



Budúcnosť pre vašu firmu

Budúcnosť pre vašu firmu

- **Budúcnosť pre vašu firmu**
 - Predvídavosť
 - Intelektuálna flexibilita
 - Strategická rozmanitosť
 - Strategická flexibilita
 - Štrukturálna flexibilita
 - Hodnoty podporujúce pružnosť



Budúcnosť pre vašu firmu

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

■ 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.



Predvídavosť

▪ Predvídavosť

– Postavte sa nevyhnutnému

- Firmy väčšinou zaspia budúcnosť nie preto, že by sa nedala predvídať, ale preto, že je znepokojujúca.
- Ľudia vo firmách Nokia 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.



Predvídavosť

■ **Predvídavosť**

– Poučenie hľadajte na periférii

- Budúcnosť začína na periférii, nie v mainstreamu.
- 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.



Predvídavosť

■ **Predvídavosť**

– **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.



Intelektuálna flexibilita

■ Intelektuálna flexibilita

– Spochybňujte 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 ničit' sami**.
- Musíte sa vymaniť zo zajatia dogiem vášho odboru.



Intelektuálna flexibilita

■ Intelektuálna flexibilita

– 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-uľahčuje 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.



Intelektuálna flexibilita

■ Intelektuálna flexibilita

– 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 kacírské názory povedali nahlas.**



Strategická rozmanitosť

▪ **Strategická rozmanitosť**

- **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 zdrcujúceho tempa experimentovania**.
 - **Rýchlosť, s akou sa firma vyvíja, je funkciou počtu nových strategických alternatív, ktoré je schopná vygenerovať a otestovať.**



Strategická rozmanitosť

▪ **Strategická rozmanitosť**

– **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.



Strategická rozmanitosť

▪ **Strategická rozmanitosť**

– 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 predbehnúť zmeny.



Strategická flexibilita

▪ **Strategická flexibilita**

– 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.**



Strategická flexibilita

▪ **Strategická flexibilita**

– **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.



Strategická flexibilita

■ **Strategická flexibilita**

– **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 vnútrofiremní podnikatelia 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.



Štruktúrálna flexibilita

▪ Štruktúrálna flexibilita

– Vyhnite 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.



Štruktúrálna flexibilita

▪ Štruktúrálna flexibilita

– 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.

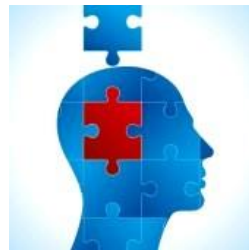


Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– 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.



Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– 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**.



Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– Využite nové princípy vedenia

- 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)
 - Flexibilné zdroje (musíte zaistiť, aby sa nápady a zdroje navzájom nachádzali čo najľahšie).
- Tieto princípy je treba začleniť do mechanizmov každodenného fungovania vašej firmy.



Hodnoty podporujúce pružnosť

▪ Hodnoty podporujúce pružnosť

– 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 interakcií jeho častí navzájom.
- Rozdiel medzi technológiu manažmentu a technológiou 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.

