

2.

PODNIKÁNÍ: CHYBĚJÍCÍ FUNKČNÍ OBLAST

Udělejme si jeden myšlenkový experiment. Představte si na chvíli, jak musely vypadat firmy před tím, než vznikl marketing jako respektovaná disciplína. Nebyli v nich žádní marketingoví ředitelé, neexistoval produktový marketing, žádní manažeři značky, jak je známe dnes. Nebylo možné získat povýšení jen na základě toho, že máte dobré marketingové schopnosti. Tehdy byl za to, čemu dnes říkáme marketing, odpovědný vlastně každý (nebo nikdo). Každý se staral o reklamu, podporu prodeje i o produktový management.

Dnes je marketing považován za základní součást de facto každé organizace – a má to svůj důvod. Pokud se mu někdo má věnovat, vyžaduje to určité speciální dovednosti. Totéž platí i pro všechny ostatní klíčové funkční oblasti firmy: konstrukci, finance, IT, dodavatelský řetězec, lidské zdroje, právní oddělení.

Kdo je tedy v klasické organizační struktuře odpovědný za potýkání se s nejistotou, objevování nečekaných a naprosto nových zdrojů růstu a vlivu, přesuny zdrojů k perspektivním produktům a za zvládnání disruptivních sil v organizaci? V malých firmách je jasné, že je to zakladatel. Ale jakmile organizace dostatečně vyroste, pak zní poctivá odpověď na tuto otázku: vlastně nikdo.

Ale i kdyby někdo takový existoval, za co přesně by byl takový člověk odpovědný? Neexistující systém pro zpracování nových nápadů představuje obrovský problém pro firmy, které existují už desetiletí (někdy i déle) a za tuto dobu zabředly do mnoha vrstev byrokratické pavučiny nebo se musely potýkat s tíživou praxí „takhle jsme to dělali vždycky“. Tento problém ale není neobvyklý ani v hyper-rychle rostoucích startupech. Na konci jejich neuvěřitelné expanze jsou původní zaměstnanci, kteří zažili na vlastní kůži počáteční fáze rozvoje firmy,

už ve velké menšině proti novým zaměstnancům, kteří tuto zkušenost nemají. Těchto nových zaměstnanců je často pětikrát až desetkrát více. Zkuste si představit, kde tyto stovky či tisíce lidí předtím pracovaly. Kolik z nich bylo podle vás součástí počáteční fáze rozvoje nějakého jiného úspěšného startupu? Pravidlo velkých čísel hovoří jasně: jen velmi málo.

Takže když úspěšné startupy rostou a najímají nové pracovníky, bezděčně a nevyhnutelně se do DNA jejich firmy dostává i velká část genetické informace tradičních velkých firem. Pak je tu nový problém: Je třeba zajistit, aby tito lidé převzali kulturu startupu. A jaké mají k dispozici nástroje? Máme tu výcvik, odměny, strukturu týmu, fyzické pracovní prostředí – prostě všechny vymoženosti tradičních organizací.

PODNIKATELSKÁ FUNKČNÍ OBLAST

Při svých schůzkách s řediteli firem jim často kladu následující otázku: Kdo je ve vaší organizaci v tuto chvíli odpovědný za následující dvě věci?

1. Řízení iniciativ s potenciálem vysokého růstu, které by se mohly jednoho dne stát základem nové divize firmy.
2. Začlenění podnikatelského ducha a experimentálního, iterativního způsobu myšlení do každodenní činnosti organizace.

Tyto úkoly se málokdy objevují na grafech s výsledky firmy. V nejlepším případě jsou v kompetenci některého ze stávajících manažerů některé funkční jednotky (často odpovědných za výrobu, marketing nebo IT), ale nemají právě nejvyšší prioritu. V horším případě se jedná úkol, který mají „na starosti všichni“. Nikdo se neprobouzí s myšlenkou na to, že je odhodlán investovat do nastupující generace lídrů-podnikatelů, překonat disruptivní síly nebo je využít k novému růstu a zajistit, že každý příslušník organizace bude považován za zdroj potenciálních nových myšlenek.

Je tedy třeba posunout se dále a začít chápat podnikatelské principy jako základ moderní firmy. Je třeba zajistit, aby někdo obsadil jednoznačně definovanou roli člověka, který bude dohlížet na „startupové DNA“ firmy a postará se

o rozšíření podnikatelského myšlení a technik v celé organizaci, aby bylo možné průběžně a setrvale investovat do následující generace inovací.

Mnoho zaměstnanců a manažerů z různých oblastí firmy je vyškoleno používat určité nástroje a postupy, které se například využívají ve finančním oddělení: Umí sestavit základní rozpočet nebo modelovat tok peněz. Finanční oddělení hraje významnou roli při nastavování standardů, které musí respektovat všechny týmy, jež podávají hlášení o svých pokrocích nebo žádají o zdroje. Ve většině organizací není finanční oddělení odpovědné za přímé rozhodování o přidělování zdrojů. To mají na starosti manažeři a vedení společnosti. Ale lidé z finančního rozhodují o tom, jak bude celý proces probíhat: Které informace se budou považovat za důležité, jak se bude hodnotit pokrok a jak se budou distribuovat přidělené zdroje.

Jednou bude podobně fungovat i podnikatelský přístup: Bude se o něj starat speciální oddělení, v němž budou pracovat speciální *firemní podnikatelé*. Toto oddělení bude zdrojem základních obecných vědomostí a bude odpovědné za rozšíření podnikatelských metod v celé organizaci.

Jak uvidíme dále, vynikající podnikatelé se mohou objevit (a měli by) v libovolném místě organizace. Skvělé myšlenky se někdy vynoří z těch nejméně očekávaných míst. Podnikatelská funkční oblast tedy musí být integrována do struktury organizace velmi pečlivě.

Moderní firmy potřebují víc než jen další „tým pro inovace“. Potřebují víc než jen oddělení pro výzkum, vývoj a výrobu prototypů, něco jiného než dosud používané de facto utajené experimentální laboratoře. Potřebují umět konzistentně a spolehlivě pracovat s vysoce riskantními a současně vysoce ziskovými projekty, aniž by při tom dávaly v sázku existenci celé firmy. Musí také najít, vyškolit a udržet si lídry, kteří mají schopnost tyto projekty dotáhnout do konce. Na základě svých zkušeností s prací pro mnoho firem, velkých i malých, které se potýkaly právě s tímto problémem, jsem dospěl k závěru, že můžeme tuto funkci firmy jednoduše označit jako „oddělení pro podnikání“.

Startup jako základní pracovní jednotka

Prvním úkolem oddělení pro podnikání je *dohlížet na interní startupy firmy*. Lídři organizace musí chápat, že startup představuje *základní pracovní jednotku*, která se odlišuje od ostatních projektových týmů, jež se ve firmách obvykle vyskytují. Ne všechno, co musí moderní firma dělat, se dá vyřešit pomocí nějakého startupu. Nicméně se jedná o organizační jednotku, která funguje nejlépe v podmínkách mimořádné nejistoty. Projekty, s nimiž si startupy poradí nejlépe, je nejlepší chápat jako experimenty: Interní startup v sobě tedy musí spojovat vědeckou přesnost oddělení pro výzkum a vývoj, zaměřením na zákazníky jako oddělení pro marketing a prodej, stejně jako procesní disciplínu výrobního oddělení. Není tedy překvapivé, že je obtížné pro ně najít v tradiční organizační struktuře firmy nějaké logické místo.

A není to všechno: Podnikatelé, kteří budou v čele těchto startupů, potřebují odlišný kariérní postup, s vlastními standardy na hodnocení výkonu, vlastní postupy a metriky na měření pokroků, včetně mentorů, kteří jim představí vysoce účinné techniky, jež akcelerují růst. A právě vyřešení těchto úkolů je jedním z tajemství úspěchu firem ze Silicon Valley.¹

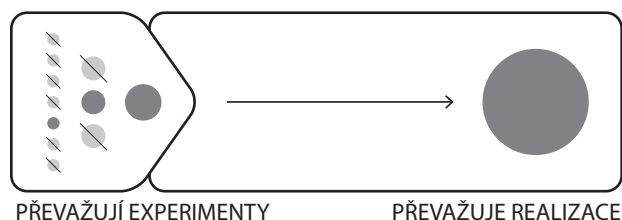
Integrujte startupy do mateřské organizace

Druhým úkolem oddělení pro podnikání je řídit problematiku úspěchu. Jsem si sice vědom skutečnosti, že většina startupů neuspěje, ale nejobtížnějším úkolem pro většinu organizací stejně je vědět, co dělat, pokud uspějí. Startup, který působí v rámci zavedené organizace a rozvíjí se jen pomalu, nepředstavuje pro zavedené pořádky velké ohrožení. Ale startup, který je skutečně úspěšný, je mnohem nebezpečnější. Libovolné výjimky, jež měly umožnit stávajícím manažerům střední úrovně pokračovat s tohoto novým experimentem, se v tuto chvíli dostávají pod obrovský tlak.

Kdykoliv jsem hovořil s šéfy týmů pro inovace, jen málokdy měli pro takový scénář připravený plán. A protože se reakce může dostavit rychle (a může být fatální), není vlastně ve chvíli, kdy dojdeme k mostu na druhý břeh, na něj moudré vstoupit. A chceme-li určit metriky, jimiž se měří dosažení úspěchu,

vytvořit „ostrovy svobody“ s odpovídající (a rozšiřitelnou) odpovědností a rovněž přesvědčit vedení firmy, aby přijalo nové metody, bude to vyžadovat obtížné vyjednávání, které vyžaduje profesionální přístup a plnou pozornost. Zásadní otázka zní: Pokud nějaký experiment uspěje, jak se pro něj bude hledat v organizaci odpovídající místo? Stane se součástí nějaké existující divize nebo na jeho základě vznikne divize nová? Jak se o tom bude rozhodovat? A kdo toto rozhodnutí učiní? (Všem těmto tématům se budeme věnovat v části II. této knihy.)

NÁPADY JSOU VYHODNOCENY, PŘIJATY A UPRAVENY



Životní cyklus startupu v rámci určité divize organizace. Začíná jako jeden z mnoha počátečních experimentů, postupem času pak jeho význam roste. Mnoho podobných projektů se nevyvíjí a zanikne, tento však přetrvává. Časem v něm začne ustupovat experimentování a projekt se posouvá směrem k realizaci, dokud se úsilí startupu nezaměří plně na aktivity spojené s realizací projektu. Pouze v takovém případě může nadřazená divize plně převzít jeho řízení.

Na obrázku vidíte jeden ze způsobů vizualizace situace, kdy se v rámci větší firmy spustí nějaký experiment podle principů startupu. Každá divize potřebuje způsob, jak může testovat, zpřesňovat a upravovat nové nápady, díky nimž pak může inovovat a růst. Nápady jako takové jsou ale bezcenné. Hodnotu získávají jen tím, že jsou prosazovány speciálním týmem, který se je neúnavně snaží realizovat, zůstává věrný původní vizi experimentu a je současně dostatečně flexibilní, aby spustil ve správnou chvíli pivot (viz kapitolu 4.) a nakonec objevil jeho plný potenciál.

Spousta autorů si v posledních letech začíná myslet, že podnikatelské řízení se v mnoha ohledech odlišuje od obecného managementu.² Vede to ale často k rozšířené, mylné představě, že tyto různé formy managementu mohou vedle sebe existovat izolovaně a fungovat nezávisle na sobě. Není to možné.

Na jednom konci stupnice experimentování–realizace se nachází malý startup, který vytváří úplně nový produkt. Na druhém konci pak najdeme rozvinutou divizi, která vykazuje na základě existujícího produktu stabilní čtvrtletní růst.

Realizaci projektu se ale musí věnovat i startup, který vznikl na zelené louce. Dokonce i takový, jenž má na začátku jen deset zákazníků, si musí klást otázku, kolik energie vynaložit na obsluhu stávajících klientů a kolik jí vydat na získávání nových. Zákony korporátní přitažlivosti nadále platí: Nedostatek zdrojů, s nimiž se většina startupů potýká, vyžaduje větší, nikoliv menší finanční disciplínu.

A podobně platí, že i ten nejstrnulejší produktový tým bude provádět *nějaké* experimenty a hledat *určité* inovace, na což už několik let upozorňuje Clayton Christensen, autor knihy *The Innovator's Dilemma* (Dilema inovátora). Ve většině případů bude používání nejlepších postupů znamenat i ztracené příležitosti, protože firmy se budou chtít dobře postarat o stávající zákazníky a nebudou mít chuť pouštět se do něčeho příliš radikálního. Tým může tedy uvíznout v tomto dilematu a nebude schopen vytvořit nic skutečně přelomového. Místo toho se bude zabývat jen „udržovacími inovacemi“, které ale svým způsobem mohou být také poměrně radikální.³

POHYB MYŠLENEK V MODERNÍ ORGANIZACI



Je tedy správnější chápat každou organizační jednotku jako portfolio, které obsahuje určitý mix experimentování a realizace. Startupy zrají a poměr mezi těmito dvěma složkami se přirozeně mění. Mění se ale také v případě, kdy existující organizace znovu investují do své „startupové DNA“. Má to zároveň vliv

na způsob, jak se ve firmě prosazují nové myšlenky. Interní startupy se mohou úspěšně rozvíjet a mohou z nich vzniknout úspěšné produktové řady nebo dokonce úplně nové divize. Tým pro inovace jsou ale i v zavedených produktových řadách důležitým zdrojem nových myšlenek, které je možné otestovat. Podnikatelský management tedy poskytuje z tohoto pohledu systematický nástroj, s jehož pomocí je možné čelit dilematu inovátora i dalším formám korporátní nejistoty.

Ovšem takovéto hybridní portfolio může v rámci existující firmy vést k novému problému, jímž je...

Potřeba nového stylu vedení

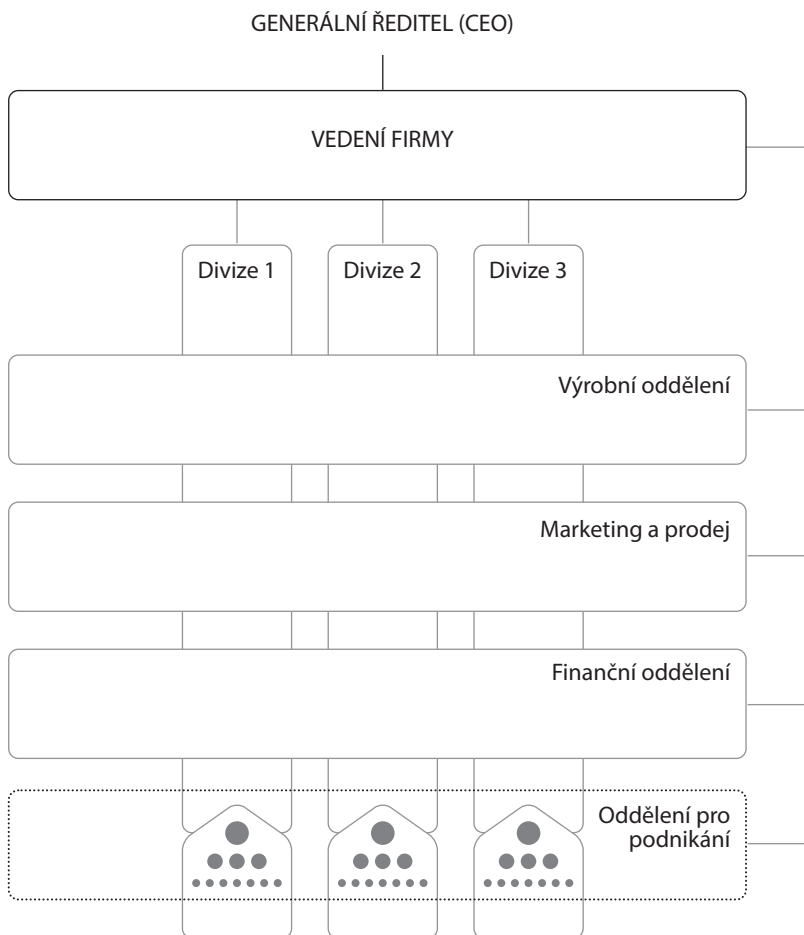
Nalijme si čistého vína. Řídit a vést podnikatele není ten úplně nejsnadnější úkol na světě. I ti nejlepší podnikatelé, které znám, mají problém vytvořit kolem sebe prostředí, do kterého by měli zájem se zapojit *ostatní* podnikatelé. A všichni také zápolí se základní otázkou, jak poznat rozdíl mezi skutečným podnikatelem a odpadlíkem, který prostě jen nemá dost disciplíny a vůle, aby dodržoval daná pravidla.

Tradiční manažerské nástroje se soustřeďují na plánování a předpovídání. Vytvořili jsme si tedy vynikající nástroje na identifikování manažerů, kterým se v takovém prostředí bude dařit. Máme k dispozici programy pro manažery s vysokým potenciálem. Umíme je proškolit v leadershipu, produktovém managementu a prodeji. Vytvořili jsme programy pro jejich rotaci a výcvik v různých funkčních oblastech firmy. A stále více pozornosti věnujeme i globálním výzvám, kdy si u všestranného manažera ceníme mezinárodních zkušeností. *Jak ale budeme postupovat v případě podnikatelů?* Jak je vlastně poznáme? A jakým způsobem bychom je měli vést a řídit?

Principy podnikání neplatí jen pro produkty

V tuto chvíli je zcela přirozené, že o interním startupu uvažujeme jen v intencích vytváření nových produktů a „chybějící funkční oblasti“ ve firmách si představujeme jen jako přesné analogie konvenčních funkčních oblastí jako výrobní

oddělení nebo marketing. Na základě těchto představ pak můžeme sestavit následující diagram:



Je to dobrý začátek – ale v žádném případě to není všechno. Jak uvidíte dále v této knize, ve většině organizací je dobře ukrytý až překvapivě vysoký počet dalších startupů. (Schéma organizace, uvedené na tomto diagramu, ještě několikrát upravíme, například v kapitolách 5 a 10.) Organizační schémata v knize předpokládají, že organizace má strukturu matice – kdy oddělené funkční

jednotky a divize fungují souběžně. Toto zjednodušení jsem se ale rozhodl použít pouze kvůli zpřehlednění výkladu.

Viděl jsem, že tento přístup funguje v organizacích, které mají celou řadu formálních struktur včetně přímého funkcionálního řízení (bez oddělených divizí či finanční odpovědnosti), stejně jako v organizacích, jež jsou konglomerátem portfolií, vedení firmy je v nich relativně nepočtené a každá divize má své vlastní funkční oblasti. (A nechtějte, abych teď začal hovořit o struktuře federálních úřadů v USA.) Mírím tím k tomu, že není podstatné, jaká je formální struktura, ale zda je někdo odpovědný za úkoly, o nich je v této kapitole řeč.

Vyplývá z toho další problém. Oddělení pro podnikání není „prostě další oddělení“, protože má vliv i na další funkční oblasti a podporuje je, aby dělaly svoji práci efektivněji. Je k tomu třeba určitá úroveň integrace s firmou a její kulturou, což je poměrně složitý a jedinečný úkol, dokonce i ve srovnání s jinými, náročnými druhy firemní transformace. A toto chování, které zamlžuje hranice, je vlastně stále ještě jen začátek, protože...

Principy podnikání neplatí jen pro podnikatele

Jsem vystudovaný inženýr, proto pochopitelně pevně věřím v důležitost přesně definovaných podmínek a jejich důsledné aplikace. Přesto mi trvalo mnoho let, než jsem tento poslední bod akceptoval jako něco, co představuje základní část podnikatelského managementu. Každá firma, s níž jsem pracoval, považovala podnikání zpočátku za něco speciálního, čemu se v organizaci může věnovat jen určitý druh lidí. Možná by se vždy mělo jednat jen o několik pilotních produktových týmů (jako například FastWorks) nebo několik iniciativ pro interní změny (jako například Prezidentský program stáží pro inovace, který vytvořila Obamova vláda, aby přivedla odborníky na technologie a inovace ze soukromého sektoru krátkodobě do služeb státu, jak o tom budu brzy hovořit na jiném místě). Tato definice se ale začala postupně rozšiřovat. Začlenily se do ní různé další druhy projektů, další funkční oblasti. A nakonec si všichni začali uvědomovat, že jedním z přínosů tohoto nového způsobu práce je i vliv, jaký může mít v rámci organizace na nepodnikatele.

Navzdory mým výslovným pochybnostem (které se však ukázaly jako neopodstatněné) trvala většina firem, s nimiž jsem pracoval, na tom, že bude používat stejnou terminologii pro dvě naprosto odlišné věci: Za prvé to byly projekty, které ztělesňují představu startupu jako „základní jednotky práce“ (jako v projektech FastWorks nebo v jiných druzích startupů v rámci větší organizace), za druhé šlo o myšlenku, že se každý ve firmě může chovat jako podnikatel a používat podnikatelské nástroje, s jejichž pomocí udělá svoji práci efektivněji (pomocí iniciativ jako program společnosti GE FastWorks Everyday, o němž se dozvíte více v kapitole 8.). V knize *Lean Startup* jsem v této souvislosti dokonce zmínil Brada Smithe, ředitele společnosti Intuit, které před svými kolegy prohlásil: „Tento způsob práce platí pro úplně každého z nás.“ Nicméně mi určitou dobu trvalo, než jsem si uvědomil všechny důsledky těchto slov.

I přes počáteční nedůvěru jsem tedy tento způsob uvažování akceptoval, protože jsem na vlastní oči několikrát viděl, že funguje. Koneckonců nepodnikatelé jsou stejně důležitými zákazníky podnikatelské funkční oblasti jako sami podnikatelé, a to ze tří důvodů:

1. Nástroje metodiky Lean startup jsou mimořádně užitečné v celé řadě aplikací, které se sice neodehrávají v podmínkách extrémní nejistoty nového produktu, ale i tak musí čelit určité míře nejistoty. Zním desítky příkladů lidí, kteří se jen letmo seznámili s principy metodiky Lean Startup a následně pak úspěšně využili některé její techniky při zdánlivě méně významných úkolech (někdy šlo o takovou drobnost jako připravit powerpointovou prezentaci pro šéfa). Experimentování je prostě obecně užitečný nástroj.
2. Manažeři, kteří neřídí startup, potřebují vědět, co se děje. Toto je mimořádně důležité, protože není pochyb o tom, že s podnikateli jsou potíže! Vyvolávají konflikty. Mnoho interních startupů je záměrně navrženo tak, aby zpochybňovaly stávající předsudky či posvátné krávy. A tyto konflikty pokaždé – prostě pokaždé! – skončí tím, že se přenesou do rozhodovacího řetězce. Příímý manažer startupu sice může být vyškolen v principech podnikání ve stylu startupu, ale co všichni jeho nadřízení manažeři a manažerky?