

BUDÚCNOSŤ PRE VAŠU FIRMU

Gary Hamel

V posledných rokoch sa firmy na celom svete snažili vyvinúť **čo najefektívnejšie a najrýchlejšie metódy fungovania svojej prevádzky**. V tomto desaťročí musia firmy vynaložiť podobnú snahu a financií na to, aby **prišli s novou koncepciou manažmentu tak, aby boli schopné čeliť výzvam, ktoré prinášajú zmeny bez traumatu**.

Budúcnosť pre vašu firmu

Cieľom je predložiť **rámec**, ktorý vám pomôže objaviť úlohy a body pôsobenia pre zlepšenie **adaptability vašej organizácie**. **Manuál pre zaistenie budúcnosti vašej firmy. Pravidlá, ktorých sa musíte držať, pokiaľ chcete vybudovať firmu, ktorá bude schopná meniť sa tak rýchlo, ako zmeny samotné.**

1. Predvídavosť

Nemôžete predbehnúť budúcnosť, keď ju zaspíte.

- **Postavte sa nevyhnutnému**

Firmy väčšinou zaspia budúcnosť nie preto, že by sa nedala predvídať, ale preto, že je znepokojujúca. Ľudia vo firmách Nokie a GM zaznamenali zlovestné znamenia, ale špičky vo vedení investovali príliš veľký emocionálny kapitál do minulosti. Aby ste sa obrnili proti podobnej nostalgii, musíte sa postarať, aby vaše špičky nemali v diskusiách o stratégii dominantnú pozíciu. Môžete urobiť on-line fórum, kde každý, kto si povšimne dôležité výzvy, môže zazvoniť na poplach a navrhnúť riešenie. Konverzáciu na tému „kam sa vydáme teraz“ by mali dominovať ľudia, ktorí svoj emocionálny kapitál investujú skôr do budúcnosti, než do minulosti. Je nutné, aby ju viedli tí, ktorí necítia potrebu obhajovať rozhodnutia z doby pred 10-20 rokmi.

- **Poučenie hľadajte na periférii**

Budúcnosť začína na periférii, nie v mainstreaume. Aby ste ju mohli predvídať, musia sa manažéri zamerať na vznikajúce technológie, nekonvenčnú konkurenciu a skupiny zákazníkov, ktorých potreby nikto nenapĺňa. Budúcnosť ťažko uvidíte, keď budete sedieť za stolom. Vyrazte do terénu-za vynálezcami, akademikmi, žurnalistami a na sociálne siete.

- **Nacvičujte alternatívnu budúcnosť**

Nestačí len trendy zaznamenať, musíte sa zamyslieť nad ich dopadom a vypracovať plány pre rôzne eventuality. Čím viac času firma stráví nacvičovaním alternatív budúcnosti, tým rýchlejšie bude schopná zareagovať, keď sa jedna alternatíva stane skutočnosťou.

2. Intelektuálna flexibilita

Adaptabilná firma si žiada adaptabilný spôsob myslenia.

- **Spochybujte domnienky**

Vo väčšine organizácií sú najväčšou prekážkou adaptability hlboko zakorenené domnienky. Vo svete nebývalých zmien máte iba jednu možnosť, ako sa chrániť pred zničením kreativity-musíte ničť sami. Musíte sa vymaniť zo zajatia dogiem vášho odboru.

- **Investujte do genetickej diverzity**

Nedostatok diverzity obmedzuje schopnosť druhu adaptovať a meniť sa. Až príliš často sedia vo výkonnom výbore dlhoroční veteráni, ktorých skúsenosti a názory sa skôr zhodujú, ako líšia. Homogenita má svoje pozitíva-ulaľhčuje komunikáciu a urýchľuje rozhodovanie, ale zároveň obmedzuje schopnosť firmy reagovať na nekonvenčné hrozby a príležitosti. Tímy na všetkých úrovniach firmy potrebujú diverzitu, čo do veku, pohlavia, kultúry, schopností a odborných skúseností. Najlepším katalyzátorom je človek, ktorý sa podstatne líši od vašich. Úroveň diverzity sa zvýši, ak sú v tíme mladší, ako firemný priemer, takí, ktorí pôsobili v iných odvetviach a nepracujú v hlavnom sídle firmy.

- **Podporujte diskusiu a rozdielnosť názorov**

Diverzita sama osebe nepomáha, pokiaľ si vedenie nadovšetko cení prispôsobivosť a súlad. Dynamická diskusia zlepšuje kvalitu rozhodovania. Najlepší sú rebeli a nespokojenci, ktorí

prinášajú nové názory. Najlepší lídri sú tí, ktorí premyslia čo najviac alternatív predtým než urobia rozhodnutie. Najviac adaptabilné firmy sú tie, ktoré svojich ľudí vyzývajú k tomu, aby svoje kacírske názory povedali nahlas.

3. Strategická rozmanitosť

Aby ste mohli vziať vrabce do hrsti, najprv musíte byť schopní všimnúť si holubov na streche.

- **Vytvorte si portfólio nových strategických alternatív**
Bez nových a vzrušujúcich alternatív sa manažéri nevyhnutne držia tých starých. Preto obnova záleží na schopnosti firmy vytvárať a skúšať stovky nových strategických alternatív. Fakt, že Googlu sa zatiaľ podarilo udržať si citeľnú prevahu v internetovom vyhľadávaní, je výsledkom zdrvivého tempa experimentovania. Rýchlosť, s akou sa firma vyvíja, je funkciou počtu nových strategických alternatív, ktoré je schopná vygenerovať a otestovať.
- **Vytvorte magnet pre vynikajúce nápady**
Pri snahe rozšíriť portfólio alternatív je nevyhnutné rozhodnúť sa v čo najširšom zábere. Firma IBM urobila v roku 2006 a 2008 celosvetové „inovačné jamovanie“. 150 tisíc expertov, predajcov, zamestnancov a klientov sa zúčastnilo 3 denných brainstormingov, ktoré vygenerovali 46 tisíc návrhov. Firma IBM z týchto nápadov vydestilovala 10 hlavných iniciatív pre nový rast a vyčlenila 100 miliónov dolárov na ich financovanie. Niečo podobné urobila aj firma Dell, pomocou stránok Ideastorm.
- **Minimalizujte náklady na experimenty**
Aby prehodnotila firmy zmeny, musí ovládať umenie rýchleho vytvárania prototypov. Všetky nápady nemôže testovať, lebo to veľa stojí. Cieľom je maximalizovať pomer poučenie/investícia. Cieľom Googlu je mať v oblasti experimentovania lepšie štatistiky za jednotku času a financií ako ktokoľvek iný. Aby mohli experimentovať viac, musia experimentovať lacnejšie, pomocou scenárov, simulácií, prehrávania situácií a lacných prototypov. Učte sa včas, lacno a rýchlo, to sú 3 nevyhnutné pravidlá pre každú firmu, ktoré chce prebehnúť zmeny.

4. Strategická flexibilita

V deviatich prípadoch z desiatich víťazí obratnosť nad veľkosťou.

- **Rozdeľte organizáciu**
Veľké veci nie sú obratné. Veľké jednotky majú všeobecne viac úrovni manažmentu, čo znamená, že nové nápady musia absolvovať dlhšiu byrokratickú túru. Mamutie organizácie podkopávajú osobnú zodpovednosť. Preto sú malé a rozmanité jednotky veľkým bonusom pre adaptabilitu. Je v poriadku, keď firmy vyzerá zvonku veľká, ale vo vnútri by mala byť fungovať ako malá.
- **Vytvorte skutočnú konkurenciu v oblasti zdrojov**
Firmy upadajú, pokiaľ príliš investujú do súčasnosti, na úkor investícií do budúcnosti. Zástanci noviniek sú v súperení o talenty a kapitál v značnej nevýhode. Vedenie by malo vyčleniť časť kapitálového rozpočtu pre skutočne inovatívne projekty. Je nutné tiež zmierniť kritéria pre investície do malých experimentálnych projektov. Firmy sa musia naučiť ísť do menšieho počtu veľkých rizík a väčšieho počtu malých rizík. Vedenie musí vytvárať podmienky pre mobilitu talentov.
- **Znásobte zdroje financovania pre nové iniciatívy**
Nedostatok zdrojov financovania predstavuje pre inováciu obrovskú prekážku. Ako riešenie nestačí iba interný rizikový fond, alebo inkubátor. Vo veľkej firme sú stovky ľudí, ktorí majú nejaký malý rozpočet, s ktorým nakladajú podľa vlastného uváženia. Môžu z neho investovať 2-5% do ľubovoľného projektu, ktorý pokladajú za sľubný. Takto budú mať vaši vnútrofirmitelia desiatky malých investorov, ktorých môžu požiadať o pomoc. Tak sa nemôže stať, že spiatočnícky šéf potopí nový nápad. Napriek vybudovaniu otvoreného fóra, kde by mohli nové nápady súperiť, je dôležité zaistiť, aby inovátori mali k dispozícii viac zdrojov financovania. Na financovanie by mala dohliadať „rada pre rizikové financovanie“, nie jeden človek.

5. Štruktúrálna flexibilita

Svojich slobôd sa vzdávajúce nechotne, svoju flexibilitu si starostlivo bráňte.

- **Vyhňte sa nezrušiteľným záväzkom**
Do budúcnosti musia manažéri zvážiť vplyv každého rozhodnutia na dlhodobú adaptabilitu a jej náklady.
- **Investujte do flexibility**
Každá firma sa musí snažiť o zvýšenie svojho manévrovacieho priestoru. Príklad firmy Toyota so zavedením globálnej montážnej linky. Vysokú flexibilitu umožňuje štandardizácia niekoľkých zásadných premenných. Cieľom Toyoty je vyrábať každý produkt na ktorejkoľvek montážnej linke v ktorejkoľvek továrni na svete.
- **Zamyslite sa nad kompetenciami a základmi**
Aby bola firma adaptabilná, musí sa vymaniť z púta k nejakému trhu, alebo produktu. Firma Gore nemá vymedzené žiadne podnikateľské odvetvie. Vidí sa ako portfólio schopností v obore chémie, ktoré môžu byť využité na desiatkach trhov.

6. Hodnoty podporujúce pružnosť

Adaptabilitu musíte zakomponovať do DNA vašej firmy.

- **Prijmite veľkú výzvu**
Bez adaptabilných jedincov nemôžete vybudovať adaptabilnú firmu a ľudia sa menia iba vtedy, ak musia, alebo chcú. K zmenám ich obyčajne prinúti kríza, ale každý deň sa 1000-e ľudí s nadšením púšťa do zmien, pretože ich láka príležitosť urobiť niečo významné, vzrušujúce a správne. Keď budete chcieť, aby sa ľudia zmenili skôr, než to bude nutné, musíte im dať dôvod, prečo to majú robiť. Musíte pred nich postaviť lákavú výzvu, alebo si ju vymyslia sami. Mimo jasne definovaného cieľa je jediná vec, ktorá naruší „status quo“, a síce bolesť.
- **Využite nové princípy vedenia**
Moderné organizácie neboli navrhnuté pre adaptabilitu, ale pre disciplínu a efektivitu, preto je ich zmena ťažká. Firmy nemajú adaptabilitu vo svojej DNA. Ich základné procesy riadenia neboli navrhnuté s ohľadom na adaptabilitu. Tu si preto zmena vyžiada génovú terapiu. Organizácie musia doplniť svoju DNA pre efektivitu o DNA pre adaptabilitu. Firmy sa musia učiť z príkladov adaptability vo svete-biologické systémy, demokratické štáty, mestá, burzy cenných papierov. Tu vidíme základné kamene adaptability: rozmanitosť (mnoho nových vecí), decentralizácia (zmena odspodu, hore), šťastie na príležitosť (viac príležitostí pre neočakávané stretnutia a improvizované rozhovory) a flexibilné zdroje (musíte zaistiť, aby sa nápady a zdroje navzájom nachádzali čo najľahšie). Tieto princípy je treba začleniť do mechanizmov každodenného fungovania vašej firmy.
- **Prijmite hodnoty, ktoré inšpiroval internet**
Internet je tá najadaptabilnejšia vec, ktorú ľudia vytvorili. Na rozdiel od našich firiem, kde je riadenie zhora nadol, je internet samá periféria s minimálnou mierou centralizácie. Jej architektúra je založená na interakcii jeho častí navzájom. Rozdiel medzi technológiu manažmentu a technológiu internetu nespočíva iba v jej architektúre. Hlboko v základoch internetu je uložený súbor sociálnych hodnôt, ktoré ostro kontrastujú s hodnotami bežnej firmy. Spoločenstvo, transparentnosť, sloboda, meritokracia, otvorenosť a spolupráca-tieto hodnoty tvoria základ ducha internetu. Vo svete korporácií vládnu hodnoty kontroly, disciplíny, zodpovednosti, spoľahlivosti a predvídateľnosti.

Gary Hamel

Cieľom manažmentu je uľahčiť ľuďom prácu a život. Dnes je svet ovládaný veľkými organizáciami, od ktorých sme závislí ako konzumenti, zamestnanci a investori. Organizácie však často **neplnia naše očakávania. Pokiaľ budeme smelí, vynaliezaví a odhodlaní, môžeme tieto organizácie zmeniť. Na tom dnes záleží.**

Literatúra

[Gary Hamel, Na čom dnes záleží, Peoplecomm, 2013](#)