

TAJEMSTVÍ ŘÍZENÍ

V ĚŘE TURBULENCÍ

OBJEVTE PRINCIPY ŘÍZENÍ FIRMY
JAKO ŽIVÉHO ORGANIZMU



LIBOR WITASSEK

Tajemství řízení v éře turbulencí

Objevte principy řízení firmy
jako živého organismu

Libor Witassek



Vydavatel

© DC VISION, s.r.o. 2017

Věnování

Klíčovým akcionářům
VÍTKOVICE MACHINERY GROUP
bez nichž by tato kniha vyšla

již před dvěma lety.. :o)

Autor

Libor Witassek se dlouhodobě specializuje na oblast kybernetiky druhého řádu se zaměřením na řízení podniku jako živého organismu. Působil jako poradce americké Wharton University of Pennsylvania pro programy podnikání ve střední Evropě.

Rovněž působil jako Chairman of Managing Partners přední poradenské skupiny Allied Consultants Europe e.V. Libor je expertem v budování soustav podnikového řízení. S metodou Lean Six Sigma pomohl již několika desítkám globálních firem, například Siemensu, Foxconnu, Veluxu, nebo Johnson & Controls. Působil jako transformační manažer v globální korporaci GCE Group a CEO ve strojírenském koncernu VÍTKOVICE MACHINERY GROUP.

Je autorem řady publikací a metodologie LEAN Leadership®, kterou přednáší na Vysoké škole ekonomické v Praze. Libor je držitelem řady ocenění, mj. v soutěžích Manažer roku 2012, Marketér roku 2011 a 2012 a Ceny za společenskou odpovědnost firem v Moravskoslezském kraji 2013.

Dnes je nezávislým podnikatelem v rámci investiční skupiny IMPACTIVE®.

[Website](#)

[Profil LinkedIn](#)

“Úspěšný podnik je spíše
dílem biologie a evoluce,
než průmyslového
inženýrství”

DC VISION

Poděkování autora

Chci poděkovat všem majitelům a manažerům firem, kteří měli odvahu pustit mne do transformačních projektů, řízení změn či krizového řízení v jejich firmě, neměli to se mnou vůbec jednoduché.

Poděkování patří rovněž prof. Milanu Zelenému, který mne inspiroval ke změně myšlení a následně i ke změně mého podnikatelského přístupu.

Obsah

- Úvod
- Známe prostředky, neznáme cíle
- Globální transformace
- Tajemství plánování v turbulentní ekonomice
- Kognitivní strategie
- Manažerská netečnost (inertia)
- Inovace bez implementace jsou halucinace
- Digitální Darwin
- Organický model řízení změn
- Shrnutí a doporučení koordinované akce

Úvodem

Ve své více než 25leté praxi v managementu a v podnikání jsem vyzoroval řadu věcí, trendů, manažerských technik, které fungovaly, ale také ty, které nefungovaly. Začal jsem pozorovat probíhající změny, globální trendy a postoje, s určitou mírou nadhledu jsem byl stále více schopen porozumět měnícímu se okolí, pochopil princip cyklické rovnováhy a dokázal jsem postupně mnohem lépe predikovat budoucnost. Ekonomika je živý organizmus, není to stroj, a proto není možné firmu jako stroj řídit.

Příklad z praxe P.1.

V roce 2013 jsem působil jako expert na provozní excelenci v Turecku, kde jsem implementoval změny v jedné elektrotechnické továrně. Během mého pobytu došlo na Islandu k výbuchu sopky, která i na vzdálenost tisíců kilometrů život v této továrně ovlivnila. Ve vzduchu nad Evropou se vznášel sopečný prach a letecká doprava se zastavila. Firma má více než 1.000 dodavatelů po celém světě. Dodávky se postupně zastavily, následkem čehož se během pouhých pár dní zcela zastavila výroba, protože nedorazily čipy z Japonska a ani další součástky potřebné pro výrobu. Celá firma se otřásla a začala se spontánně měnit, hledat nové cesty, jak opět začít fungovat, ale jinak, bez letadel. Erupce islandské sopky tak způsobila neuvěřitelnou pozitivní změnu - nastartovala dlouho potřebné změny ve firmě v Turecku.

A zde to začalo. Konečně jsem pochopil, že **firma hledá novou rovnováhu uvnitř obrovské pulzující globální komplexní sítě partnerů**. V této knížce se chci o tyto mé postřehy z mé praxe a výsledky pozorování podělit. **Vše je o cyklické rovnováze.**

Svět se evolučně velmi rychle mění, ale mění se docela logicky, a i ve zdánlivém chaosu lze leccos poměrně dobře předvídat. Je potřeba umět se dobře dívat,

počopit, co se v našem okolí děje, přizpůsobit se a provést rychlou akci. Popíšu několik příběhů o tom, jak se svět mění, o řízení v chaosu, o znalostech a kognitivní strategii.

O čem tato kniha není:

Není mým cílem přesvědčit o mé pravdě, tato kniha:

- není návodem typu „jak vydělat první milión“
- neobsahuje zaručené recepty typu „7 návyků..“
- nenahrazuje osvědčené zásady selského rozumu.

Mou snahou je podělit se o přístupy, které mi pomohly zvýšit výkonnost firem na pěti světadílech, přestože tyto postupy a nástroje nejsou jednoduše přenositelné, protože každá firma je unikátní originál, který vytvořili lidé a tedy příroda.

Přesto budu rád, když se mi podaří inspirovat čtenáře k pozitivním změnám, aniž by musel čekat na další výbuch sopky.

Kapitola

1

Známe prostředky, neznáme cíle

Svět se změnil

Světová ekonomika připomíná obrovskou síť vzájemně propojených buněk, podobně jako lidská kůže. Světoznámý lékař indického původu Deepak Chopra na jedné své přednášce uvedl, že kůže na lidské ruce se zcela vymění jedenkrát za dva týdny. Kůže tvoří milióny buněk, které denně vznikají, spojují se do lidské tkáně a také zanikají. Kůže je vystavena poměrně agresivnímu okolí, mrazu, dešti, horku, slunci či větru. Odumírání a vznik nových buněk je tak nutností pro zdravý organizmus. Každý z nás tak bude za pouhé dva týdny v úplně nové kůži, organizmus si neustále hlídá zdravou rovnováhu. **Rovnováha je klíčová pro život, tedy i pro přežití firmy.**

Obdobné je to v celé ekonomice, kde existují miliardy spotřebitelů, miliardy živnostníků, stovky miliónů podniků, ve kterých pracují miliardy zaměstnanců. Vše funguje jako obrovská propojená síť podnikatelů, spotřebitelů, dodavatelů a dalších hráčů na tomto globálním trhu. A existují i další sítě: bankovní, reklamní, síť designérů či IT firem atd. Všechny tyto sítě se propojily díky IT technologiím, díky Internetu. **Celý systém je tedy obrovský, komplexní, cyklicky se měnící a je obtížné predikovat**, kde bude ta či ona firma zítra, natož odhadovat, kde bude za 5 let. Řada firem udělá chybu, řada nepochopí vývoj na trhu a je ihned nahrazena jiným dodavatelem. Prakticky denně se tak otevírá prostor pro vstup konkurence.

Pro současné vnější prostředí, ve kterém jednotlivé podniky operují, je charakteristická **zlomová dynamika vývoje: neustálé změny, růst neurčitosti a rizik nesprávných rozhodnutí, vzrůst permanentních konkurenčních střetů** atd.

Známe prostředky, neznáme cíle

Všechno se cyklicky mění, manažeři mají problémy s predikcí svých plánů, s predikcí jakékoliv budoucnosti. **Spojité lineární okolí podniku se změnilo v okolí turbulentní.**

Klasické plánování bylo dříve založeno na extrapolčních metodách. Letos jsme udělali obrát 100 miliónů, tak na příští rok si dáme o 5% víc. Pro odhad budoucích podnikatelských možností byly využívány časové řady cenové, nákladové, inovačního rozvoje atd. Brzo se došlo k poznání, že predikce dosažené na základě těchto metod, jsou častými změnami v okolí zásadně znehodnoceny.

Plány stále více nevycházejí, a to jak směrem dolů, že se nepodařilo obratu dosáhnout, tak i směrem nahoru, kdy o nový produkt či podnikatelský záměr je takový zájem, že trvá měsíce a někdy i roky, než je firma schopna produkt vůbec vyrobit a dodat. Takto pojaté plánování v době zvyšujících se změn v okolí degeneruje na samoučel. Pro „předturbulentní“ dobu se hodil lineární model řízení, dávající důraz na postup, proceduru a dobře připravený plán, ale nespojitá doba všechny tyto postupy zásadně znehodnocuje.

Z trendů minulosti už nemůžeme věrohodně predikovat vývoj v budoucnosti. Analýza minulosti, jako nástroje strategického řízení se stává problematickou. Také cíl je nejistý a lze ho formulovat jenom s větší nebo menší pravděpodobností.

Zrodil se tak nový typ nejistoty: **známe prostředky, ale neznáme cíle.** [9]

Příklad z praxe P.2.

Malý český výrobce leteckých dílů pro zákazníky Boeing, Airbus a Bombardier v roce 1998 dostával objednávky na výrobu na období 6 – 12 měsíců dopředu. Plánování výroby se tak dařilo velice snadno, bylo možné naplánovat kapacity i lidi na mnoho měsíců dopředu. Postupně se celý

dodavatelský řetězec změnil a o 10 let později tentýž výrobce se stejnými zákazníky dostává objednávky na maximálně 5 dní dopředu. Teoreticky za celý týden nemusí přijít objednávky a firma bude ze dne na den bez zakázek. Další složitost dnešní doby spočívá také ve výrazně větší variabilitě vyráběných dílů. Skoro každá zakázka je nový originální díl, takže plánovat se musí denně a denně se musí reagovat na jakékoliv odchylky.

Globální zákazník vyžaduje stále více produktů a služeb „šitých na míru“. **Masová kustomizace a individualizace** nahrazují masovou výrobu. Nejdříve prodat a pak vyrobit (na míru), je nové paradigma globální konkurenescapnosti. [10]

V této nejisté době roste význam organizační i manažerské agility a znalostního pracovníka.

Vědět neznamená umět

Agilita je schopnost společnosti rychle se měnit či adaptovat v reakci na změnu trhu. Organizační agilita je klíčová pro podniky a osobní agilita se stává klíčovou technikou pro úspěch manažera. Vysoký stupeň organizační agility pomáhá firmám úspěšně reagovat na vznik nových konkurentů, vývoj nových měnících se technologií v průmyslu nebo náhlých změn podmínek na trhu.

Vědět neznamená umět. Znalost (schopnost, dovednost, um) je účelová koordinace akce. Informace (kuchařka) je jen symbolický popis akce (schopnost vařit). V tom není žádný rozdíl v přírodě ani v businessu. [11]

Neustále se měnící prostředí je tedy obrovská příležitost pro vznik nových firem, pro uplatnění nových podnikatelských nápadů, vlastní agility a znalostí. Změny ve světové ekonomice tak lze především považovat za inspiraci pro nové podnikání, pro nové příležitosti.

Cvičení 1 - Turbulentní prostředí

Máte-li pochybnosti, zda se vaše firma nachází ve spojitém či turbulentním pro-

středí, zkuste si odpovědět na následující otázky:

- Dokážete plánovat výrobu s jistotou na několik týdnů či měsíců dopředu?
- Máte malé portfolio výrobků, které lze snadno naplánovat do výroby?
- Dokážete operativně měnit plány výroby denně?
- Máte malé odchylky mezi ročním plánem a skutečností? (malé znamená odchylky v řádu jednotek procent)
- Dokážete přesně odhadovat prodeje s měsíční odchylkou menší než kupříkladu 5%?

Pokud máte většinu odpovědí NE, pak je pravděpodobné, že se vaše firma vyskytuje v turbulentním prostředí. Indikátorů turbulence je mnohem více, ten nejpodstatnější je schopnost přesně predikovat firemní výsledky a s co nejmenší odchylkou je dosahovat. Pokud nedokážete odhadovat výsledky a skutečnost se na konci plánovacího období výrazně liší, pak je vysoká pravděpodobnost, že se trh mění tak rychle, že se nedokážete včas přizpůsobit.

Prvním receptem k úspěchu je **zkrátit plánovací období**, z ročního na kvartální, z kvartálního na měsíční, či z měsíčního na týdenní. Záleží na firmě a na okolním prostředí, jak rychle se mění.