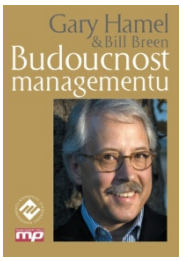
GARY HAMEL & BILL BREEN: BUDOUCNOST MANAGEMENTU - ČASŤ 2



Inovácie managementu menia spôsob, ktorým manažéri robia to, čo robia, a to spôsobom, ktorý zvyšuje výkonnosť organizácie.

DEFINÍCIA INOVÁCIE MANAGEMENTU

Inovácia managementu je všetko, čo zásadne mení spôsob, ktorým sa realizuje výkon managementu, alebo významne modifikuje obvykle organizačné formy a čo takto posúva ciele organizácie.

Čo manažéri robia?

Výkon managementu je (Henri Fayol, 1917):

- Plánovanie
- Organizovanie
- Koordinovanie
- Kontrola
- Vydávanie príkazov

Managemet znamená (Gary Hamel):

- Určovanie a programovanie *cieľov*
- Motivácia a zameranie *úsilia*
- Koordinácia a kontrola *činností*
- Rozvoj a umiestňovanie *talentov*
- Získavanie a uplatňovanie *znalostí*
- Zhromažďovanie a rozmiestňovanie *zdrojov*
- Nadväzovanie a udržiavanie *vzťahov*
- Uspokojovanie *požiadaviek* záujmových skupín

Zameriava sa na *procesy riadenia firmy*:

- Strategické plánovanie
- Tvorba investičných rozpočtov
- Projektové riadenie
- Prijímanie a povyšovanie pracovníkov
- Výcvik a kvalifikačný rozvoj
- Interná komunikácia
- Riadenie znalostí
- Vyhodnocovanie podnikateľských činností
- Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov

Patria sem:

- Nástroje a metódy
- *Spôsoby správania*

Priraďujeme k nim tiež zmeny, ktoré vytvárajú a vnášajú novú hodnotu do *organizačných štruktúr a rolí.*

Vo firme nie je možné zmeniť „čo a ako“ v riadení, bez toho, aby došlo k zmene procesov riadenia.

SILA A MOC INOVÁCIÍ MANAGEMENTU

Zásadné pokroky v manažérskej praxi často vedú k významným posunom v konkurenčnom postavení a poskytujú dlhodobé výhody. Sú to inovácie managementu, ktoré firmy nadvihli na dráhu vedúcu k významnosti.

- Veda a riadenie - GE
- Rozmiestňovanie kapitálu - DuPont
- Riadenie nehmotných aktív - Procter&Gamble
- Využívanie znalostí každého zamestnanca - Toyota
- Budovanie globálneho spoločenstva - Visa

OD INOVÁCIÍ K VÝHODE

Ako presne inovácie vytvárajú konkurenčnú výhodu?

Inovácie managementu obvykle prinášajú konkurenčnú výhodu, keď je splnená aspoň jedna z troch podmienok:

- Inovácia je založená na novej zásade managementu, ktorá spochybňuje nejaký odveký správny názor.
- Inovácia je systémová a zahŕňa množstvo procesov, metód.
- Inovácia je súčasťou nepretržitého programu rýchleho sledu objavov, kedy pokrok narastá.

INOVÁCIE MANAGEMENTU

Ktoré druhy inovácií sú tie najdôležitejšie?

Pyramída inovácií - smerom nahor vyššia úroveň vytvárania hodnoty a udržania konkurenčnej výhody:

Inovácie prevádzkových procesov:

Vo svete hyperkonkurencie má prevádzková excelencia zásadný význam.

- Len zriedka má dlhodobú výhodu.
- Závisí od informačných technológií, ktoré sa bohužiaľ rýchlo šíria.
- Prenos podnikateľských činností na externých dodávateľov, ktorí spolupracujú s viacerými firmami a nemajú motiváciu podporovať jednu firmu v jej konkurenčnej výhode.
- Zástupy poradcov, ktorí prenášajú know how z úspešných firiem do menej úspešných a tak sa konkurenčná výhoda vyrovnáva.

Inovácie produktov a služieb:

Produkt môže veľmi rýchlo vyniesť firmu z tieňa do kultového postavenia.

- Iba vo vzácnych prípadoch zaisťujú dlhodobé vedúce postavenie firmy.
- Neexistuje vymáhateľnosť patentovej ochrany a produkty sa kopírujú.
- Tempo technického pokroku je vysoké.

Inovácie stratégie:

Úplne nový a prevratný podnikateľský model môže firme priniesť trhovú hodnotu niekoľko miliárd dolárov, ale podnikateľský model sa dá rozlúštiť a neutralizovať.

- Podlieha vysokej konkurencii a záujmu krajín s nízkou mzdou - India, Čína

Inovácie manažmentu:

Ak sa sústredia na veľké a závažné problémy, sú nenapodobiteľné, lebo pre väčšinu manažérov:

- Je jednoduchšie oceniť prínosy prevratného podnikateľského modelu, ako sa vzdať kľúčových zásad svojich najhlbších presvedčení v oblasti managementu.

Inovácia je otázkou čísel, čím viac inovácií uskutočníte, tým vyššia je pravdepodobnosť, že získate tučné zisky.