

## ÚPADOK

### Úpadok organizácie

Každá organizácia je úspešná až do tej doby, než nie je (GM, EMI, The New York Times, Jonson and Jonson, Kodak, Nokia). Ako k tomu dochádza? Ako stráca na znamenitosti? Obvykle tu pôsobia 3 sily:

#### 1. Gravitácia víťazi

Krivku úspechu postupne splošťujú **tri fyzikálne zákony**:

- **Zákon veľkých čísel**  
V biznise, rovnako ako v biológii, veľké veci rastú pomaly.
- **Zákon priemeru**  
Žiadna spoločnosť nemôže prekonávať priemer donekonečna. Z dlhodobého hľadiska neexistujú firmy, ktoré by rástli.
- **Zákon klesajúcich výnosov**  
Pomer medzi výnosmi a príjmami, rovnako ako marža, s časom klesá.

Tieto zákony sú ťažko prekonateľné a iba malému množstvu firiem sa to podarí. Najlepším riešením je **rozdeliť veľké firemné monolity na menšie časti, stanoviť im náročné ciele pre rast, urýchlene presunúť zdroje do oblastí s vyšším rastom, jednotky, ktoré nerastú, ďalej rozdeliť a neustále hľadať nové spôsoby, ako sa odlišiť**. Aby ste si udržali úspech, musíte byť ochotní opustiť veci, ktoré už nie sú úspešné. Virgin založil asi 400 firiem a rovnaký počet poslal na porážku.

#### 2. Stratégie umierajú

Žiadna stratégia nežije večne a **životný cyklus stratégií sa skraca**. Stratégie umierajú pokiaľ sa stanú obeťou:

- **Replikácie**  
Postupom času sa zo stratégie vytráca prvok inovácie.
- **Substitúcie**  
Dobré stratégie sú nahradené lepšími, keď nováčikovia objavia efektívnejší spôsob uspokojovania potrieb zákazníkov.
- **Degradácie**  
Silná konkurencia alebo zákazník môže stratégiu pochovať tým, že podkope zisky v odvetví, ktoré sa pýšilo vysokými maržami. Pre mnoho firiem a ich marže predstavujú dnes **dobře informovaní zákazníci** väčšie nebezpečie, ako finančne silná konkurencia.

**Indikátory úpadku stratégie:** znižovanie marží, spomalené tempo rastu, klesajúca produktivita zdrojov, strata podielu na trhu, zvyšovanie odlivu zákazníkov, znižovanie podielu na tržbách u nových produktov, šírenie nových, neortodoxných obchodných modelov, klesajúca krivka vývoja cien, zníženie pomeru cena/zisk, alebo zvyšovanie pomeru nákladov na marketing a tržieb.

#### 3. Úspech kazí charakter

- **Defenzívne myslenie**  
Keď sa firma dostane na špičku v odvetví, začnú jej zamestnanci myslieť defenzívne.
- **Zatuhlé obchodné systémy**  
S tým, ako firma rastie sa inovácie zmenia v zlepšovanie, nastupuje disciplína, sústredenie a spoločné smerovanie. Roky zlepšovania pomocou metód kaizen prinášajú vysoko efektívny a optimalizovaný obchodný systém. Zdroje, schopnosti a procesy sa špecializujú a zmeny sú iba dielčie. **To všetko je výborné pre efektivitu, ale smrteľné pre adaptabilitu**. Každá zmena v takom systéme pôsobí rušivo.
- **Fosilizované mentálne modely**  
Úspech pretvára vybrané alternatívy v dogmy, tým, že podporuje využívanie postupov, ktoré boli zvolené pred desiatkami rokov.
- **Dostatok zdrojov**

S úspechom prichádza hojnosť-viac zamestnancov, viac hotovosti, lepšia pozícia na trhu. Problém je, že **v prostredí hojnosti sú ľudia intelektuálne pohodlnejší**. Dostatok tiež plodí lenivosť. Hojnosť tiež zaháňa túžbu po inovácii. Keď začnú zdroje nahradzovať kreativitu, je načas začať predávať akcie.

- **Spokojnosť a nárok.**

Vybudovať niečo, vyžaduje omnoho viac predstavivosti a odvahy, ako niečo spravovať. Ešte viac úsilia vyžaduje snaha niečo zmeniť, čo byrokrati chápu zriedka. Spokojnosť a nárok sú nevyhnutnými vedľajšími produktmi minulých úspechov a nepriateľom budúcich úspechov.

Úspech nemusí nutne vo vašej firme spôsobiť kôrnatenie, ale stane sa tak vtedy, pokiaľ vy a všetci ostatní nebudete mať odvalu postaviť sa proti **dogmám, defenzívnemu prístupu, strnulosti a samofúbsti**. Pokiaľ tak urobíte, bude váš dnešný úspech výborným štartom pre niečo väčšie.

#### Literatúra

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