

# Kreatywni Liderzy, Kreatywne Firmy

**Borysław Czyżak**

Nowy Sącz, maj 2013

# Czy można przewidzieć skuteczność w biznesie?

---

Czy skuteczni przywódcy mają cechy wspólne? Czy dotyczy to osób, czy również całych organizacji?

Czy wykształcenie, doświadczenie i inteligencja są wystarczające żeby skutecznie przewodzić ludziom i organizacjom?

Daniel Goleman wprowadził pojęcie inteligencji emocjonalnej która obejmuje zdolność rozumienia siebie i własnych emocji, kierowania i kontrolowania ich, zdolność samomotywacji, empatię oraz umiejętności o charakterze społecznym.

Do inteligencji emocjonalnej zalicza się trzy główne grupy kompetencji:

- **Kompetencje psychologiczne (relacje z samym sobą):** samoświadomość, samoocena, samoregulacja
- **Kompetencje społeczne (relacje z innymi):** Empatia, Asertywność, Perswazja, Przywództwo, Współpraca
- **Kompetencje prakseologiczne (nasz stosunek do zadań, wyzwań i działań):** Motywacja, Zdolności adaptacyjne, Sumienność

# Kompetencje Egon Zehnder – 8 kluczowych wymiarów

## Kluczowe kompetencje

## Menedżer posiadający tę kompetencję wykazuje . . .

1	Zorientowanie na wynik	Dążenie do poprawy wyników biznesu
2	Kompetencja rynkowa	Dobre, szczegółowe zrozumienie rynku, na którym działa firma oraz wpływu otoczenia konkurencyjnego na biznes; Znajomość klientów, konkurencji, dostawców, kontekstu regulacyjnego oraz ich wpływu na biznes
3	Zorientowanie strategiczne	Szeroka perspektywa: spojrzenie poza własny obszar Umiejętność budowy złożonych koncepcji, w tym analizy i syntezy
4	Współpraca	Skuteczność we współpracy z kolegami, partnerami i innymi osobami bez podległości służbowej, w celu poprawy wyników biznesu
5	Rozwijanie zdolności organizacyjnych	Rozwijanie organizacji przez zarządzanie talentami i rozwój zespołów Możliwość czerpania satysfakcji z faktu, iż miało się wpływ na sukcesy lub karierę jednostki
6	Przywództwo w zespole	Umiejętność skupienia wokół siebie ludzi i budowy skutecznych zespołów
7	Kierowanie zmianą	Dążenie do poprawy wyniku poprzez ludzi, przekształcanie organizacji ku nowym wyzwaniom
8	Zorientowanie na klienta	Zorientowanie na satysfakcję klienta (w odniesieniu do klienta zewnętrznego i/lub wewnętrznego)

# Kreatywność opiera się na trzech kluczowych kompetencjach

---

Kreatywność koncepcyjna/strategiczna nie wystarczy by skutecznie poprowadzić firmę w nowym kierunku i zbudować jej trwałą wartość



# Przykład: Kierowanie Zmianą

Osoby posiadające tę kompetencję poszukują nowych, lepszych sposobów rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie i tworzenia lepszych, sprawniej funkcjonujących organizacji. Potrafią dostrzec i wykorzystać kreatywne rozwiązania problemów biznesowych.



## Sygnaly alarmujące:

- Nie widzi potrzeby zmian ani poprawy nawet w obliczu przekonujących argumentów
- Aktywnie przeciwstawia się zmianom

# Czy można stworzyć trwałe warunki do rozwoju kreatywności?

---



## Gilead – kreatywna firma zbudowana na bazie badawczej

Gilead Sciences, Inc. jest powstałą w 1987 roku w Kalifornii firmą biotechnologiczną która skupia się na badaniach w obszarach wirusologii – HIV/AIDS (Atripla), hepatologia, pulmonologia.

In 2012 przychody firmy osiągnęły 10 mld USD i firma została uznana za drugą w rankingu Forbesa wśród firm najszybciej zwiększających zyskowność.

Kultura firmy jest pod silnym wpływem kultury laboratoriów badawczych – większość kadry menedżerskiej wywodzi się ze środowiska naukowego, nawet przy przyjmowaniu menedżerów na stanowiska komercyjne brane są pod uwagę listy naukowych osiągnięć kandydatów.

Płaska, ograniczona struktura organizacyjna, wstrzemięźliwe podejście do rozbudowy funkcji komercyjnych, częste oddawanie leków w licencję na mniejszych rynkach (Tamiflu – Roche). Otwartość dyskusji, pozytywne podejście do innowacji.

# Czy można stworzyć trwałe warunki do rozwoju kreatywności?

---



## AstraZeneca – wzrost poprzez akwizycje i rozbudowę struktury organizacyjnej

AstraZeneca powstała w 1999 roku poprzez połączenie szwedzkiej Astra AB of Sweden i brytyjskiej Zeneca Group PLC – dwóch firm o podobnej wizji działania i solidnych podstawach naukowych.

Celem połączenia było uzyskanie globalnej skali w działalności badawczej i komercyjnej, wykorzystanie potencjalnych synergii w kluczowych obszarach terapeutycznych – gastrologii, pulmonologii i kardiologii.

Firma znacznie rozbudowała swoją strukturę organizacyjną, szczególnie w centrali i na szczeblu regionalnym. Powstało wiele funkcji koniecznych dla zarządzania złożonym portfelem leków. Spodziewano się znacznego wzrostu wynikającego z połączenia potencjału badawczego, co w przypadku silnie rozbudowanych struktur organizacyjnych okazało się trudne do osiągnięcia.

# Porównanie dwóch innowacyjnych firm

---



<b>Przychody</b>	<b>30 mld USD</b>	<b>10 mld USD</b>
<b>Zyskowość</b>	<b>22,5%</b>	<b>25,7%</b>
<b>Zatrudnienie</b>	<b>57 000</b>	<b>4 500</b>
<b>C/Z</b>	<b>9,3</b>	<b>27,5</b>
<b>C/WK</b>	<b>2,4</b>	<b>7,4</b>
<b>EBITDA</b>	<b>12,3 mld USD</b>	<b>4,3 mld USD</b>
<b>Kapitalizacja</b>	<b>58 mld USD</b>	<b>69 mld USD</b>



# Czy kreatywność można wycenić? AstraZeneca i Gilead

Astrazeneca PLC Common Stock

■ AZN ■ GILD

Mar 15, 2013



# Kreatywność i poszukiwanie równowagi – Grupa Seleno

---



Grupa Seleno zajmuje się produkcją i dystrybucją chemii budowlanej, prowadząc działalność na całym świecie, oparty jest na polskim kapitale. Grupa Seleno jest wśród trzech największych producentów piany poliuretanowej na świecie.

W skład Grupy wchodzi 30 spółek krajowych i zagranicznych, w tym zakłady produkcyjne zlokalizowane na 3 kontynentach. Seleno realizuje zamówienia na rynkach 70 państw. Działalność Grupy Seleno obejmuje wszystkie etapy tworzenia produktów: począwszy od zaawansowanych badań, przez produkcję, dystrybucję, marketing, po sprzedaż.

Kluczowym elementem strategii Grupy Seleno jest pojęcie "przewaga dzięki produktowi" oznacza, że w każdej kategorii produktów Grupa Seleno dąży do tego, aby jej wyroby miały najwyższą pozycję jakościową. Taka strategia zapewnia wysoki poziom zaufania klientów do produktów i rozwiązań Seleny. Kultura firmy przez szereg lat była zdominowana przez charyzmatycznego, kreatywnego właściciela.

Grupa zatrudnia ok 1700 osób na całym świecie.

# Czy kreatywność produktowa wystarcza? Grupa Selenia

Debiut giełdowy w 2008 roku, duże inwestycje w 2008 zbiegły się z kryzysem 2009. Znaczny spadek zyskowności i kursu w 2011 roku, konieczność wzmocnienia firmy i wprowadzenia działań optymalizacyjnych.



**Wzmocnienie Zarządu, Rady Nadzorczej i stopniowe przekazywanie zarządzania:**

**Jarosław Michniuk, BASF, Prezes Zarządu, Andrzej Kraemer, Danfoss, Rada Nadzorcza, Paweł Wyrzykowski, Pfeiderer/Seco, Rada Nadzorcza, Beata Pawłowska, Zarząd**

**Działania optymalizacyjne 2011/12: zrównoważenie spadku w EU wzrostami w EE (18%), restrukturyzacja w Hiszpanii, we Włoszech i Ameryce Południowej, odpis na należności i zapasy 14 mln PLN. Znaczna zmiana kultury firmy.**

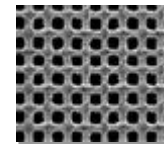
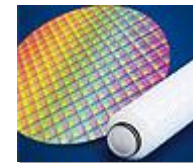
<b>Wyniki</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Przychody (mln PLN)</b>	<b>640</b>	<b>878</b>	<b>1022</b>	<b>1061</b>
<b>EBIT</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>27</b>

# Czy kreatywność może być cechą trwałą firmy? Przykład W. L. Gore & Associates

---

Firma założona w 1958 roku przez Billa i Genevieve Gore'ów, specjalizuje się w technologii politetrafluoroetyleny (PTFE), w zastosowaniach w tkaninach, implantach medycznych, elektronice, oświetleniu, okablowaniu, filtrach i in.

Osiąga 3mld USD przychodów.



## Wyjątkowe miejsce – W.L. Gore & Associates

---

- Dwanaście lat na liście Fortune „100 najlepszych pracodawców” w USA. Wiele lat na listach najlepszych pracodawców w Skandynawii, Wielkiej Brytanii, w Niemczech i we Włoszech.
- Wyjątkowa kultura firmy: płaska, sieciowa struktura, bez formalnej hierarchii i linii raportowania, forma stowarzyszenia. Nie ma szefów i przełożonych, są sponsorzy/liderzy przekonujący stowarzyszonych członków firmy do swoich idei.
- Ocena pracy na podstawie obserwacji rówieśniczych.
- Zespoły projektowe zbierające się z trakcie „targów idei”

# Zasady W. L. Gore & Associates

---

Bill Gore zbudował firmę w oparciu o cztery zasady:

- sprawiedliwość,
- swoboda,
- zaangażowanie,
- podejmowanie rozważnego ryzyka (linia wody)

Stowarzyszenie opiera się na wierze w trzy pryncypia:

Wiara w człowieka.

Siła małych zespołów.

Wszyscy w tej samej łódce.

# Kreatywni Liderzy, Kreatywne Firmy

**Appendix – O firmie Egon Zehnder**



# Egon Zehnder International

---

## Wielkość, Zasięg, Wymiar

- Firma założona w 1964 roku w Zurychu, jest dziś wiodącą firmą doradztwa personalnego na świecie - 63 biura w 37 krajach; 370 Konsultantów na całym świecie
- 4 obszary świadczenia usług:
  - Poszukiwanie Kadry Kierowniczej najwyższego szczebla
  - Ocena Kadry Kierowniczej
  - Dobór i Doradztwo dla Rad Nadzorczych
  - Zarządzanie Talentem
- 7 obszarów Praktyk:
  - Przemysł
  - Jak również Dobra Konsumenckie, Technologia i Telekomunikacja, Usługi Finansowe, Farmacja, Usługi Profesjonalne, Fundusze Inwestycyjne

## Konsultanci posiadają szerokie doświadczenie

- Niemal wszyscy posiadają dwa fakultety i mają za sobą doświadczenie zawodowe w przemyśle, konsultingu, w dziedzinie prawa lub innych pokrewnych dziedzinach, gdzie wykazali się zawodowymi sukcesami i osiągnięciami

## Struktura sprzyjająca współpracy

- Firma jest w całości własnością Partnerów (posiadających równe udziały) jednocześnie aktywnie pracujących jako Konsultanci
- Globalna spółka Partnerów, mająca tylko jedno centrum zysku
- Brak bariery między biurami i konsultantami

## Silna tradycja jakości, szybkości działania i wpływu na biznes

- 3-5 odpowiednich Kandydatów zaprezentowanych w przeciągu 45 dni
- Długoterminowe relacje z Klientami, którzy często powracają do nas (ponad 70%)

# Nasze Usługi

