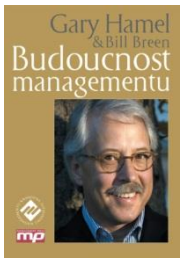
GARY HAMEL & BILL BREEN: BUDOUCNOST MANAGEMENTU - ČASŤ 4



Whole Foods Market

Najziskovejšia maloobchodná firma predaja potravín v USA.

Najmotivovanejší a najangažovanejší zamestnanci podľa Fortune.

VYTVÁRANIE SPOLOČNÉHO ÚČELU

- Zamestnanci rozhodujú o tom, čo sa bude udržiavať na sklade.
- Tlak na zvyšovanie výkonnosti je od kolegov, nie manažérov.
- Tímy majú právo veta pri prijímaní nových zamestnancov.
- Každý vie, koľko kto zarába.
- Vedúci pracovníci si obmedzili plat tak, aby nebol väčší ako 19 * priemerná mzda.
- Každý riadi malú firmu.
- Nerozmýšľajú o sebe ako o firme, ale ako o spoločenstve.
- Svetu chcú priniesť niečo dôležité.
- Poslanie má rovnakú závažnosť, ako výsledok hospodárenia.

FIRMA, KTORÁ JE ODVEKÝM REVOLUCIONÁROM

Dnes sú v retaili tieto stratégie staré a nepoužiteľné: naplniť regály tovarom, prilákať zákazníkov zľavami, vernostnými kartami, reklamy, pohlcovanie konkurenčných reťazcov.

Predajne vo firme sú *priestorné svätyne nespútanej gastronómie.*

Jednoduchý a pôsobivý predpoklad: ľudia si radi priplatia za potraviny, ktoré sú pre nich dobré, dobre chutia a robia dobre aj životnému prostrediu. Nakupujú tam ľudia, ktorým záleží na zdraví.

Cieľ: ponúknuť plnosortimentnú ponuku prírodných potravín za vysokú cenu.

NETRADIČNÝ MODEL RIADENIA

Majú nezvyklý a možno výstredný model riadenia, v ktorom sa spája demokracia s disciplínou, dôvera so zodpovednosťou a spoločenstvo s neľútostnou vnútornou konkurenciou.

1. Sloboda a zodpovednosť

Decentralizácia je na každom kroku. Na vrcholovej úrovni je informatika a ekonomika.

Základná organizačná jednotka nie je predajňa, ale *tím,* ktorý má rozsiahle právomoci a so samostatnosťou, ktorá nemá obdoby.

Každá predajná jednotka má 8 tímov, ktoré dohliadajú na jednotlivé oddelenia.

Tímy robia prevádzkové rozhodnutia, vrátane tvorby cien, objednávania tovaru, obsadzovania pracovných miest a podpory predaja v prevádzkovej jednotke.

Predajne sú povzbudzované, aby nakupovali od miestnych dodávateľov, pokiaľ výrobky odpovedajú prísnym štandardom kvality.

Každý z tímov funguje ako ziskové stredisko a je hodnotené podľa produktivity svojej práce.

Pracovníci majú vysoké právomoci, ale aj zodpovednosti.

Každý tím má prístup k údajom o výkonnosti ostatných tímov v svojej predajni aj iných predajniach.

Zásada: Ste to vy, nie nejaký vzdialený manažér, kto riadi váš úspech.

Sloboda je vyvažovaná vysokou zodpovednosťou a to posúva firmu vpred.

Zamestnanci majú slobodu robiť, čo je dobré pre zákazníkov, aj pohnútku robiť, čo je dobré robiť pre zisky.

Pevné spojenie samostatnosti a zodpovednosti znižuje potrebu byrokratických kontrolných opatrení, ktoré podkopávajú motiváciu.

Majú veľa procesov sebahodnotenia.

Byrokraciu nahradzuje tlak spolupracovníkov, ktorý zaisťuje lojalitu spôsobom, na ktorý byrokracia nestačí.

Nový pracovník je dočasne pridelený k jednému tímu. Po 4 týždňoch skúšobnej doby členovia tímu rozhodujú o ďalšom osude uchádzača. Aby dostal trvalé miesto musí dostať 2/3 väčšinu hlasov. Proces výberu je založený na názore kolegov a spolupracovníkov. Keď prijmú flákača, ich výplata bude menšia.

Zásada: Závažné rozhodnutia o tom, kto má do firmy nastúpiť, robia tí, ktorí budú mať za výsledky takých rozhodnutí vplyv.

Zásada: Dokiaľ sa pracovníci nepostavia vedúcemu tímu proti prijatiu nového zamestnanca, neprevzali skutočnú zodpovednosť.

2. Dôvera

Firma buduje dôveru mnohými spôsobmi:

- Každý pracovník má prístup k údajom o odmenách všetkých ostatných zamestnancov predajne, čo zamestnancov podnecuje k tomu, aby rozvíjali svoje schopnosti a robili tie činnosti, ktoré prinášajú najväčšie odmeny.
- Sú zverejnené citlivé prevádzkové a finančné údaje firmy, čo umožňuje vybudovať firmu, ktorú spája dôvera.

3. Spravodlivosť

Firma pôsobí ako *spoločenstvo*, nie hierarchia. Majú vyhlásenie vzájomnej závislosti, spoločenstva, ktoré pracuje na vytváraní hodnoty pre iných ľudí.

Vrcholové vedenie poberá platy, ktoré sú v súlade s tým, čo hlásajú. Prijali strop, podľa ktorého príjem jednotlivca nesmie presiahnuť 19* firemného priemeru.

Každá porada býva zakončená kolečkom *„prejavu uznania“,* kedy každý pracovník oceňuje prispenie svojich kolegov.

Vedenie chápe, že úspech firmy závisí na tom, či zamestnanci so sebou do práce berú nielen svoje *ruky*, ale aj *hlavy.*

Zamestnanci budú mať *pocit sebarealizácie* iba vtedy, keď dostanú príležitosť uplatňovať schopnosť vyššieho rádu - *iniciatívnosť, predstavivosť a vášnivé zaujatie.*

4. Účel

To, čo spája 300 tisíc zamestnancov firmy, je spoločná vec: *zámer obrátiť industrializáciu svetového potravinárstva a poskytnúť ľuďom lepšie potraviny.*

To je kapitalizmus, ktorý má svedomie.

Pracovať vo firme je výrazom *preferencií a hodnôt* vlastného životného štýlu: *predávať hodnotné potraviny, prispievať k udržateľnému poľnohospodárstvu.*

Firemná mantra: zdravé potraviny - zdraví ľudia - zdravá planéta.

Firma je obávaný konkurent, lebo vytrvalo konkuruje sama sebe. Majú 300 kritérií výkonnosti - 10* ročne vedúci v ústredí vyhodnocuje.

Zisky sú iba dielči výsledok, nie hra samotná.

POUČENIE PRE INOVÁTORV MANAGEMENTU

1. Zásady sú dôležité

Vytvoriť organizáciu, ktorá je založená na láske a nie na strachu. Mackey, 1992

Hodnoty: láska, spoločenstvo, samostatnosť, otvorenosť, spravodlivosť.

Systém riadenia sa opiera o zásadne odlišné myšlienkové východisko a nerodí sa hneď, vyžaduje si *usilovnú prácu*, neotrasiteľnú *vieru* vo vlastné vodcovské schopnosti, ktoré *popiera tradičnú teórie riadenia.*

2. Najväčšou prekážkou inovácií managementu môže byť to, čo si už o managemente myslíte

Mackey neskončil vysokú školu, nemal vzdelanie v obchode, ale mal fanatický zápal a vzdelanie, ktoré mu priniesla vlastná pracovná prax. Nemal hlavu preplnenú podnikateľskými frázami a manažérskymi všeliekmi. Je to nielen manažér, ale anarchista.

3. Nápadné inovácie managementu môžu pomôcť riešiť ťažkú dilemu

Firma spája protivenstvá: sloboda a zodpovednosť, spoločenstvo a konkurencia, spoločenské poslanie a tučné zisky.

Má starostlivé riadenie napätia medzi protikladmi.

Firmy sa vyhýbajú dilemám, preto prijímajú *merítka, procesy a pravidlá rozhodovania.*

Je to spoločenstvo, ktoré podáva výkon.

PRESKÚMANIE NÁŠHO PROGRAMU INOVÁCIÍ

Výzva pre inovácie managementu	Jedinečné manažérske postupy
Posilňovať právomoci ľudí v dôsledku obmedzenia dôrazu na ich riadenie a zároveň udržiavať disciplínu a prísne sústredenie	Dajte zamestnancov veľkú dávku voľnosti, poskytujte im informácie, ktoré potrebujú k rozumným rozhodnutiam, zaviažte ich zodpovednosťou za výsledky
Vytvoriť firmu, v ktorej sú ľudia stmeľovaní duchom spoločenstva	Riaďte tak, aby ste boli presvedčení o tom, že záujmy jednotlivých záujmových skupín sú závislé, zaveďte finančnú otvorenosť vysokého stupňa, obmedzte rozdiely vo výške platov
Vytvárať širšie vedomie účelu, ktoré oceňuje mimoriadne prínosy	Postarajte sa, aby usilovanie o realizáciu zásady: zdravé potraviny - zdraví ľudia - zdravá planéta, bolo pre zamestnancov skutočné a hmatateľné, ako usilovanie o zisky