
Odborný článok

Autor	Ján Uriga, manažér, PwC
Médium	dvojtyždenník Profit
Dátum	22. marec 2013
Online	http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/ako-rozhybat-firmu.html

Ako rozhybať firmu

Inovovať rýchlo a s rozumom

Čo majú spoločné vízie a stratégie rôznych firiem?

Potrebu inovovať. Potvrdzujú to výsledky výskumov globálnych poradenských firiem. Organizácie hľadajú modely, ktoré im pomôžu inovatívnosť dostať do kódu svojej DNA. Kód však tvorí niekoľko esencií a každá firma si ich mieša v rôznych pomeroch. Trh tak ponúka široké menu viac či menej úspešných „inovatívnych firiem“.

Kde sa procedúra miešania prísad inovatívnosti začína? Základnou esenciou je vytvorenie prostredia – firemnej kultúry, v ktorej by inovácie prirodzene vznikali. Túto skutočnosť si mnohé firmy síce uvedomujú, ale nedôsledne manažujú. Živelnosť, bezbrehé experimentovanie, kanibalizácia trhu sú prejavy firemných kultúr, kde inovácia nemôže dlhodobo tvoriť pridanú hodnotu. Príkladov firiem, ktoré to ovládajú, je už dosť. Hádám najznámejším je v tomto smere dnes Google, kde majú zamestnanci „vyárendovaných“ 20 percent času na to, aby prichádzali s novými myšlienkami. Technologické giganty už dávnejšie prišli na to, že ak si chcú podržať najgeniálnejšie mozgy, musia im na revanš ponúknuť niečo zaujímavé. Ich vrcholné talenty pracujú napríklad štyri dni na naplánovaných projektoch a piaty deň môžu robiť na niečom, čo je ich srdcu najbližšie. Štúdie kompetencií zamestnancov v inovatívnych firmách ukazujú, že jednou z takzvaných rozdielových kompetencií je ambicióznosť zamestnancov. Organizácie, ktoré v inovatívnosti excelujú, majú vyšší počet sebamotivujúcich ľudí, ktorých osobné ciele a ambície sa vo veľkej miere zhodujú s firemnými cieľmi. Odskušanou technikou pri vytváraní inovatívneho prostredia je vhodný spôsob vedenia a riadenia. Podstatné je správať sa ku každému zamestnancovi, ako keby bol spoluvlastníkom biznisu. Vedomie zodpovednosti tým rastie a ľudia zo seba vydávajú maximum.

Rýchlo...

Na prechod kanadskými horami sa vybrali dvaja zdatní turisti. Celý výstup išiel podľa plánu, až kým spoza stromu nevystúpil ozrutný, podľa všetkého aj veľmi hladný grizly. Jeden z turistov si pokojne zložil plecniak, vybral z neho bežecké topánky a začal si ich obúvať. Kolega sa pýta: „Na čo ti teraz budú dobré?“ Odpoveď znela: „Všetko nasvedčuje tomu, že iba rýchly beh mi teraz zachráni život.“ Prekvapený kolega vyrukoval s protiargumentom: „Ale veď je všeobecne známe, že medvede dokážu utekať rýchlosťou až 50 kilometrov za hodinu, takže tvoj pokus je vopred odsúdený na neúspech.“ „Informácie máš presné,“ zareagoval na to pokojne ten prvý, „ale na to, aby som sa zachránil, mi stačí predbehnúť teba.“

Táto časť príbehu vystihuje jednu zo základných esencií inovácie – rýchlosť reakcie na novú (čisto nečakanú) situáciu. Inovácie teda nie sú iba o prinášaní nových produktov, služieb, technológií, myšlienok či biznis modelov, ale aj o tom, ako byť stále aspoň o krok pred konkurenciou a nedať sa zožrať. Predbehnúť konkurenta je síce statočný výkon, ale neznamená to koniec zápolenia o trofej inovačného lídra. Druhou esenciou inovatívnosti je preto schopnosť obratne manévrovať vo vysokej rýchlosti a vyhnúť sa pritom od boku letiacim nástrahám. V praxi to znamená prispôsobiť sa situácii za chodu. Niekde sa takým firmám hovorí, že sú adaptabilné alebo agilné. Zmena je prirodzenou črtou

ich firemnej kultúry, dokonca aj celá ich stratégia je nasmerovaná na neustále narúšanie zabehnutých status quo a hľadanie čoraz aktuálnejších riešení.

... a s rozumom.

Náš príbeh s medveďom sa však ešte neskončil. Druhý kolega sa nedal: „Však sa obuj a utekaj. Je známe, že medveď, okrem toho, že dokáže rýchlo bežať, nemá najlepší zrak a nasleduje pohybujúcu sa korisť.“ Z tejto časti príbehu vyplýva ďalšia esencia inovatívnosti, ktorou je poznanie loveckých inštinktov nepriateľa. Predvídať reakcie konkurencie je doslova kritická schopnosť, najmä keď chcete mať vec čo najviac pod kontrolou. K bojovej taktike patrí aj to, aby ste vedeli vo vhodnej chvíli vyslať slepé torpéda do výsostných trhových vôd, ktoré pritiahnú pozornosť konkurencie. Nie je novinkou, že väčšie spoločnosti si najímajú skautov, ktorí sa s voľnou kartou expertných konzultantov organizovane pohybujú po trhu. Na zákazku tvoria nezávislé analýzy, pravidelne informujú svoje materské stany o tom, ako pulzuje život a aké témy práve zaujímajú zákazníkov, aj o tom, ako ich konkurenčné firmy spracúvajú. Otázkou, ako reagovať na potreby zákazníkov a ťahy konkurencie, sa interne zamestnáva užšia skupina ľudí. Rozhodnutie o zostave tohto tímu je strategicky dôležité. Často sa totiž stáva, že čím viac o určitej veci viete, tým je pre vás ťažšie rozmýšľať o nej inak. Paradoxne môže byť výborná expertíza v tomto smere prekážkou. Potvrdili to aj výskumy o radikálnych inováciách. Harvardský profesor Lee Fleming analyzoval 17-tisíc patentov a zistil, že prevratné úspechy zaznamenali najmä tie, ktoré realizovali tímy zložené z odborníkov z rôznych oblastí. Aj výsostne jednodoborové expertné tímy síce mali zaujímavé výsledky, no najvyššiu pridanú hodnotu priniesla práve zmes odborných zručností jednotlivých členov zmiešaných tímov.

Pre úspešnú inováciu je kľúčové správne definovať problém, ktorý má riešiť. Pred niekoľkými rokmi sa skupina neziskových organizácií vo Veľkej Británii rozhodla realizovať projekt, ktorý mal skvalitniť vzdelávacie procesy na školách. Prevratným zistením bolo, že problém nebol ani tak v systéme samotnom ako v zapojení rodičov. Cieľ projektu sa preto musel operatívne preformulovať – faktorom úspechu číslo jeden sa stala výzva, ako zvýšiť zapojenie rodičov do vzdelávacieho procesu.

Problém inde.

Ďalší príklad pochádza z komerčného sektora. Istý mobilný operátor chcel zvýšiť spokojnosť svojich klientov cez zmeny v obsluhu call centra. Panovalo tam veľké napätie z neustálej potreby hasiť problémy. Pri analýze dôvodov toho, prečo boli zákazníci nespokojní a často telefonovali do zákazníckeho centra, sa zistilo, že to s prácou samotného centra súvisí len minimálne. Problém spočíval v spôsobe fakturovania niektorých tarifných položiek. Zákazníkom pravidlá vôbec neboli jasné, a preto sa rozhorčene dovoľávali vysvetlení. Vďaka sprehľadneniu systému sa v priebehu niekoľkých dní znížil počet telefonátov na polovicu.

Posledným príkladom je skúsenosť výrobcu načúvacích prístrojov. Prvý prieskum spokojnosti zákazníkov zistil, že sa im nepozdáva funkcionálnosť, nastavenie parametrov, preťahy s preplácaním v poisťovniach a iné. V skutočnosti bol však hlavný problém v tom, že potreba používať načúvací prístroj vyvolávala u mnohých zákazníkov pocity menejcennosti. Reakciou výrobcu bola zmena dizajnu prístrojov, ktoré už teraz vyzerajú skôr ako nenápadná bižutéria. Predaj išiel okamžite hore.

Na prvej strane svojej stratégie by dnes mala firma zdôrazniť precízne definované hodnoty, ktoré ponúka svojim akcionárom, zamestnancom a, samozrejme, aj zákazníkom. Čím väčší je rozdiel medzi jej tvrdeniami a realitou, tým ďalej má od dlhodobých úspechov.