlaczego każdemu czynnikowi przypisałeś określoną liczbę punktów.

c Zdecyduj, co oznaczają dla Ciebie różne sumy i jaki mają wpływ na podejmowaną przez Ciebie decyzję.

6 Podejmij decyzję i przeanalizuj swoje cele. Oprócz zobaczenia szerszego obrazu i rozważenia względnych zalet każdej opcji, możesz następnie bardziej szczegółowo zbadać siły, aby określić najlepszy sposób wdrożenia swojej decyzji – na przykład zmiany kariery. Ponadto, chociaż analiza pola siłowego służy do zbadania bieżącego wyboru, którego należy dokonać, może ona posłużyć jako odskocznia do bardziej szczegółowego rozważenia celów.

Przykład analizy pola siłowego zastosowanej do rozważenia zmiany kariery

Forces for change	Score		Forces against change	Score
More money	8	→ ←	Sunk cost – already started current career	2
Better work–life balance	7	→ ←	Effort required to find the right job	3
Better long-term prospects	5	→ ← CHANGE CAREER	Competitiveness of the job market	3
More stimulating and varied	4	→ ←	Lack of relevant experience	5
Greater responsibility	6	→ ←	Concerns about self-confidence	7
Greater emphasis on developing new skills	2	→ ←	Fear of failure	7
Total	32		Total	27

SIATKA DZIEWIĘCIU PUDEŁEK

Ocena wydajności i potencjału

Siatka Dziewięciu Pudełek mierzy wydajność i potencjał jednostek – identyfikując obszary wymagające poprawy i podkreślając ich potrzeby rozwojowe.

Przegląd

Siatka Dziewięciu Pudełek jest szczególnie popularna w organizacjach i wśród profesjonalistów, którzy są szczególnie nastawieni na rozwój swoich obecnych i potencjalnych liderów, dla których rozwój talentów jest priorytetem. Zasadniczo uwzględnia sukces i skuteczność jednostki w jej obecnej roli (wydajności), dodając jednocześnie perspektywę jej przyszłego potencjału – tego, co jest w stanie wnieść i osiągnąć. Siatka może pomóc organizacjom zrozumieć, co jest potrzebne do osiągnięcia sukcesu zarówno teraz, jak i w przyszłości oraz w jaki sposób zapewnić rekrutację i rozwój pracowników w możliwie najbardziej efektywny sposób, z korzyścią dla organizacji i każdej osoby. Największą wartością siatki jest dialog, jaki tworzy i skupienie, jakie zapewnia. Różnorodność perspektyw pozwala na znacznie dokładniejszą ocenę niż tylko opinia jednej osoby. Proces ten pomaga także zidentyfikować potrzeby rozwojowe, a także wskazać obszary, w których należy poprawić wydajność.

Korzystanie z siatki dziewięciu pudełek: kluczowe pytania

Oceniając wyniki i potencjał danej osoby, pomocne może być zwrócenie uwagi na kilka pytań:

- Jak dobrze osiągnęli swoje cele i zadania? Jakie są dowody?
- Co robią z sukcesem i jak mogą poprawić swoje wyniki?
- Jakie są motywacje tej osoby? Jak mogę ich zaangażować w potrzebne zmiany?
- Jakie są ich potrzeby rozwojowe? Jakie działania mogą najlepiej pomóc im w robieniu postępów i wykorzystaniu ich potencjału?
- Jak będzie wyglądał sukces?

Performance ↑ High/ above target (approximately 15% of an organization's employees) ↓ Medium/ on target (approximately 75%) ↓ Low/ below target (approximately 10%) ↓	Trusted professional <i>High performance, low potential</i> <ul style="list-style-type: none"> high performer, may be hard to replace (e.g. specialist role) may be a technical expert – focus on retention and motivation reached career potential – provide support, perhaps encourage them 	Strong performer <i>High performance, medium potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Significantly exceeds expectations and has potential (and possibly expects) to be promoted Find ways to develop their potential e.g. coaching, stretch goals or new assignments 	Top talent <i>High performance, high potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Has clear capacity to advance beyond their current role Significantly exceeds objectives – may push boundaries and press for change
	Skilled <i>Performance meets expectations, low potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Solid performer, possibly a specialist, but with limited potential for promotion Consider coaching from manager 	Core performer with potential <i>Performance meets expectations, medium potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Delivers expectations and has the potential to do more Needs to be developed, tested and challenged – find ways to stretch and test their abilities 	Strong potential <i>Performance meets expectations, high potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Under-utilized talent who could achieve even more Find ways to stretch, stimulate and develop (or they may leave)
	Watchlist <i>Low/unacceptable performance, low potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Performance is weak and unacceptable and potential may have been reached Find ways to improve performance – consider development activities, a move to another role, or exit 	Weak performer <i>Low/unacceptable performance, medium potential</i> <ul style="list-style-type: none"> Good potential but underperforms against objectives Focus on their motivation and fit with the role. They may be in the wrong role, consider redeployment 	Emerging Star <i>Low/unacceptable performance, high potential</i> <ul style="list-style-type: none"> May be new to the role Strong potential but may need support to improve performance Manage closely, set SMART objectives and help them succeed
	Low/limited	Medium/can be developed	High/new challenge needed
	←————— Potential —————→		

Ambicją większości organizacji jest umieszczanie pracowników w zacienionych obszarach siatki; w tym przypadku albo radzą sobie najlepiej, jak potrafią, albo są mocnymi wykonawcami i mogą zająć jeszcze dalej. Korzystając z opinii kilku osób, Siatka Dziewięciu Pudełek generuje dokładniejsze oceny. Proces ten pomaga także skoncentrować się na myśleniu o tym, czego dokładnie oczekuje się od liderów i jak wygląda sukces

WSKAŹNIK TYPU MYERS-BRIGGS

Korzystanie z typów osobowości

Ocena Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) to test psychometryczny służący do identyfikacji typów osobowości i zrozumienia, w jaki sposób ludzie postrzegają świat i podejmują decyzje. Te typy ujawniają preferowany sposób myślenia danej osoby, który wpływa na to, jak postrzega siebie, odnosi się do innych i podchodzi do sytuacji, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. MBTI opiera się na typach psychologicznych Carla Junga i dzieli typy na cztery przeciwne pary preferencji osobowości w czterech kategoriach (postawy, funkcje postrzegania, funkcje oceniania i styl życia):

- | | | | |
|------------------------|--------------|----|--------------|
| 1 Attitudes: | Extraversion | or | Introversion |
| 2 Perceiving Function: | Sensing | or | Intuition |
| 3 Judging Function: | Thinking | or | Feeling |
| 4 Lifestyle: | Judging | or | Perceiving |

Parom tym przypisano litery, aby podkreślić, która kombinacja jest

dominujący – jest 16 kombinacji. MBTI nie ocenia umiejętności ani nie dokonuje ocen wartościujących. Po prostu identyfikuje główny typ osobowości – na przykład, chociaż ludzie mogą korzystać ze wszystkich czterech funkcji postrzegania i oceniania (odczuwanie, intuicja, myślenie i odczuwanie) w różnym czasie, zwykle używają jednej częściej niż pozostałych. Kombinacje są odkrywczymi. Na przykład cztery Funkcje działają w połączeniu z Postawami, przy czym każda Funkcja jest używana w sposób ekstrawertyczny lub introwertyczny. Osoba, której dominującą funkcją jest ekstrawertyczna intuicja (EN), używa intuicji zupełnie inaczej niż osoba, która ma tendencję do introwertycznej intuicji (IN).

Typy osobowości

POSTAWY

Ekstrawersja – tj

Czerpie energię z działania

Najpierw działa, zastanawia się, a potem znowu działa

Motywacja ma tendencję do spadku

Przepływ energii skierowany na zewnątrz, w stronę innych

Zorientowany na działanie, woli zajmować się szerokim spektrum zagadnień

Preferuje częste interakcje z innymi

Introwersja – tj

Energia spada podczas akcji

Woli zastanawiać się, potem działać, a potem zastanawiać się

Potrzebuje czasu na refleksję i nabranie sił

Przepływ energii skierowany do wewnątrz, w stronę koncepcji i idei

Preferuje dogłębne myślenie

Preferuje istotne i znaczące interakcje z innymi

FUNKCJE POSTRZEGAJĄCE – ZBIERANIE INFORMACJI

Wyczuwanie – s

Prawdopodobnie ufa informacjom, które są obecne i namacalne

Ma tendencję do nieufności bezpodstawnym przeczuciom

Woli szczegóły i fakty – wierząc, że znaczenie tkwią w danych

Intuicja – rz

Ufa danym, które są abstrakcyjne lub teoretyczne

Bardziej zainteresowany możliwościami

Ma tendencję do ufania przebłyskom wglądu

Uważa, że znaczenie leży w dopasowaniu danych do wzorców i teorii

FUNKCJE OCENY – PODEJMOWANIE DECYZJI

Myślenie – t

Ma tendencję do podejmowania decyzji z dystansem

Mierzy decyzje w oparciu o dany zbiór zasad i to, co jest

rozsądne, logiczne, przyczynowe i spójne

Uczucie – F

Podje muje decyzje poprzez skojarzenia i empatię

Widzi problemy od wewnątrz i szuka rozwiązania, które uwzględni zaangażowane strony, jest zgodne i harmonijne

STYL ŻYCIA – W ZWIĄZKU ZE ŚWIATEM ZEWNĘTRZNYM

Wyrok – j

Woli pewność i uporządkowanie spraw

Wskazuje, w jaki sposób pokazują innym, jaką funkcję oceniającą pełnią

zmierzają w kierunku –Myślenia lub Czucia:

- Typy TJ wydają się logiczne
- Typy FJ wydają się empatyczne

Postrzeganie – s. 13

Preferowanie otwartości i elastyczności decyzji

Wskazuje, w jaki sposób pokazują innym, do której funkcji postrzegania mają skłonność

w kierunku – Wyczuwanie lub Intuicja (N):

- Typy SP wydają się konkretne
- Typy NP wydają się bardziej abstrakcyjne

OKNO JOHARIEGO

Rozwijanie siebie i wzmacnianie zespołów

Opracowane przez Josepha Lufta i Harry'ego Inghama okno Johari przypisuje aspekty osobowości czterem „okienkom”. Każda szyba reprezentuje części naszej osobowości, które są znane lub nieznanie nam samym lub innym. Jego celem jest poprawa samoświadomości poprzez wyjaśnienie tego, co wiemy o sobie i odkrycie, jak wyglądamy w oczach innych oraz działanie jako miara relacji i funkcjonowania zespołu.

Jak to działa

Dołącz opisy siebie w każdym kwadrancie (charakterystyki, zachowania, przekonania, możliwości) i poproś innych, aby sporządzili listy opisów Ciebie – dodaj je do każdego okienka. Celem jest redukcja aspektów, które ukrywamy przed innymi i uświadomienie sobie cech, na które jesteśmy ślepi, poprawa naszej samoświadomości oraz budowanie silniejszych zespołów i efektywnych relacji.

Znany innym

Bycie otwartym

Rzeczy, które znam i które chciałbym, żeby inni wiedzieli

Ujawnia to aspekty, których jesteś świadomy i o których inni powinni wiedzieć. To sposób, w jaki lubisz się prezentować i jak zarządzasz swoją reputacją, poczuciem własnej wartości i ego.

Członkowie silnych, ugruntowanych zespołów są bardziej otwarci, mniej cech jest ukrytych i dobrze ze sobą współpracują. Cel: przenieść aspekty z innych ćwiartek do tej, ponieważ ludzie efektywnie pracują w otwartej przestrzeni, uczciwie, współpracujące i ufne zespoły.

Martwe punkty

Rzeczy, które inni wiedzą, ale ja nie

Ujawnia to aspekty, z których nie jesteś świadomy, ale które zauważają inni. Wiedza o tym, jak wyglądasz w oczach innych, poprawia twoją samoświadomość i

pozwała ci zbadać swoje zachowanie.

Członkowie zespołu nie współpracują dobrze, gdy istnieją słabe punkty, ponieważ powoduje to tarcia i urazę. Chociaż komentarze mogą być trudne do usłyszenia, pomogą one w budowaniu lepszych relacji

Nieznany innym

Ukryte ja

Rzeczy, które wiem, ale ukrywam przed innymi

Ujawnia to aspekty, o których jesteś świadomy, ale wolisz je ukrywać. Świadomość tych cech (i powodów ukrywania) poprawia się

samoświadomość, relacje i potrzeba działania – budowania zaufania, poprawy relacji i tworzenia pozytywnego, wolnego od winy środowiska.

Zespoły działają lepiej, gdy ujawniane i omawiane są ukryte cechy, umożliwiając ludziom komunikację i współpracę bez braku zaufania i nieporozumień. Zasadniczo należy mieć kulturę, w której ludzie nie boją się być otwarci i uczciwi.

Nieznane ja

Rzeczy, o których ani ja, ani inni nie wiemy

Biorąc pod uwagę, że są to rzeczy nieświadomie znane, jest to trudne. Przyjrzyj się głęboko i refleksyjnie samemu lub z innymi (np. coachem), aby odkryć głębsze prawdy, motywacje, przekonania i problemy. Przeniesienie ich z podświadomości do świadomości pozwala uporać się z problemami i pójść do przodu. Przeniesienie tych spraw do otwartego panelu zależy od ich charakteru – niektóre sprawy są osobiste i nie mają żadnego związku z biznesem.

Aby odkryć ukryte talenty, wypróbuj nowe zajęcia lub kursy. Firmy powinny zapewniać jednostkom możliwości odkrywania nowych talentów i zachęcać ludzi do próbowania nowych rzeczy, podejmowania ryzyka i osiągnięcia swoich celów

pełen potencjał.

NAUKA W PODWÓJNEJ PĘTLI

Rozwijanie uczenia się organizacyjnego

Uczenie się w podwójnej pętli to sposób na wyrwanie ludzi z cyklu, który jedynie utrwała sposób, w jaki coś się robi. Uczenie się w podwójnej pętli zachęca do krytycznej refleksji nad problemem, umożliwiając ludziom kwestionowanie tego, co leży u podstaw akceptowanych metod, myślenia i procesów. Po prostu zachęca ludzi do zadawania sobie pytania, dlaczego coś jest takie, jakie jest.

Przegląd

Uczenie się organizacyjne ma znaczenie z wielu powodów. W szczególności wspiera skuteczne i trafne rozwiązywanie problemów oraz podejmowanie decyzji, unikając powolnych reakcji i stagnacji oraz zapewniając długoterminową rentowność firmy. Aby pomóc organizacjom ulepszyć sposób uczenia się, Chris Argyris i Donald Schön rozróżnili uczenie się w pojedynczej i podwójnej pętli. Uczenie się w pojedynczej pętli po prostu utrzymuje i ulepsza istniejący proces – nie podważa ważności procesu. Uczenie się w podwójnej pętli polega na kwestionowaniu istnienia i funkcji procesu, umożliwiając skokową zmianę sposobu działania firmy. Zamiast po prostu mierzyć to, co ludzie robią, uczenie się w podwójnej pętli polega na przyjrzeniu się temu, czego ludzie nie robią, a następnie na odpowiedniej zmianie metod, zachowań i myślenia. Zasadniczo chodzi o podważenie status quo, sprawdzenie, w jaki sposób ludzie uczą się i wykorzystują tę wiedzę, a następnie zachęcanie do przyjęcia bardziej krytycznego podejścia do wprowadzania ulepszeń w szerokim zakresie działań – od procesów i planów po cele i wartości. Kluczowym punktem uczenia się w podwójnej pętli jest to, że zachęca ono ludzi do odwrócenia wzroku od tego, co przyziemne i akceptowane, uwalniając ich od ograniczeń istniejących dogmatów biznesowych, zachęcając ich do zobaczenia szerszej perspektywy i ponownego skupienia myślenia na tym, jak osiągnąć jeszcze większe sukcesy postępy. Umożliwia im to skuteczną i kreatywną

ocenę sytuacji oraz rozwiązywanie problemów, co pozwala na tworzenie pomysłów, które z większym prawdopodobieństwem doprowadzą do właściwych zmian i przyniosą znaczący sukces.

Uczenie się organizacyjne

Uczenie się w pojedynczej pętli: rozwiązuje problem poprzez obserwację wyników, ocenę sytuacji w ramach bieżącego, przyjętego podejścia i opracowywanie rozwiązań, które działają w tych granicach. Dąży do poprawy poprzez po prostu zrobienie czegoś lepszego.

Uczenie się w podwójnej pętli: rozważa problem poprzez krytyczną refleksję, kwestionowanie założeń i kreatywne myślenie. Ten rodzaj uczenia się organizacyjnego ma na celu dokonanie znaczących ulepszeń poprzez identyfikację podstawowych zmian niezbędnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej

Kontynuując uczenie się w podwójnej pętli, William Isaacs zaleca uczenie się w potrójnej pętli, w ramach którego ludzie muszą być stale świadomi tego, jak ich język i zachowanie wpływają na myślenie i założenia wszystkich pozostałych osób w firmie, aby uniknąć utrwalania błędnych sposobów myślenia i metod oraz stworzyć odpowiednią kulturę i sposób myślenia.

SZEŚĆ KATEGORII INTERWENCJI HERONA

Jak pomóc innym osiągnąć więcej

Model ten, opracowany przez psychologa Johna Herona, identyfikuje sześć różnych podejść do pomagania komuś podczas sesji coachingowych, szkoleniowych lub rozwojowych. To, które podejście zostanie zastosowane, zależy od osoby, sytuacji i jej celów, a sukces wymaga elastyczności we wdrażaniu odpowiedniego stylu we właściwym momencie. Model można zastosować w wielu sytuacjach, w których chcesz zaoferować wsparcie, wskazówki lub informację zwrotną.

Korzystanie z kategorii

Oto sześć kategorii interwencji Herona:

1 Przepisowy

2 Informacyjne

3 Konfrontacyjny

4 Oczyszczający

5 Katalityczny

6 Wspierające

Nie wystarczy chcieć pomagać ludziom w przezwyciężaniu trudności lub stawianiu czoła trudnym sytuacjom; liczy się to, jak najlepiej pomóc każdej konkretnej osobie. A to zależy od wiedzy, jakiego stylu użyć we właściwym czasie. Pierwsze trzy kategorie mają charakter miarodajny, a ich celem jest w dużej mierze dostarczenie informacji i nakierowanie osoby na konkretne rozwiązanie. Trzy ostatnie mają na celu budowanie wiary w siebie i zachęcanie do poszukiwania własnych rozwiązań. Choć czasami będziesz musiał dostosować swój styl podczas rozmowy, ważne jest, aby zaplanować ją z wyprzedzeniem i zastanowić się, jaki styl będzie najbardziej pomocny.

Kategoria : Styl : Rodzaj komentarza/pytania

Nakazowy: udzielanie porad i kierowanie daną osobą: „Musisz rozważyć...” „Przydatne byłoby...”

Informacyjny: Przekazywanie przydatnych informacji lub instrukcji, które pomogą w danej sytuacji i poprowadzą osobę do rozwiązania: „Dzieje się tak, ponieważ...” „Powodem tego jest...”

Konfrontacyjny: Bądź pozytywny, skonfrontuj się i rzuć wyzwanie osobie, aby wskazała rozwiązanie lub sposób działania: „Powiedziałeś, że coś takiego się wydarzyło... ale...” „Biorąc pod uwagę sytuację, dlaczego...?”

Oczyszczający: zachęcanie osób do wyrażania swoich uczuć i uwalniania nagromadzonego stresu, wrogości i napięcia: „Gdyby ta osoba tu była, co chciałbyś jej powiedzieć?” „Jak się wtedy czułeś?”

Katalityczny: przyjęcie stylu refleksyjnego, aby promować innych, aby byli refleksyjni i identyfikowali własne rozwiązania: „Jak to mogło

sytuację można było rozwiązać inaczej i czy zrobiliby to różnicę?” „Jak myślisz, jaki efekt przyniosło to podejście?”

Wspierające: Okaż empatię, aby nawiązać kontakt, przekazuj, że jesteś po ich stronie i buduj ich pewność siebie, podkreślając ich osiągnięcia i możliwości: „Musiałeś czuć...” „Rozumiem, dlaczego...” „Jesteś dobry w...”

POGODANIE RÓŻNIC KULTUROWYCH

Korzyści z różnorodności kulturowej

Globalizacja przyniosła wiele korzyści i możliwości, ale także zagrożień. Jedną z największych zalet jest możliwość pracy z nowymi ludźmi, kulturami i perspektywami. Autor zarządzania, Fons Trompenaars, podkreśla kilka zasad zapewniających sukces. Zarządzanie relacjami międzykulturowymi składa się z trzech etapów:

1 Świadomość pochodzenia, natury i wpływu różnic kulturowych

2. Szanowanie różnic kulturowych w stylu i podejściu

3 Godzenie różnic kulturowych poprzez pokazywanie ludziom, jak korzystać z różnorodnych wartości i podejść.

Uniwersalizm kontra partykularyzm

- W przypadku uniwersalistów zasady i procedury są stosowane konsekwentnie.
- Dla partykularystów ważniejsze są relacje i elastyczność.

Uniwersaliści zakładają, że pewne standardy są słuszne i próbują zmienić postawy, aby dopasować je do własnych. Społeczeństwa partykularne charakteryzują się raczej więzami relacji niż regułami.

Indywidualizm kontra komunitaryzm

Kultury indywidualistyczne (takie jak Izrael, Kanada i USA) są zorientowane na siebie, kładąc nacisk na indywidualną wolność i odpowiedzialność.

Kultury wspólnotowe (takie jak Meksyk, Indie i Japonia) kładą nacisk na grupę i wspólne cele.

Neutralny kontra emocjonalny

Koncentruje się na stopniu, w jakim ludzie okazują emocje oraz na interakcji między rozumem a emocjami w związkach. W kulturach neutralnych uczy się ludzi, że okazywanie emocji jest niewłaściwe. W kulturach afektywnych ludzie wyrażają swoje emocje.

Specyficzne kontra rozproszone

Wpływa to na sposób, w jaki ludzie podchodzą do sytuacji i na ich zaangażowanie w relacje. Ludzie z kultur zorientowanych na „specyficzną” sytuację rozważają każdy element sytuacji, analizując poszczególne części z osobna przed złożeniem ich z powrotem w całość. Ludzie z „specyficznych” kultur oddzielają pracę od relacji osobistych. W kulturach zorientowanych na „rozproszone” ludzie postrzegają elementy jako część szerszego obrazu, z uwzględnieniem indywidualizmu. Przykładami społeczeństw rozproszonych są Chiny, Nigeria i Kuwejt.

Osiągnięcie kontra przypisanie

Koncentruje się to na sposobie przypisania statusu osobistego. Status osiągnięty (np. w USA, Australii i Kanadzie) odnosi się do działań jednostki, natomiast status przypisany (np. w Egipcie, Argentynie i Czechach) dotyczy tego, kim jesteś.

Sekwencyjne kontra synchroniczne

Tu chodzi o postrzeganie czasu. Ludzie w kulturach sekwencyjnych postrzegają czas jako serię wydarzeń i poważnie traktują czas i harmonogramy. Kultury synchroniczne postrzegają przeszłość, teraźniejszość i przyszłość jako powiązane i robią kilka rzeczy jednocześnie.

Kontrola wewnętrzna a kontrola zewnętrzna

Ma to związek ze stopniem, w jakim ludzie wierzą, że mają kontrolę lub że otoczenie wpływa na nich. Ludzie o wewnętrznie kontrolowanym poglądzie uważają, że dominują w swoim otoczeniu. Osoby o poglądach kontrolowanych zewnętrznie skupiają się na swoim otoczeniu, a nie na sobie. Pogodź różnice w następujący sposób:

- Szukaj możliwości i wartości z obu perspektyw.
- Zdefiniuj problemy w kategoriach dylematów lub wyników końcowych – tego, co należy osiągnąć – zamiast koncentrować się na środkach. Znajdź sposoby na uniknięcie kompromisu, ponieważ często jest to najniższy wspólny mianownik.
- Docieraj do współpracowników o różnych orientacjach. Ich perspektywy i doświadczenia są potencjalnie interesujące i korzystne.
- Bądź gotowy włożyć wysiłek w komunikację ponad granicami kulturowymi.
- Szanuj i praktykuj ogólne i lokalne zwyczaje biznesowe.

STRATEGICZNY MODEL ZZL

Łączenie HR ze strategią biznesową

Model zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) integruje plany zasobów ludzkich bezpośrednio ze strategią biznesową. Zakładając, że niektóre aspekty życia korporacyjnego są pewne, takie jak zaangażowanie pracowników i efektywna praca zespołowa, model HRM zachęca do gromadzenia faktów, skupiania myślenia, dostarczania wnikliwych informacji, analizowania sytuacji i opracowywania rozwiązań HR. Zastosowanie modelu zależy od zaangażowania zaangażowanych osób

w realizację ustaleń oraz, co ważniejsze, od tego, jak dobrze priorytety działu HR są już zsynchronizowane z szerszymi celami strategicznymi firmy.

1 Przygotowanie

Przygotuj scenę... Upewnij się, że kierownictwo wyższego szczebla i liderzy są na pokładzie i są otwarci na zmiany, a także powołaj zespół ds. przeglądu zasobów ludzkich.

2 Przeanalizuj swój obecny i przyszły profil HR

Przyjrzyj się różnym czynnikom takim, jakie są i jakie chciałbyś, żeby były, w tym praktykami pracy, strukturą organizacyjną i kadrową, kwestiami zgodności i kulturą. Zawsze uwzględniaj twarde dane – jeśli nie masz do czynienia z faktami, Twoje ustalenia i zalecenia będą błędne. Co ważne, zidentyfikuj luki między tym, co masz, a tym, czego potrzebujesz.

3 Zidentyfikuj główne problemy HR

Biorąc pod uwagę rozbieżność między obecną sytuacją a celami strategicznymi firmy, zdecyduj o kluczowych kwestiach HR związanych z osiągnięciem celów – począwszy od poszukiwania zmian kulturowych i redukcji zatrudnienia, aż po pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanego personelu i silniejszego przywództwa.

4 Opracuj plan organizacyjny dla HR

Podziel swój plan na cztery sekcje: ludzie, procesy, organizacja i technologia. Przejrzyj każdy aspekt i opracuj plan HR, który spełnia strategiczne cele firmy.

5 Opracuj plan wdrożenia

Ustal priorytety potrzeb i szczegółowo opisz, w jaki sposób plan zostanie osiągnięty oraz kto będzie odpowiedzialny za każdy aspekt wdrożenia.

6 Wdrażaj swój plan

Monitoruj i przeglądaj postępy – w razie potrzeby dostosuj swój plan. Co najważniejsze, zdobywaj serca i umysły oraz wspieraj swoich ludzi. Twoje plany pójdą na marne, jeśli nie przekonasz ludzi i nie pomożesz im w procesie zmian.

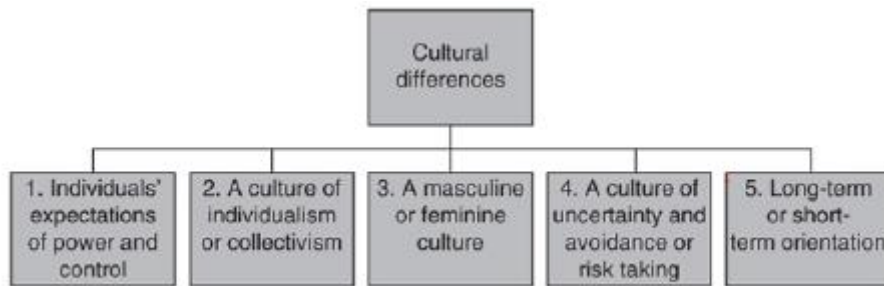
WYMIARY KULTUROWE HOFSTEDE

Praca ponad granicami

Model Geerta Hofstede'a identyfikuje pięć ważnych wymiarów różnic kulturowych, którymi firmy muszą się zająć, prowadząc działalność międzynarodową. Podczas pracy z ludźmi z różnych krajów zrozumienie różnic kulturowych ułatwi bardziej udane i efektywne relacje.

Przegląd

Firmy często działają w środowisku wielokulturowym, a model Hofstede'a wykorzystywany jest do poprawy zdolności do skutecznej pracy w różnych krajach. Pomaga ludziom rozpoznać i zrozumieć zachowania i podejścia ludzi z różnych kultur, a co za tym idzie, docenić, w jaki sposób ich własne zachowania i działania mogą być interpretowane. Pierwotnie cztery, później dodano piąty wymiar. Pokazano je na tym schemacie.



1 Oczekiwania jednostek co do władzy i kontroli

Nazywany wskaźnikiem odległości mocy i wskazuje ilość mocy, jakiej oczekują osoby działające na tym samym poziomie. Osoby na podobnym poziomie, ale pracujące w różnych krajach, będą miały bardzo różne oczekiwania co do zakresu kontroli i władzy, jakiej oczekują. W niektórych kulturach pracownicy niższego szczebla nie będą oczekiwać dużej władzy, ponieważ działają w wysoce scentralizowanych i hierarchicznych systemach. W innych krajach pracownicy na tym samym niższym szczeblu będą oczekiwać większej władzy i kontroli.

2 Kultura indywidualizmu czy kolektywizmu

Ogólna kultura indywidualizmu lub kolektywizmu może przeniknąć konkretny kraj. Wiedza o tym pomoże Ci właściwie i skutecznie postępować z zaangażowanymi osobami.

3 Kultura męska czy żeńska

Odnosi się to do ogólnego podejścia, wartości i stylu danego kraju. Na przykład w krajach męskich podkreśla się dominację, asertywność i ambicję, podczas gdy w krajach kobiecych wysoko ceni się budowanie relacji, pielęgnowanie i wspieranie.

4 Kultura niepewności i unikania lub podejmowania ryzyka

Niektóre kultury charakteryzują się awersją do ryzyka. Często będą one posiadać regulacje i praktyki mające na celu ochronę ludzi przed niepewnością – zapewniając im wyższy stopień bezpieczeństwa. I odwrotnie, niektóre kraje rozwijają się dzięki podejmowaniu ryzyka. Ma to oczywiście ogromne implikacje dla ustalania i wdrażania strategii oraz warunków zatrudnienia.

5 Orientacja długoterminowa lub krótkoterminowa

Ważne jest, aby wiedzieć, czy mieszkańcy danego kraju skupiają się na przyszłości, czy na tym, co bezpośrednio. Ich wartości i priorytety mogą być sprzeczne z wartościami i priorytetami kolegów z różnych krajów. Model wymiarów kulturowych Hofstede'a jest użytecznym przypomnieniem, aby być świadomym różnic i odpowiednio planować, działając w środowiskach wielokulturowych. Jednakże, podobnie jak w przypadku wszystkich modeli skupiających się na zagadnieniach ogólnych, należy zachować ostrożność, ponieważ ludzie są jednostkami i mogą wyznawać wartości, podejścia i oczekiwania różniące się od średniej obowiązującej w ich kraju.

EKOSYSTEMY, PARADYGMATY I SIEĆ KULTURY

Zrozumienie i zarządzanie kulturą swojego zespołu lub organizacji

Organizacje można postrzegać jako system wzajemnie wzmacniających się zasobów – ekosystem. Ściśle powiązany z ekosystemem jest kolejny czynnik wpływający na sukces firmy: jej paradygmat

kulturowy. Kiedy ludzie dołączają do organizacji, uczy się ich, że „tak właśnie postępujemy”. Zrozumienie tego paradygmatu jest lepsze dzięki sieci kulturowej.

Ekosystemy kulturowe

Kultura jest zbiorowa i wyuczona. Utrzymuje organizacje zakorzenione w przeszłych metodach i kształtuje zachowania – dlatego zrozumienie kultury jest ważne, aby zmienić zachowanie lub wdrożyć nowe strategie. Kultura może zmieniać się na dwa sposoby: poprzez stopniową ewolucję lub rewolucję. Czasami, gdy kultura nie odpowiada potrzebom rynku, potrzebne jest radykalne zerwanie z przeszłością. Wymagane jest położenie nacisku na zarządzanie czynnikami tworzącymi wartość (aspektami, które robią największą różnicę i zapewniają klientom największe korzyści). Spośród tych czynników wartości czynniki związane z pracownikami (takie jak utrzymanie pracowników, satysfakcja i produktywność) determinują obsługę klienta, wzrost przychodów i rentowność.

Paradygmaty

Paradygmat można zdefiniować jako przekonania i założenia, które pracownicy mają na temat organizacji i które przyjmują za oczywiste. To nieunikniona cecha pracy w organizacjach – ludzie przyjmują założenia. Mają pozytywny charakter, gdy służą do zdefiniowania kompetencji organizacji i przepisu na sukces, skutecznie wyznaczając kierunek pracy ludzi i umożliwiając rozwój organizacji. Jeśli jednak paradygmat będzie źle zarządzany, będzie on wywierał konserwatywny wpływ i stanowił barierę dla postępu, zdolności adaptacyjnych i zmian. Cenną techniką zarządzania paradygmatami jest wyraźne ich określenie, omówienie ich kluczowych elementów i mapowanie ich w sieci kulturowej.

Sieć kultury

Kulturę lub paradygmat organizacji najlepiej zrozumieć poprzez sieć kulturową. Na centralny paradygmat składa się kilka powiązanych ze sobą elementów:

- Historie i mity to opowieści (niektóre prawdziwe, niektóre wymyślone), które symbolizują istotę organizacji.
- Symbole obejmują logo, tytuły i terminologię, które najlepiej oddają sposób, w jaki ludzie pracują.
- Struktury władzy są ściśle powiązane z paradygmatem centralnym i obejmują potężne grupy menedżerskie (takie jak dyrektorzy i zarząd), a także grupy, które zarabiają najwięcej lub tworzą markę.
- Struktura organizacyjna, która często ulega zmianom i może być łatwa do zmiany, jest ważnym aspektem sieci kulturowej. Zawiera formalne sposoby pracy, odzwierciedla strukturę władzy i sygnalizuje, co jest ważne w organizacji.
- Systemy kontroli obejmują każdy aspekt organizacji, który umożliwia jej sprawowanie kontroli. Obejmuje to systemy wynagrodzeń, pomiarów i nagród, które wskazują, jakie zachowania są ważne w organizacji.
- Rytuały najlepiej opisać jako „sposób, w jaki tu robimy rzeczy”. Często przyjmowane za oczywistość, obejmują powiązania wewnątrz organizacji i wszelkie działania, które odzwierciedlają jej naturę i charakter.

Paradygmat powinien odzwierciedlać zarówno ekosystem, jak i źródła wewnętrznej przewagi konkurencyjnej – na przykład ukryta wiedza i doświadczenie pracowników powinny znaleźć w paradygmacie odzwierciedlenie.

SKŁADNIKI KULTURY

Zrozumienie sposobu, w jaki organizacje myślą, zachowują się i rozwijają

Kulturę organizacji można zdefiniować jako: „wzorce zachowań, które z biegiem czasu są zachęcane lub zniechęcane przez ludzi i systemy”. Zrozumienie składników kultury jest niezbędne do skutecznego zarządzania nimi.

Przegląd

Kulturę organizacji w dużej mierze kształtują cztery czynniki: jej systemy, symbole, zachowania i przekonania.

- Systemy to sposób, w jaki ludzie są wspierani. Należą do nich: planowanie i budżetowanie; ocena wyników i nagroda; pomiary i raportowanie; oraz uczenie się i struktura.
- Symbole dotyczą sposobu alokacji zasobów i obejmują takie kwestie, jak: sposób spędzania czasu; awanse i odejście ludzi; a także biura, parkingi i tytuły własności.
- Zachowania to rzeczy, które robią ludzie. Należą do nich: co jest wzorem do naśladowania; spotkania i konferencje; oraz e-maile i inne interakcje z innymi.
- Przekonania to nieuchwytny poglądy, spostrzeżenia, historie, mity i legendy, które przenikają organizację i zasadniczo wpływają na głębokość, szybkość i jakość myślenia, decyzji i wysiłku.

Sześć narzędzi do zarządzania kulturą organizacyjną

Istnieje sześć narzędzi lub dźwigni, których można użyć do kształtowania kultury organizacji:

- 1 Wizja – jasny, przekonujący pogląd na cel organizacji i sposób, w jaki będzie ona prosperować. To wyznacza sposób, w jaki ludzie pracują.
- 2 Wartości – sposób myślenia i zachowanie charakteryzujące sposób, w jaki ludzie pracują.
- 3 Praktyki – jak wartości organizacji przekładają się na jej działanie.
- 4 Ludzie – osobowości, priorytety, doświadczenia i postawy jednostek, które budują i podtrzymują kulturę.
- 5 Narracja – historia firmy: dziedzictwo, sukcesy i legendy, które kształtują percepcję ludzi i wpływają na poziom ich zaangażowania, ekscytacji i działania.
- 6 Miejsce – miejsce, w którym ludzie pracują, ich środowisko fizyczne i wyposażenie, które może znacząco wpłynąć na wartości i zachowania ludzi w organizacji.

ZARZĄDZANIE RELACJĄ MIĘDZYKULTUROWĄ

Skutecznie współpracuje z ludźmi z różnych kultur

Najlepsze organizacje zdają sobie sprawę, że w świecie, w którym dominuje standaryzacja i procesy, to połączenie różnych ludzi i połączenie różnych pomysłów generuje postęp i sprzyja sukcesowi. Najlepsze firmy docierają do klientów i pracowników, zarządzając i ceniąc relacje międzykulturowe oraz zapewniając maksymalną produktywność, innowacyjność i sprzedaż. Różnorodność kulturowa może

być cennym wyróżnikiem, umożliwiającym organizacjom przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych ludzi oraz pomaganie im w osiągnięciu pełnego potencjału. Zarządzanie relacjami międzykulturowymi osiąga się poprzez podejmowanie decyzji w oparciu o zasługi, zachęcanie do różnych perspektyw i kwestionowanie zachowań, które podważają inne grupy kulturowe lub płciowe. Oznacza to także rozwój postaw, praktyk i procedur zapewniających rzeczywistą równość traktowania i szans wszystkim pracownikom. Szczególnie cennych jest kilka konkretnych technik.

Przygotuj się na pracę w różnych kulturach

Poszerzaj i rozwijaj swoją perspektywę, biorąc pod uwagę następujące kwestie:

- Twoja własna kultura jest wyjątkowa. Pracując ponad granicami, jesteś obcy.
- Kultura, którą najbardziej ignorujesz, jest twoją własną. Spójrz na siebie z zewnątrz: Co myślą inni?
- Inni myślą i zachowują się inaczej niż ty.
- Chociaż Twoje zachowanie musi dostosować się do norm, oczekiwań i lokalnych zwyczajów, nie oznacza to naśladowania.

Bądź cierpliwy

Zaakceptuj fakt, że Twoja koncepcja czasu może być inna – ramy czasowe mogą nie być wspólne.

Strzeż się „zaprzeczania różnicy” i „iluzji podobieństwa”

Ludzie mogą być przesadnie uprzejmi, aby zaprzeczyć odmienności. Stwierdzenia takie jak: „Dzielimy ten sam język... łączy nas ta sama branża, biznes lub wartości” mogą ukrywać chęć uniknięcia konfrontacji z rzeczywistością różnic kulturowych. Zaprzeczanie różnicom ma znaczenie, ponieważ oznacza, że osiągamy jedynie najniższy wspólny mianownik.

Zachowaj ostrożność podczas żartów

Niektóre dowcipy nie tylko nie przenikają kultur, ale także powodują obrazę. Humor może być świetnym wsparciem w sytuacjach międzykulturowych, ale może też być niewrażliwy kulturowo.

Zrozum każdą osobę

Sprawdź swoje poglądy i założenia z innymi oraz:

- zdaj sobie sprawę, że możesz mieć stereotypowe poglądy
- zaakceptować fakt, że czynniki kulturowe są błędnie przypisywane obu stronom
- zrozumieć motywy stojące za konkretnym zachowaniem. Nie oceniaj powierzchownie zachowań według własnych standardów.

Pogodzić różnice

Rozwiąż różnice kulturowe, wykonując następujące czynności:

- Szukaj możliwości i wartości obu perspektyw, zamiast faworyzować jedną lub drugą lub dostrzegać konflikty między różnymi wartościami.
- Zdefiniuj problemy w kategoriach dylematów lub wyników końcowych – tego, co należy osiągnąć – zamiast koncentrować się na środkach. Znajdź sposoby na uniknięcie kompromisu, ponieważ często jest to po prostu najniższy wspólny mianownik.

- Docieraj do współpracowników o różnych orientacjach. Ich różne perspektywy i doświadczenia są potencjalnie interesującą i cenną zaletą.
- Bądź gotowy włożyć wysiłek w komunikację ponad granicami kulturowymi.
- Szanuj i praktykuj ogólne i lokalne zwyczaje biznesowe, zwłaszcza jeśli chodzi o komunikację.

OSIEM WARUNKÓW RÓŻNORODNOŚCI

Różnorodność i przewaga konkurencyjna

W świecie, w którym dominuje standaryzacja i jednorodność, różnorodność stanowi charakterystyczne źródło przewagi konkurencyjnej:

Aby firma lub zespół odniósł korzyści, konieczne jest spełnienie ośmiu warunków wstępnych z różnic tożsamościowo-grupowych.

Przegląd

Różnorodność polega na zrozumieniu i poszanowaniu różnych perspektyw naszych pracowników i klientów i jest istotną kwestią z wielu powodów komercyjnych. Wiemy na przykład, że różnice między ludźmi znacząco przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności naszych przedsiębiorstw. Nie chodzi tu tylko o widoczne różnice, takie jak płeć, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność czy wiek: chodzi o różne perspektywy pracy i przywództwa, podejmowania decyzji, zarządzania relacjami, innowacji i rozwoju naszych firm. Różnorodność ma znaczenie, ponieważ pomaga nam dotrzymać kroku zmianom społecznym i zmianą demograficzną. To zróżnicowany świat i aby odnieść sukces, nasza firma musi odzwierciedlać tę różnorodność. Zrozumienie i docenienie różnorodności pomaga również zapewnić zgodność z wymogami prawnymi. Wreszcie, pozytywne podejście do różnorodności ma znaczenie, ponieważ tego właśnie chcą nasi pracownicy: czują się doceniani i dzięki temu wnoszą lepszy wkład. Osiem warunków różnorodności

- 1 Liderzy muszą naprawdę cenić różnorodność spostrzeżeń i opinii.
- 2 Liderzy muszą być konsekwentni i wytrwali w zachęcaniu do różnorodności.
- 3 Od każdego należy oczekiwać wysokich standardów wydajności.
- 4 Lider musi zadbać o to, aby środowisko pracy stymulowało, zachęcało i wspierało rozwój osobisty.
- 5 Lider musi zachęcać do otwartości, wykazując dużą tolerancję debata.
- 6 Klimat (kultura) zespołu musi sprawiać, że ludzie czują się doceniani i chcą wносить swój wkład.
- 7 Wizja zespołu musi być jasna, przekonująca i, co najważniejsze, praktyczna – informować i kierować zachowaniem.
- 8 Zespół musi być egalitarny i niebiurokratyczny – pomaga to ludziom wymieniać się pomysłami i doceniać konstruktywne wyzwania w stosunku do zwykłego sposobu działania.

PIĄTA DYSCYPLINA PETERA SENGE'A

Tworzenie organizacji uczącej się

Jeśli firmy mają odnieść sukces i osiągnąć więcej w czasach zmienności, możliwości i zmian, muszą być organizacjami uczącymi się, w których wszyscy i wszystkie funkcje są zachęceni i wspierani w ciągłym dostosowywaniu się i doskonaleniu.

Przegląd

Peter Senge zaproponował, aby organizacje stały się organizacjami uczącymi się, w których wykorzystuje się pełne umiejętności swoich pracowników, aby napędzać firmę do osiągnięcia więcej i pójścia dalej. Organizacja ucząca się zapewnia, że wszystkie aspekty firmy – jej ludzie, procesy i operacje – są w stanie stale się uczyć, dostosowywać i współpracować, aby osiągnąć ten sam cel. Podstawą organizacji uczącej się jest kultura kreatywności: myśleć szerzej, myśleć odważniej, myśleć nieszablonowo i, co ważne, wiedzieć, że możesz to urzeczywistnić. Aby tego dokonać, firmy muszą zająć się pięcioma obszarami (dyscyplinami):

1 Myślenie systemowe

2 Mistrzostwo osobiste

3 modele mentalne

4 Budowanie wspólnej wizji

5 Nauka zespołowa

Na każdą dyscyplinę patrzy się z trzech perspektyw. Dla każdej dyscypliny zapytaj:

- Jaka jest istota tego, na co mamy nadzieję?
- Jakie zasady powinny kierować się tym aspektem?
- Jakie praktyki należy wdrożyć, aby tak się stało?

Zdolność Twoich ludzi do zadawania pytań, rzucania wyzwań i tworzenia zależy od:

środowisko, procesy i oczekiwania, w ramach których działają. Tworząc odpowiednie środowisko, kulturę i systemy, Twoja firma szybciej zareaguje na zmiany, wprowadzi nowe standardy rynkowe i stanie się dominującym graczem – krótko mówiąc, wyprzedzisz konkurencję.

1 Myślenie systemowe

Zintegruj wszystkie części firmy – zadбай o to, aby wszyscy i wszystkie procesy były zsynchronizowane oraz zdolne do ciągłego uczenia się i tworzenia nowych możliwości. Myślenie systemowe łączy wszystkie dyscypliny i dlatego jest uważane za istotę organizacji uczącej się.

2 Mistrzostwo osobiste

Sukces organizacji zależy całkowicie od umożliwienia jej pracownikom uczenia się, podejmowania wyzwań i tworzenia.

3 modele mentalne

Modele mentalne to sposób, w jaki interpretujemy otaczający nas świat i warunkują nasze zachowanie i reakcje. Choć modele te mogą być przydatne, nie powinniśmy być nimi ograniczani. Prawdziwy postęp można osiągnąć jedynie wtedy, gdy uwolnimy się od podążania za zakorzenionymi modelami i będziemy mogli swobodnie badać opcje.

4 Budowanie wspólnej wizji

Wspólna wizja zwiększa zaangażowanie i motywuje ludzi do dobrej współpracy i szerszego myślenia. Kieruje myśleniem ludzi, stanowi punkt odniesienia dla wszystkich osób w firmie i głęboko wpływa na podejmowanie przez nich decyzji. To takie proste.

5 Nauka zespołowa

Budowanie kreatywnych i efektywnych zespołów opiera się na wielu umiejętnościach. Wszyscy powinni wspólnie pracować i uczyć się, dążąc do tych samych celów. Dzieląc się wiedzą i pomysłami, uczymy się więcej jako grupa niż jako jednostki. W rezultacie, jeśli firmy zapewniają doskonałą współpracę zespołową, znacznie częściej stają się liderami rynku. U podstaw Piątej Dyscypliny Senge'a leży tworzenie: nie wystarczy być reaktywnym; sukces wymaga od nas proaktywności.