

Poperte se s převratnými změnami

Clayton M. Christensen a Michael Overdorf

MANAŽEŘI VELKÝCH FIREM ZAŽÍVAJÍ KRUŠNÉ ČASY. Ani před zavedením internetu a nástupem globalizace se jim příliš nedařilo reagovat na zásadní, převratné změny. Ze stovek obchodů se například jen jeden – Dayton Hudson – stal lídrem v oblasti diskontního prodeje. Žádný z výrobců minicomputerů neuspěl v odvětví osobních počítačů. Lékařské a obchodní školy se neúspěšně snaží změnit své osnovy natolik dostatečně rychle, aby mohly vychovávat takové lékaře a manažery, které současný trh potřebuje. Mohli bychom v tomto výčtu pokračovat.

Nejde o to, že by manažeři velkých firem nevnímali přicházející převratné změny. Většina z nich je vnímá. Není to ani o tom, že by jim chyběly zdroje potřebné k tomu, aby na tyto změny reagovali. Většina velkých společností má talentované manažery a specialisty, silná produktová portfolia, prvotřídní technologické know-how a finanční zdroje. Nejsou však zvyklí přemýšlet o schopnostech své organizace stejně pečlivě, jako uvažují o schopnostech individuálních zaměstnanců.

Jedním z charakteristických rysů vynikajících manažerů je schopnost vytipovat správného jedince pro danou pozici a vychovávat zaměstnance tak, aby v přidělené pozici uspěli. Většina manažerů však bohužel

předpokládá, že když všichni jedinci pracující na daném projektu, jsou pro tuto práci vhodní, je i fungování celé organizace vyhovující. Často tomu tak ale není. Dosadte dvě skupiny lidí s identickými schopnostmi do dvou různých organizací, a uvidíte, že dosáhnou velmi odlišných výsledků. Je tomu tak, neboť samotné organizace – nezávisle na lidech a dalších zdrojích – mají své schopnosti. Chtějí-li být kvalitní manažeři trvale úspěšní, musí umět posoudit nejen své lidi, ale i schopnosti a handicapy celé své organizace.

Díky tomuto článku mohou manažeři porozumět tomu, čeho jejich organizace může dosáhnout. Uvědomí si, že handicapy jejich organizace se umocňují, i když se její klíčové schopnosti posilují. Článek jim pomůže rozpoznat různé druhy změn a dosáhnout toho, aby jejich organizace adekvátně reagovala na příležitosti, jež s každou takovou změnou přicházejí. A nabídne jim také některé rady, které mohou popírat mnohé z toho, čemu v rámci naší kultury podnikání založené na pozitivním přístupu věříme: jestliže organizace čelí dramatickým změnám – například převratným inovacím – nejhorší reakcí mohou být drastické zásahy do fungování organizace. Ve snaze transformovat firmu mohou manažeři zničit přesně ty schopnosti, které ji drží při životě.

Než se manažeři pustí do výrazných zásahů, měli by si jasně uvědomit, s jakými změnami si jejich organizace dokáže poradit a do kterých by se pouštět neměla. Abychom jim v tom pomohli, nabídneme nejprve systematický pohled na to, jak rozpoznat klíčové schopnosti firmy na organizační úrovni, a poté prozkoumáme, jak se tyto schopnosti přeusouvají, zatímco firmy rostou a vyžívají.

Kde jsou vaše schopnosti

Z našeho výzkumu vyplývá, že tři hlavní faktory ovlivňují to, co organizace dokáže a co nikoli: její zdroje, procesy a hodnoty. Když se manažeři zamýšlejí nad tím, na jaké inovace si jejich organizace může troufnout,

Stručné shrnutí

Proč tak málo zavedených firem úspěšně inovuje? Ze stovek obchodů se jen společnost Dayton Hudson například stala lídrem v sektoru diskontního maloobchodu. A žádný z výrobců minicomputerů neuspěl v odvětví osobních počítačů.

V čem je problém? Většina zavedených firem přece disponuje spoustou peněz a talentovanými zaměstnanci. Když se však chtějí pustit do nového projektu, nechají své lidi, aby na něm pracovali v rámci existujících organizačních struktur (jako jsou funkční týmy), nastavených tak, aby dokázaly reagovat na *staré* výzvy – nikoli na takové, jež přináší nový projekt.

Chcete-li se této chybě vyhnout, ptejte se:

- **„Má moje organizace zdroje potřebné ke zvládnutí této inovace?“** Zdroje, které jsou dostatečné pro běžné podnikání – lidé, technologie, produktové designy, značky, vztahy se zákazníky a dodavateli – jsou zřídka dostatečné pro zvládnutí nových projektů.

- **„Má moje organizace procesy potřebné ke zvládnutí této inovace?“** Procesy podporující vaše rozhodování v rámci zavedeného byznysu – vytváření protokolů či koordinačních vzorců – mohou nový projekt paralyzovat.

- **„Má moje organizace správné hodnoty, aby mohla inovovat?“** Uvažujte o tom, jak se rozhodujete, jestli se pustíte do nového projektu. Můžete se například spokojit s nižší ziskovou marží, než jakou vyžaduje vaše zavedená firma?

- **„Které týmy a struktury budou nejlépe vyhovovat pro naši inovaci?“** Měl by se projektu věnovat některý z týmů fungujících v rámci organizace? Nebo je lepší vytvořit samostatnou odnož organizace?

Když vyberete náležitý tým a organizační strukturu pro svůj nový projekt – a opatříte je patřičnými zdroji, procesy a hodnotami – posílíte své šance v rámci inovace uspět.

měli by vyhodnotit, jak každý z těchto faktorů může ovlivnit schopnost organizace projít změnou.

Myšlenka v praxi

Výběr správné struktury pro danou inovaci

Pokud vaše inovace...	Vyberte následující tým...	Fungující...	Jelikož...
Je v <i>souladu</i> s existujícími hodnotami a procesy	Funkční týmy, které se postupně věnují různým tématům, nebo odlehčené týmy – jednorázové týmy, které se současně věnují mnoha tématům	V rámci existující organizace	Díky souladu s existujícími procesy a hodnotami není třeba nových schopností ani organizačních struktur.
Je v <i>souladu</i> s existujícími hodnotami, <i>neladí</i> však s existujícími procesy	Tým těžké váhy , který se věnuje výlučně inovačnímu projektu a má plnou zodpovědnost za jeho úspěch	V rámci existující organizace	Vzhledem k nedsouladu s existujícími procesy je zapotřebí jiný typ koordinace skupin a jednotlivců.
<i>Neladí</i> s existujícími hodnotami, je však v <i>souladu</i> s existujícími procesy	Tým těžké váhy , který se věnuje výlučně inovačnímu projektu a má plnou zodpovědnost za jeho úspěch	V rámci existující organizace věnující se rozvoji, doplněné o novou organizaci pro komercializaci	Interní rozvoj vychází z existujících procesů. Odnož věnující se komercializaci přináší nové hodnoty – například jinou strukturu nákladů a nižší ziskové marže.
<i>Neladí</i> s existujícími hodnotami ani procesy	Tým těžké váhy , který se věnuje výlučně inovačnímu projektu a má plnou zodpovědnost za jeho úspěch	V rámci samostatné odnože nebo nabyté organizace	Díky samostatné odnoži se projekt může řídit jinými hodnotami a objevují se nové procesy.

Zdroje

Když si kladou otázku: „Čeho je tato organizace schopna?“, většina manažerů hledá odpověď v rámci organizačních zdrojů – jak těch hmotných, jako jsou lidé, vybavení, technologie a cash, tak méně hmatatelných, jako jsou produktové designy, informace, značky a vztahy s dodavateli, distributory a zákazníky. Není pochyb o tom, že přístup k bohatým a vysoce kvalitním zdrojům zvyšuje šance organizace, že se vyrovná s dotyčnými změnami. Analýza zdrojů nám však nemůže poskytnout kompletní obrázek.

Procesy

Druhým faktorem, který ovlivňuje, co daná organizace dokáže či nedokáže, jsou její procesy. Když hovoříme o procesech, máme na mysli modely interakce, koordinace, komunikace a rozhodování, na jejichž základě zaměstnanci vytvářejí ze zdrojů produkty a služby vyšší hodnoty. Jako příklady se okamžitě nabízejí procesy, jimiž se řídí vývoj produktů, výroba a sestavování rozpočtů. Některé procesy jsou formální, explicitně definované a zdokumentované. Jiné jsou neformální: jde o rutinní postupy, které se v průběhu času vyvíjejí. Ty první jsou viditelnější, ty druhé méně viditelné.

Jedním z manažerských dilemat je to, že procesy jsou ze své podstaty nastaveny tak, aby zaměstnanci plnili zadané úkoly důsledně, krok za krokem. *Neměly* by se měnit, a pokud se mají změnit, mělo by se to dít na základě přísně kontrolovaných procedur. Když lidé využívají určitý proces k tomu, aby plnili úkoly, pro které jsou tyto procesy nastaveny, je pravděpodobné, že si budou počínat efektivně. Jestliže je však stejný proces využíván pro řešení úplně jiného úkolu, bude realizace pravděpodobně zdlouhavá. Firmy, které se zaměřují na vývoj nových léků, jež schvaluje FDA (Úřad pro kontrolu potravin a léčiv – Food and Drug Administration), často selhávají ve vývoji a schvalování zdravotnické techniky, neboť to vyžaduje velmi odlišný způsob fungování. Ve

skutečnosti proces, díky kterému lze realizovat určitý úkol, představuje nevýhodu při řešení jiných úkolů.¹

Ty nejdůležitější schopnosti a handicapy nejsou nezbytně součástí těch nejviditelnějších procesů, jako jsou logistika, vývoj, výroba či zákaznický servis. Ve skutečnosti bývají začleněny spíše do méně viditelných procesů, jež napomáhají při rozhodování, kam investovat zdroje – které určují, jak se zpravidla provádí průzkum trhu, jak se tyto analýzy projevují ve finančních odhadech, jak se interně vyjednává o plánech a rozpočtech atd. Právě v těchto procesech se skrývají handicapy mnoha firem, jež se chtějí vyrovnat s určitými změnami.

Hodnoty

Třetím faktorem ovlivňujícím, čeho je daná organizace schopna či nikoli, jsou její hodnoty. Samotné spojení „korporátní hodnoty“ s sebou občas nese i určitou etickou konotaci: někdo přemýšlí o principech firmy Johnson & Johnson, jež zajišťují blaho pacientů, anebo o principech, jimiž se řídí rozhodování o bezpečnosti zaměstnanců společnosti Alcoa. Pro nás má však výraz „hodnoty“ širší význam. Definujeme organizační hodnoty jako standardy, na jejichž základě zaměstnanci stanovují priority, díky nimž mohou posuzovat, je-li určitá zakázka atraktivní či nikoli, jestli je určitý zákazník více či méně důležitý, je-li představa nového produktu atraktivní nebo spíše nevýznamná atd. O prioritách se rozhoduje na všech organizačních úrovních. U prodejců jde o každodenní rozhodování o tom, které produkty nabízet zákazníkům a které nejsou až tak zajímavé. U exekutivy zase často jde o rozhodování, zda investovat do nových výrobků, služeb či procesů.

Čím větší a složitější je daná organizace, tím důležitější je, aby vrcholoví manažeři učili zaměstnance vykonávat samostatná rozhodnutí o prioritách, jež jsou v souladu se strategickým směřováním a obchodním modelem celé firmy. Klíčovým měřítkem dobrého managementu je to, zda takové jasné, konzistentní hodnoty prostupují celou organizací.

Tyto pevné, obecně sdílené hodnoty však také určují to, co daná společnost dělat nemůže. Firemní hodnoty odrážejí strukturu nákladů nebo obchodní model firmy, neboť tyto principy určují pravidla, jimiž se zaměstnanci musí řídit, chce-li firma prosperovat. Pokud například režijní náklady firmy vyžadují, aby bylo dosaženo hrubé ziskové marže ve výši 40 %, bude se ctít taková hodnota či pravidlo rozhodování, na základě kterých střední management bude odmítat návrhy vedoucí k ziskové marži nižší než 40 %. Taková organizace by nebyla schopna obchodně využít projekty zaměřené na trh s nízkými maržemi – jako je obchodování na internetu – i když jiné organizační hodnoty, poháněné zcela jinou strukturou nákladů, by mohly u stejných projektů zajistit úspěch.

Různé firmy samozřejmě ctí různé hodnoty. My se však chceme zaměřit na dvě sady hodnot, jež se u většiny firem vyvíjejí velmi předvídatelným způsobem. Neúprosný vývoj těchto dvou typů hodnot vede k tomu, že firmy jsou čím dál méně schopné se úspěšně vypořádat s převratnými změnami.

Tak jako u předchozího příkladu první hodnota diktuje to, jak daná firma posuzuje přijatelné hrubé marže. Když společnosti doplňují své produkty a služby o nové prvky a funkce ve snaze získat atraktivnější zákazníky v prémiových oblastech svých trhů, často přidávají režijní náklady. Vede to k tomu, že hrubé marže, jež byly dříve atraktivní, se stávají méně atraktivními. Společnost Toyota například vstoupila na severoamerický trh s modelem Corona, který se zaměřoval na nízkopříjmový trh. Když byl tento tržní segment zaplaven podobnými modely společností Honda, Mazda a Nissan, konkurence srazila ziskové marže. Ve snaze posílit své marže Toyota následně vyvinula sofistikovanější vozy zaměřené na náročnější klientelu. Vývoj vozů, jako jsou Camry a Lexus, znamenal pro Toyotu další náklady. Firma se následně rozhodla opustit tuto část trhu; marže se staly nepřijatelnými, neboť se změnila jak struktura nákladů, tak hodnoty firmy.

Nedávno ovšem Toyota z tohoto principu vybočila a představila model Echo ve snaze znovu vstoupit do nižších tržních pater s vozem za

10 000 dolarů. Jednou věcí je rozhodnutí vrcholového managementu uvést na trh tento nový model. Druhou věcí je to, zda mnoho dalších lidí v systému firmy Toyota – včetně dealerů – souhlasí, že prodej více vozů s nižšími maržemi je lepším způsobem, jak posílit zisky a hodnotu majetku, než prodej více modelů Camry, Avalon a Lexus. Až čas ukáže, jestli Toyota v nižší části trhu uspěje. Chce-li management Toyoty uspět s modelem Echo, bude muset plavat proti velmi silnému proudu – proti proudu svých vlastních korporátních hodnot.

Druhá hodnota se týká toho, jak velká musí daná obchodní příležitost být, aby se stala zajímavou. Jelikož cena firemních akcií představuje nižší současnou hodnotu očekávaných výnosů, většina manažerů cítí povinnost zajišťovat jak růst, tak konstantní míru růstu. Chce-li například společnost s majetkem ve výši 40 milionů dolarů dosáhnout růstu 25 %, musí v následujícím roce získat v rámci nového byznysu 10 milionů dolarů, aby si udržela stejnou míru růstu. Příležitost, která je vzrušující pro malou firmu, však nemusí být dostatečně zajímavá pro firmu velkou. Jedním z hořkých plodů úspěchu je ve skutečnosti to, že když se společnosti rozrostou, ztratí schopnost vstupovat na malé, rodící se trhy. Tento handicap není způsoben změnou zdrojů v rámci organizací – jejich zdroje jsou vesměs rozsáhlé. Spíše je způsoben vývojem hodnot.

Tento problém narůstá s tím, jak se firmy rozrůstají díky fúzím a akvizicím. Šéfové firem a finančníci z Wall Streetu, kteří například provádějí megafúze již rozsáhlých farmaceutických společností, musí brát tento důsledek v potaz. I když fúzované společnosti mohou mít více zdrojů potřebných na vývoj nových produktů, jejich komerční organizace nebudou mít patrně chuť jít do něčeho jiného než do komerčně nejúspěšnějších léků. Vede to k velmi reálnému handicapu, pokud jde o řízení inovací. Stejný problém se projevuje u výrobců špičkových technologií. Nedávné rozhodnutí společnosti Hewlett-Packard rozdělit se do dvou firem v mnoha ohledech pramení z pochopení tohoto problému.