

Konflikt firme prospeje

Bezpečne nastavené stratégie sa ukazujú pre firmy z pohľadu inovatívnosti ako najnebezpečnejšie. Cesta k novinkám pritom vedie cez spoluprácu tímov, kde **konflikt má pozitívny význam** a kde je klient skutočná hodnota.

autor - Ján Uriga



Potreba inovovať je dnes už nespochybniteľný fakt. Cyklus životnosti produktov a služieb sa skraca, podobne aj čas medzi nápadom a jeho realizáciou. Jednotka času je jazyčkom na váhe, ktorý prinesie pozitívny obchodný efekt iba jednému a ostatní sa ihneď stávajú len jeho nasledovníkmi. Čas sa tak stáva novou ekonomickou veličinou.

Firmy sa v tomto zmysle naučili už mnohým inovačným chmatom a čoraz lepšie dokážu riadiť samotný inovačný cyklus od začiatku po koniec. Ale predsa len existuje jedna vec, ktorú nevedia kontrolovať – konkurencia. Mnoho organizácií si mylne myslí, že konkurencia je „iba“ externý faktor. Nie je to „iba“ – ide o širokospektrálny jav a týka sa bytostne aj vnútorného prostredia. Veď firemné drahokamy preoblečené do kože talentov či manažérov sú v konečnom dôsledku jednotlivci, ktorí túžia vo svojej úlohe vyniknúť, chcú výsledkom svojej práce zaujať, majú sny a húževnato idú za ich naplnením. Takto naprogramovaných ľudí vo firmách síce nebýva veľa, ale nie sú to tiež osamelí jazdci. A teraz si uvedomte, aký dosah na vnútorný chod firmy má vzájomné súperenie.

VOJENSKÁ LÍNIA. Na jednej strane súper a na druhej strane prekážka. Natíska sa tak otázka, ako tento vnútorný prirodzený element fungovania firmy manažovať. Keď sa vám podarí jasne identifikovať potreby na trhu, tak ďalším krokom môže byť založenie takzvanej vojenskej línie alebo kasární, ktoré fungujú paralelne s klasickým inovačným procesom. Vojenská línia má za cieľ poskytnúť inovačnému tímu a senior manažmentu nezaujatý konkurenčný pohľad na trh a fungovanie firmy. Názory a postrehy od účastníkov vojenskej línie generujú nové stratégie, ktoré majú preukázateľnú hodnotu a sú natoľko flexibilné, že majú veľkú pravdepodobnosť uspieť v konkurenčnom prostredí.

Taká vojenská línia sa skladá zo štyroch tímov. Každý tím tvoria skúsení dobrovoľníci, vybraní podľa logickej štruktúry.

Pri tvorbe vojenskej línie treba mať na mysli predsudky, silu emócií, a vplyv firemnej kultúry, a to, či podporujú alebo sabotujú

Prvý tím zväčša tvoria jednotlivci, ktorí predstavujú cieľový zákaznícky segment. Druhý tím reprezentujú najväčší rivali. Môže byť neskôr rozdelený ešte do menších tímov simulujúcich rivalov, aby bolo pokryté celé spektrum konkurenčného boja. Tento tím sa formuje ťažko, keďže etické pravidlá hovoria jednoznačne. Zvyčajne sa v ňom nachádzajú sektoroví analytici, blogéri, noví zamestnanci, ktorí prichádzajú priamo od konkurencie, konzultanti na voľnej nohe a iní dôveryhodní partneri. Tretí tím zastupujú priamo zamestnanci firmy, v ňom sa ideálne spája seniorita a juniorita z rôznych oddelení. Firmy sú zlepené z rôznych útvarov, ktoré majú svoje agendy, preto je podstatným pozitívnym dosahom tohto tímu lepšie vzájomné pochopenie sa a uvedomenie si závislosti od seba.

A nakoniec je tu štvrtý tím, ktorí tvoria členovia interného inovačného alebo výskumného tímu. Ich úlohou je poriadne načúvať a interpretovať názory a nápady troch predchádzajúcich tímov a integrovať zistenia do finálnych riešení. Pri tvorbe vojenskej línie treba mať neustále na mysli predsudky, silu emócií a vplyv firemnej kultúry, a to, či daný model fungovania podporia alebo budú vedome sabo-

botovať. Rozhodnutie o existencii vojenskej línie vo firme je na ramenách senior manažmentu.

ZLYHAŤ ČO NAJSKÔR. Je známym faktom, že iba niekoľko nápadov, ktoré na začiatku vstúpia do lievika inovačného procesu, nakoniec komerčne uspeje. Niektoré vypadnú hneď na začiatku, iné sú síce zaujímavé, ale keďže nepodporujú hlavný biznis firmy, musia tiež opustiť bojové pole. Veľké organizácie sa snažia tieto výnimočné nápady vytiahnuť mimo klasickú organizačnú štruktúru. Zakladajú nové firmy alebo patenty predávajú ďalej. Úspech alebo neúspech myšlienky je predmetom samostatného príbehu, ktorý ale priamo neohrozuje primárny biznis. Vyhodnotiť dobrú myšlienku je často rovnako náročné, ako vylúčiť zlé. Na začiatku síce máte k dispozícii prognózu či tú najlepšiu kalkuláciu, ale výpočet sám osebe nie je garanciou. Myšlienku treba testovať – a tým sme naspäť pri hodnote reakčného času.

DÔVERA VALCUJE. Z prieskumov firemnej kultúry si organizácie rýchlo dokážu vyčítať index vzájomnej dôvery. Bohužiaľ, poškodenému prvku kultúry nedokážu

Otvorená komunikácia vytvára priestor pre bežnú ľudskú potrebu vypustiť paru a ísť spokojnejšie ďalej

nasadiť správny liek. Ide o priveľmi filozofickú tému, ktorú keď už nedokážu vedome manažovať, tak ju ani nebudú vedome riešiť. Deklaratívne áno, ale reálne nie. Koreň obnovenia dôvery je zapustený hlboko v histórii, ktorú síce noví zamestnanci nezažili, no svedčia o nej, ako keby boli jej súčasťou. Organizační psychológovia hovoria o nedôvere vo firme otvorene – nazývajú ju firemnou rakovinou, ktorá sa časom rozkladá v celom tele organizácie a vyraduje postupne z efektívnej prevádzky.

Inovatívni lídri pritom vynikajú práve v dimenzii dôvery, ktorá je hlboko vkliessená do duše firmy. Ak tá nemá vypestovanú kultúru dôvery, umožňuje konkurencii prevziať potenciál na rast. Zákazníci sú dnes oveľa viac citlivejší na kvalitu poskytovaných služieb ako na úvodnú cenu produktu. Nie je nič horšie pre firmu, ako stratiť svoju reputáciu tým, že niečo na začiatku sľúbi a potom to nedo-

Vyhodnotiť dobrú myšlienku je často rovnako náročné, ako vylúčiť zlé

drží. Sociálne médiá dnes umožnia rozšíriť nákazu nespokojnosti veľmi rýchlo, a aj efektívne. Dôvera znamená slobodu komunikovať vlastné postoje a názory bez obavy z následného trestu či inej formy negatívnej reakcie. Dôvera umožňuje bližšiu spoluprácu kolegov, rýchlejšie šírenie spätnej väzby a generovanie myšlienok mimo čiernej diery. Spätá väzba je životnou tekutinou inovácií a dôvera je optika, ktorá umožňuje vidieť reálny svet. Otvorená komunikácia vytvára priestor pre obyčajnú ľudskú potrebu ventilovať sa, vypustiť paru a spokojnejšie ísť ďalej.

MILUJ SVOJHO KANIBALA. Jedna z častých chýb, ktorých sa firmy pri inovačných procesoch dopúšťajú, je strach kanibalizovať vlastný produkt alebo službu. Povedia si, že ísť proti sebe je nelogické a hlúpe. Prax ukazuje, že skôr opak je pravda. Predovšetkým firmy, ktoré idú cestou prevratných inovácií, môžu dosvedčiť, že tvrdohlavé trvanie na zastaraných produktoch predávaných novými kanálmi je cesta od diabla k čertovi. Konkurencia podobne ako spomínaný čert nikdy nespí. Zastaviť rozvoj produktu je nakoniec oveľa ľahšie, ako vytvoriť novú stratégiu a implementáciu produktu, ktorý dokáže existovať spolu so súčasným a pomaly ho vytláčať na perifériu. Kde by bol dnes taký Kodak, keby pred rokmi nabehol na cestu objavovania inovačných technológií, zatiaľ čo investovali peniaze a nemalé úsilie do obhajoby svojich klasických filmov? Kedysi vlastnili najviac patentov. Dnes je to všetko nanič. Prielomové inovácie nie sú výsledkom konformných diskusií pri chlebičkoch a vínku, ale sú ostrým vecným sporom medzi potrebou zákazníka a schopnosťou firmy potreby poctivo naplniť a za prijateľnú cenu. Napriek tomu sa firmy hranám konfliktov viac vyhýbajú. Poradkyňa významných firiem Saj-nicole Joniová nedávno na fóre lídrov v Chicagu potvrdila, že vedomé vyhľadávanie a riešenie interných konfliktov tak medzi jednotlivcami, ako aj tímami posúva v inováciách firmu najďalej.

Autor je senior manažér spoločnosti PwC

