

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 kladli 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