



Experimentujte, učte sa, experimentujte, učte sa.

Nezdávajte sa: Inovátori sú vytrvalí!

PREMENA V INOVÁTORA MANAGEMENTU

V priebehu minulého desaťročia takmer každá firma na tejto planéte usilovne pracovala na zásadnej premene svojich podnikových procesov - nákupná logistika, predaj, riadenie zásob, uspokojovanie zákazníkov, technická podpora

Iba málo organizácií venuje rovnaké množstvo energie a predstavivosti výzve, ktorou je zásadná *premena ich procesov riadenia*. Existuje niekoľko pozoruhodných výnimiek:

- General Electric - finančné vyhodnocovanie, výcvik a príprava vedúcich pracovníkov, strategické plánovanie a hodnotenie vrcholových vedúcich pracovníkov)
- Procter&Gamble - výskum a vývoj
- Whirpool - inovácie

Otázka: Ako premeniť revolučné *manažérske myslenie na revolučné manažérske konanie*?

IBM

Príklad, kedy iniciatíva pochádza od GR a vrcholového vedenia.

Ak má byť firma prispôsobivá, musí byť schopná vytvárať nové podnikateľské príležitosti.

V roku 2000 sa rast firmy takmer zastavil - 1% tržieb.

GR Gerstner (bývalý konzultant firmy McKinsey) vyzval členov vrcholového vedenia, aby odkryli zdroje problémov strácania rastových príležitostí, informovali o svojich zisteniach a predložili návrhy na nápravné opatrenia.

Mike Giersch - viceprezident pre stratégiu: „Museli sme priznať, že sme mnoho vecí pokazili.“ Priznali, že ide o systémový problém a nie je to vina jednotlivcov.

Výsledok analýzy: Zásadná zmena procesov riadenia a hodnoty. Vytvorenie nového riadiaceho procesu. Objavovanie nových podnikateľských príležitostí.

Problémy, ktoré riešili:

V zabehnutých firmách nikto nie je „vlastníkom“ nového trhového priestoru.

- Menovali viceprezidenta pre starostlivosť o nové rastové príležitosti s obrovským poslaním.
- Rozbehli široké diskusie na určenie východiskového portfólia potenciálnych podnikateľských iniciatív.

Inkubátory nových podnikateľských projektov predstavujú „bezpečný prístav“ pre rast nových podnikateľských iniciatív, avšak často sú v nich nové projekty izolované od dôležitých spôsobilostí, ktoré sa nachádzajú v prevádzkových jednotkách. Nie je ľahké rozvíjať nový podnikateľský projekt v rámci existujúcej podnikateľskej jednotky.

- Financovanie zo začiatku zabezpečuje divízia stratégie a neskôr „rodičovská divízia“.

- Tak sa novým projektom dostáva to najlepšie z oboch svetov: môžu sa vyhnúť tlakom na dosahovanie rýchlych ziskov, ktoré doliehajú na zvyšok firmy a vďaka tomu, že sú zaradené do rámca kľúčových prevádzkových divízií, môžu účinne zužitkovať dôležité zdroje.

Je ťažké prinútiť vrcholové vedenie k tomu, aby sa venovali neprevereným, avšak potenciálne stabilným sľubným príležitostiam.

- Získali vedúce osobnosti a vytvorili tím, ktorý raz mesačne robil hodnotiace porady k novým projektom.

Nové podnikateľské iniciatívy iba výnimočne prežijú rozpočtové tlaky bez úhony.

- Súčasťou hodnotenia vrcholových vedúcich celoročnej výkonnosti sa hodnotilo i to, akú podporu poskytujú novým projektom. Preskupili sa tým krátkodobé a dlhodobé iniciatívy.

Neexistuje istejší spôsob, ako podkopať nový projekt, ako keď budete pomerovať vytvorené zisky a nie získané znalosti a poučenia.

- Najprv sa vzdelávali a potom zarábali.
- Preskúmanie štandardných projektov kladie dôraz na analytickú presvedčivosť, finančnú presnosť a na výsledky bežného obdobia.
- Na začiatku projektu kládli dôraz na učenie a experimentovanie a aj merítka tak mali navrhnuté. Keď sa projekt rozbehol mali iné merítka.
- Mesačné preskúmanie projektov prinášalo nové príležitosti k prehodnoteniu kľúčových predpokladov.

Prírastkové iniciatívy začínajú meniť genetickú štruktúru riadenia.

Poučenia:

- Ak chcete vyriešiť systémový problém, musíte poznať jeho najhlbšie príčiny.
- Rozširovať býva často ľahšie ako nahradzovať.
- Zamerajte sa na revolučné ciele, ale približujte sa k nim v evolučných krokoch.
- Dôležité sú merítka
- Vydržte u toho

BEST BUY

Príklad, kedy iniciatívy vychádza od rádového manažéra na strednej úrovni riadenia - Severts.

Zmena procesu prognózovania a odmeňovania - vplyv na marketing a obchod.

Využil myšlienku: Veľké skupiny bývajú múdrejšie, ako tí najchytrejší v nich.

Oslovil cez intranet najprv malú, potom väčšiu skupinu kolegov, na vyjadrenie prognózy predaja produktov a zistovali rozdiely, aby zistili, kde sa obchodníci mýlia.

Spoliehal sa iba sám na seba.

Navrhol zopár nízko nákladových manažérskych experimentov s malým rizikom.

Poučenia:

- Minimalizujte svoje politické riziká.
- Začnite s dobrovoľníkmi.
- Vneste do toho hravosť. Dbajte na neformálnosť.
- Prevádzkujte nový proces súbežne so starým.
- Opakujte a postupne pridávajte.

GARY HAMEL & BILL BREEN: BUDOUCNOST MANAGEMENTU - ČASŤ 10
PRAVIDLÁ PRE INOVÁTOROV MANAGEMENTU

- Aby ste mohli riešiť systémové problémy, musíte poznať ich systémové príčiny.
- Prinajmenšom na začiatku je ľahšie a bezpečnejšie existujúci proces riadenia dopĺňať než ho nahrádzať. Prevádzajte súbežne so starým.
- Zamerajte sa na revolučné ciele, ale približujte sa k nim v evolučných krokoch.
- Jasne určte, ako oblasti výkonnosti má vaša inovácia zlepšiť.
- S experimentovaním začnite na „vlastnom zadnom dvorku“, kde sú politické riziká najmenšie.
- Kdekoľvek je možné, spoliehajte sa na dobrovoľníkov.
- Rozptyľujte možné námietky tým, že svojim experimentom dáte zábavný a neformálny charakter.
- *Opakujte: Experimentujte, učte sa, experimentujte, učte sa.*
- *Nevzdávajte sa: Inovátori sú vytrvalí!*

Google: Sergey Brin a Larry Page

