

MILOŠ TOMAN
TED BEARN CONSULTING



ODOLNÁ FIRMA

JAK VYTVOŘIT FIRMU, KTERÁ DLOUHODOBĚ PROSPERUJE

PROČ FIRMY KONČÍ

Enron, WorldCom, Kodak, Blockbuster, Nokia, BlackBerry, Compaq, Pan Am... To je jen část jmen velkých globálních firem, které v posledních třiceti letech skočily a upadly v zapomnění. Neplatí tedy jen zásada, že tři čtvrtiny nových firem do pěti let zkrachují. Může to zrovna tak potkat i ty velké, s dlouholetou tradicí.

Co je příčinou? Vedle všech konkrétních důvodů je zde jeden, který platí obecně: Malá odolnost firmy, neschopnost zdolávat, a dokonce využívat překážky, které se objeví.

Jako příklad si můžeme uvést společnost Kodak, která neustála nástup digitální fotografie. Přestože ji vynalezla. Management i zaměstnanci se obávali ztráty pohodlí, které jim přinášelo zaměření na klasický film, a tak se přechodu na digitální fotoaparáty bránili. Až do hořkého konce.

Je tedy zřejmé, že hlavní příčinou toho, že firmy skončí, nejsou vnější vlivy, změny technologie, konkurence atd., ale vnitřní nastavení. Tedy jestli je firma ve své podstatě odolná (antifragilní), nebo málo odolná a náchylná ke kolapsům.

Je proto nanejvýš důležité zabývat se odolností firmy. Stejně důležité, jako řešit její produkci, ziskovost, cash-flow a další faktory. Ne-li důležitější. Protože jen odolná firma může:

- vydělávat a mít zisk
- poskytovat majiteli uspokojení z dobře udělané práce
- být užitečná

Závěr: Budování odolné firmy není samoučelná činnost, ale základ fungování a prosperity firmy.

NA ČEM JE ZALOŽENÁ ODOLNOST

Co nefunguje

Řízení rizik založené na jejich předpovídání. Nikdy nemůžeme předpovědět všechno – viz černé labutě. Řízení rizik má smysl tam, kde jde o technické parametry, například výroba, BOZP apod.

Určitě ale ne v oblasti strategií, fungování firmy jako celku, trhů apod.

Co funguje

Budování odolné (antifragilní firmy). Následně si ukážeme její zásady a hlavní parametry.

ZÁSADY ODOLNÉ FIRMY

Jasný směr

Ne dlouhodobý plán, ale dlouhodobá vize. Plán vychází z předpovídání a čím je období delší, tím víc se postupně vzdaluje realitě (viz socialistické pětiletky, které většinou nebyly plněny). Příkladem může být předpovídání počasí. Čím delší budoucnosti předpověď zahrnuje, tím je méně přesná.

Vize je předpokladem autonomie týmů, protože ukazuje a sjednocuje směr. Ukažme si to na příkladu: Turisté mohou jít různými cestami, ale vždy potřebují vědět, kam, kde se sejdou. Stejně tak mohou autonomní buňky ve firmě volit různé cesty, ale ty musí směřovat k jednomu cíli.

Závěr: Odolné (antifragilní) firmy se řídí dlouhodobou vizí.

Autonomie týmů

Pokud se v orloji poškodí jedno kolečko, hodiny se zastaví. Pokud se poškodí buňka organismu, je nahrazena a nic se nestane. Organismus má (do jisté míry) samoléčící schopnost.

Autonomní týmy dokážou na události reagovat pružněji a rychleji, než by to bylo možné při centrálním řízení.

Manažer v takovém systému není direktivním rozhodovatelem a kontrolorem. Je:

- architektem systému,
- tvůrcem podmínek,
- ochráncem smyslu.

Závěr: Autonomní buňky (týmy) dávají organismu firmy možnost přežít i při poškození některých z nich.

Práce s nejistotou

Málo odolné firmy usilují o to, aby nejistotu vyloučily. Výsledkem jsou nepružné systémy, které se snaží předvídat každý detail, ale tím zabraňují vývoji a růstu. Spoléhání na předpovědi navíc vede k neodůvodněnému riskování.

Odolná (antifragilní) firma používá nejistotu jako odrazový můstek. Staví systémy, které se zlepšují chybami a využívají je k růstu.

Pro odolné firmy je nejistota konkurenčním nástrojem. Zatímco málo odolné firmy zpomaluje a nutí vytvářet tuhé systémy, odolná firma se z nejistoty učí a zdokonaluje.

Závěr: Odolná firma se nejistotě nebrání, ale využívá ji.

Strategie

Málo odolné firmy staví na neměnných strategiích. Snaží se je udržet za každou cenu, i když prostředí se mění (viz třeba Kodak).

Odolné firmy používají systém opcí, tedy „malé sázky, asymetrické výnosy“. Místo jedné velké strategie mají desítky malých experimentů, kde:

- ztráta je omezená,
- výhra může být násobná.

Strategie v závislosti na vizi pak může (a musí) být obecnější a tím obecnější a pružnější. Porovnejme si vizi Kodaku být nejlepší v oblasti klasického fotografování a vizí Steva Jobse vyrábět přístroje, které dají uživatelům možnost kreativního sebevyjádření. Do vize Kodaku zapadal jen fotoaparát s filmem. Do vize Apple se vešel i hudební přehrávač nebo iPhone.

Závěr: Odolná firma využívá systém opcí s asymetrií, kde rizika jsou malá a výnosy velké.

Smysl práce

Málo odolné (fragilní) firmy používají pouze materiální motivaci zaměstnanců. Nevyužívají Faktor H, tedy lidský faktor. Výsledkem je jev „pracuji jen do výše svého platu“. Nezájem o firmu jako celek. Prosazování parciálních sobeckých zájmů (viz opět zmíněná společnost Kodak).

Práce navíc zaměstnance nebaví. Tento mechanický přístup se snaží vyvažovat ideologie „šťěstí v práci“, která ale jen formální a povrchní.

Odolná firma vychází z reality:

- lidé chtějí vidět dopad své práce,
- chtějí být slyšeni,
- chtějí růst bez intrik a politiky.

Zaměstnanec:

- nepotřebuje motivovat strachem,
- nepotřebuje maskovat chaos korporátními frázemi,
- nepotřebuje „kulturu“ napsanou na plakátu.

Závěr: Firma, kde lidé nevyhoří, vyhrává dlouhodobě a je odolná.

Krátkodobé versus dlouhodobé

Málo odolné firmy se zaměřují na krátkodobé cíle, jako je zisk, kvartální výsledky, rychlý růst, rychlé zvětšení podílu na trhu apod.

Odolné firmy si budují prostředí. Nejsou osamělým běžcem, atletem bojujícím o zlatou medaili. Chápou, že důvěra je aktivum a budují dlouhodobé vztahy. Se zaměstnanci, se zákazníky i s dodavateli.

Závěr: Odolná firma myslí v letech, ne v kvartálech.

Zisk

Zisk je i v odolné firmě nutný. Ale není posvátný.

Málo odolné firmy mají zisk jako cíl. Maximalizují ho na úkor lidí, důvěry a adaptability.

Odolné firma chápou zisk jako:

- signál zdraví systému,
- odměnu za vytvořenou hodnotu,
- palivo pro další růst.

Závěr: Odolné firmy vydělávají proto, že fungují – ne naopak.

JAK ZAČÍT BUDOVAT ODOLNOU FIRMU

Vytvořte nebo upravte vizi

Ačkoliv k vizi panuje přezíravý postoj, ve skutečnosti je nezbytným nástrojem podnikání. Vize totiž udává směr. Je jako betlémská hvězda. Kam by putovali tři králové, kdyby ji neviděli?

Vize je nezbytně nutná pro:

- strategii
- delegování pravomocí a autonomii týmů
- malé výboje a práci s nejistotou

Inspirace: Strategie Steva Jobse dodávat komplexní přístroje (HW + SW), která byla dostatečně obecná a pružná. Takže se do ní vešly vedle počítačů i novinky jako iPhone.

Vytvořte nebo upravte strategii

Věnujte pozornost následujícím bodům:

1. Směr (Kým chceme být pro zákazníka a trh?)
2. Jádro byznysu (Co dnes funguje a drží firmu při životě, konkurenční výhoda), asi 70 % kapacity firmy
3. Strategické opce (Co testujeme, malé sázky, které mohou být velké), cca 20 % kapacity firmy
3. Risk a inovace (Co zkusíme bez jistoty návratnosti, odvážné testy s malými náklady), asi 10 % kapacity firmy
4. Mechanismus učení (Jak se zlepšujeme, jak rychle se učíme ze změn a chyb?)
5. Antifragilní KPI (Zdraví systému)
6. Role vedení (Co dělá majitel, CEO nebo board jinak než dřív?)
7. Rytmus strategie (co dělat každý měsíc, kvartál, rok)

Spusťte pilotní projekt autonomního týmu (buňky)

Neměňte plošně, vyberte si jednu buňku nebo tým.

Inspirace: Tomáš Baťa začínal zavádět samosprávu dílen a účast na zisku nejdříve v odděleních, která byla vyspělejší a měla k tomu podmínky.

Vyjádřete očekávání, nastavte měřitelné parametry

Ustanovte nadřízeného manažera jako člověka pro systémový dohled a pomocníka v překonávání potíží. Ne na to, aby neustále zasahoval do chodu.

Zásady 30t denního pilotu:

- Malé sázky, asymetrické výnosy. Žádný experiment nesmí ohrozit firmu.
- Post mortem bez určování viny. Chyba je lekce, ne vina.
- Decentralizace rozhodování: buňky se učí, nikoliv čekají na schválení.
- Signály zdraví, ne KPIs, ale sledujete učení, adaptabilitu a závislosti.
- Majitel jako architekt. Nevstupuje do operativy, jen definuje a hlídá rámec.

V ČEM VÁM MOHU BÝT PROSPĚŠNÝ

KROK 1 – Diagnostika a rozhodování o změně

Cíl: Pochopení, proč odolná firma, co přinese a jaká je aktuální zranitelnost firmy.

Moje služby konzultanta:

- Antifragilní audit firmy, hodnocení procesů, struktur, KPI, rozhodování
- Mapování zranitelnosti a odolnosti
- Riziková a přínosová analýza

KROK 2 – Strategické nastavení

Cíl: Management definuje směr, portfolio experimentů a KPI.

Moje služby konzultanta:

- 1stránková strategie odolné (antifragilní) firmy

- Nastavení KPI pro měření antifragility
- Definice rolí a odpovědností

KROK 3 – Pilotní implementace

Cíl: Otestovat antifragilní principy v omezeném rozsahu.

Moje služby konzultanta:

- Návrh pilotní buňky / týmu
- 30denní plán experimentů, monitoring a reportování
- Školení pro lídry buněk

KROK 4 – Škálování a systémová implementace

Cíl: Rozšířit antifragilní principy odolné firmy napříč firmou.

Moje služby konzultanta:

- Mapa propojení buněk
- Nastavení bonusového systému
- Podpora redukce pravidel a byrokracie

Další kroky, na kterých se mohu podílet

Krok 5 - Kultivace antifragilní kultury

Krok 6 - Kontinuální zlepšování

JAK UDĚLAT PRVNÍ KROK

Domluvme se na hodinové bezplatné informační schůzce ve vaší firmě. Na ní vám podrobněji ukážu výhody odolné (antifragilní firmy). Schůzka je nezávazná.

Miloš Toman

Divize Ted Bearn Consulting

Tel.: +420 604 157 752

info@tedbearn.cz

www.tedbearn.cz