

Montovny v euforii, brzy přijde kocovina

Libor Witassek

II-XII 2018

Česká ekonomika roste již několik let po sobě, politici i podnikatelé jsou v euforii, občané se v průměru mají lépe než kdykoliv dříve. Klíčovým faktorem tohoto nesporného úspěchu je vstup české ekonomiky do vnitřního trhu Evropské Unie, který způsobil radikální nárůsty exportu českých podniků, masivní příliv investic do nových výrobních podniků a výrazně nižší nezaměstnanost. Jaké jsou naše hospodářské vyhlídky na dalších 10 let?

Montovny dlouhodobou prosperitu nezajistí

Řada podniků považuje označení "montovna" za urážku, od slova montovna se distancuje stále více politiků, stále častěji slyšíme "my nejsme žádná montovna, v našich českých podnicích jsou přece nejnovější roboti a špičkové technologie!".

V roce 1992 zveřejnil Stan Shih (CEO firmy ACER) definici aktivit, které přinášejí nejvyšší a nejnižší přidanou hodnotu. Nejvyšší přidanou hodnotu vytváří výzkum a vývoj na straně jedné, na straně druhé jsou to služby zákazníkům, myšleno koncovým zákazníkům. Na pomyslném dně žebříčku aktivit s nejnižší přidanou hodnotou jsou výroba a montáž.

I z tohoto důvodu globální korporace již desítky let přesunují výrobu a montáž do zemí s levnější pracovní silou, v poměrně významné míře tomu tak bylo v posledních 15 letech i do České republiky, jsou to činnosti, které mají malou přidanou hodnotu. Nyní naše pracovní síla prudce zdražuje a řada podniků se tak začala a bude přesouvat do levnějších zemí, jako jsou Rumunsko, Bulharsko a v globálním měřítku například do Číny, Mexika či Brazílie.

"*Manufacturing*" byl do České republiky outsourcován ze strany globálních podniků a značná část českého průmyslu tak není ve své podstatě svébytnými podniky, ale pouze manufakturami, s roboty či bez robotů, tj. montovny s nízkou přidanou hodnotou.

Pokud podnik nemá vlastní produkt či službu, nemá značku a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi, pak je z principu "montovnou", i když občas vybavenou nejmodernějšími výrobními technologiemi. Slovem "montovna" totiž nejsou myšleny firmy, které postrádají automaty či jiné pokročilé technologie, ale firmy, které jsou de-fakto poskytovanou službou zvanou "outsourcing" pro globální a nadnárodní společnosti s nízkým podílem vlastního výzkumu a vývoje.

Outsourcing lze vypnout vypínačem

V případě jakýchkoliv tržních turbulencí, montovny jsou první na řadě, koho globální korporace uzavřou, tj. vypnou montovnu vypínačem. Ostatně u nás už vypínají jednu po druhé, jako to udělal Catepillar a přesunul výrobu z Ostravy do Číny, ale nemusí to být jen z důvodu zvyšujících se mzdových nákladů, což dokládá příklad Briggs&Straton, který v roce 2012 převedl výrobu z ČR zpět do USA, díky novým pokročilým technologiím, kterým drahá pracovní síla v USA již nepřekáží. Příklady jsou nyní u nás jednotky ročně, brzy to budou desítky a stovky vypnutých montoven v nádenickém Česku.

Akcelerující nástup nových technologií

Nástup nových technologií není o budoucnosti, to je přítomnost. Jsme svědky fascinující transformace celé globální ekonomiky, která je hnána kupředu pomocí nových digitálních technologií. Naprosto klíčovým aspektem je fúze fyzického a virtuálního světa do nového virtuálního světa kyberfyzických systémů.

Tyto trendy mají "rušivé" dopady na každou část nejen výrobních firem. Za pouhé 3 roky od první zmínky o Industry 4.0 jsme byli svědky desítek nových technologií, které přinášejí zvýšení produktivity práce až o 30%, dramaticky vyšší přidanou hodnotu pro zákazníky, nové zkušenosti a zážitky pro spotřebitele.

Centrální myšlenkou je decentralizovaný model řízení, kde materiály, produkty a stroje komunikují navzájem v reálném čase bez potřeby fixních plánů. Digitální továrny jsou napojeny on-line na globální poptávkové a dodavatelské řetězce.

Z nádeníků se musíme stát opět dobrými řemeslníky

Ekonomika zcela mění své paradigma, doslova každý den před našima očima. My však zůstáváme povětšinou jen nádeníky (subdodavatel) globálních dodavatelských řetězců, nerozhodujeme sami, nejsme autonomní ekonomikou. Byli to Němci, kdo rozjel marketingovou kampaň Průmysl 4.0 a s ní spojené investice a my opět jen v řadě podniků čekáme na pokyny z centrály v Mnichově, z Londýna, Houstonu nebo Paříže, které technologie se nainstalují do českých provozů a co na nás výrobně zbude.

Vážme si českých podniků, které jsou vlastněny českým kapitálem. Český kapitál není totéž jako globální kapitál, to je jen kupa peněz, které jsou dnes tady a zítra nemusí. Naše národní zájmy a prosperita našich podniků závisí na českém kapitálu, na konání českých podnikatelů a českých zaměstnanců či řemeslníků v naší zemi na bázi VLASTNÍHO, pokud možno finálního výrobku pro světové trhy.

My nežijeme v éře Průmysl 4.0, ale Průmysl 4%, kdy značná část českých podniků prodává své výrobky mateřským centrálám v zahraničí za transferové ceny s cca 4% marží, a ty je dál prodají s marží v desítkách procent koncovým zákazníkům v Číně, USA či kdekoli jinde na světě.

V tomto kontextu je zajímavé číst různá politická memoranda, třeba Memorandum o lithiu či Memorandum o budoucnosti automobilového průmyslu v České republice a různé další deklarace. Já z nich rozhodně nemám pocit, že české ministerstvo byť i vzdáleně pochopilo, kde jsou skutečné pilíře naší prosperity v budoucnu. Nu což, lithium pravděpodobně vytěží a zhodnotí cizinci, no a v autech snad na nás nějaká sada součástek zbude, vždyť auta jsou "jen" 25% našeho HDP.

Pokud se opět nedokážeme prosadit u koncových zákazníků s českými výrobky ve světě, pokud se opět nestaneme řemeslníky s vlastními produkty, pak zůstaneme nádeníky a Němce nikdy nedoženeme, jako národ budeme navždy pouhým subdodavatelem prosperujících ekonomik a vždy budeme první, kdo bude trpět v jakékoliv recesi či turbulencích.

Naštěstí je i jiná cesta. Vážme si českých podniků, které prodávají české finální produkty na světových trzích, které drží koncového zákazníka. Nestačí jen urážně křičet, že nejsme montovna. Je potřeba iniciovat a podporovat vývoj, výrobu s pomocí nejmodernějších technologií a prodej českých finálních produktů na celém světě.

Kde je vůle, tam je i cesta a já zůstávám rozhodně optimistou, pár příkladů již opět máme (**Avast, Fosfa, Kofola, Jablotron, Meopta, Finídr, Hamé...**), jen houšť a větší kapky. No a pak se o montovnách už nebudeme muset vůbec bavit, to už bude skutečně lépe :o)

Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí, část 1.

Řada podniků považuje označení „montovna“ za urážku, stále častěji slyšíme „my nejsme žádná montovna, v našich českých podnicích jsou přece nejnovější roboti a

špičkové technologie!“ Tyto negativní emoce jsou zcela zbytečné, zůstaňme ekonomy, a ne politiky, držme se faktů. Primárním motorem prosperity je výše přidané hodnoty výrobků a služeb.

V roce 1992 zveřejnil Stan Shih (CEO firmy Acer) definici aktivit, které přinášejí nejvyšší a nejnižší přidanou hodnotu. Nejvyšší přidanou hodnotu vytváří výzkum a vývoj na straně jedné, na straně druhé jsou to služby zákazníkům, myšleno koncovým zákazníkům. Na pomyslném dně žebříčku aktivit s nejnižší přidanou hodnotou jsou výroba a montáž.

I z tohoto důvodu globální korporace již desítky let přesunují výrobu a montáž do zemí s levnější pracovní silou. V poměrně významné míře tomu tak bylo v posledních 15 letech i do České republiky. Jsou to činnosti, které mají nejnižší přidanou hodnotu. Nyní naše pracovní síla prudce zdražuje, a řada podniků se tak začala a bude přesouvat do levnějších zemí, jako jsou Rumunsko, Bulharsko, a v globálním měřítku například do Mexika či Brazílie. Značná část českého průmyslu tak není ve své podstatě svébytnými podniky, ale pouze manufakturami, tj. staly se montovnou s nízkou přidanou hodnotou.

Pokud podnik nemá vlastní produkt či službu, nemá značku, a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi, pak je z principu „montovnou“, i když občas vybavenou nejmodernějšími výrobními technologiemi. Slovem „montovna“ nejsou myšleny firmy, které postrádají automaty, roboty či jiné pokročilé technologie, ale firmy, jejichž výroba je de facto poskytovanou službou zvanou „outsourcing“ pro globální a nadnárodní společnosti s nízkým podílem vlastního výzkumu a vývoje.

Outsourcing lze vypnout vypínačem

V případě jakýchkoliv tržních turbulencí, montovny jsou první na řadě, koho globální korporace uzavřou, tj. vypnou montovnu vypínačem. Ostatně u nás už vypínají jednu po druhé, jako to udělal Caterpillar a přesunul výrobu z Ostravy do Číny, ale nemusí to být jen z důvodu zvyšujících se mzdových nákladů, což dokládá příklad Briggs&Stratton, který v roce 2012 převedl výrobu z ČR zpět do USA, díky novým pokročilým technologiím, kterým drahá pracovní síla v USA již nepřekáží. Příkladů jsou nyní u nás jednotky ročně, brzy to budou desítky a stovky vypnutých montoven v nádenickém Česku.

Akcelerující nástup nových technologií

Nástup nových technologií není o budoucnosti, to je přítomnost. Jsme svědky fascinující transformace celé globální ekonomiky, která je hnána kupředu pomocí nových digitálních technologií. Naprosto klíčovým aspektem je fúze fyzického a virtuálního světa do nového virtuálního světa kyberfyzických systémů, či technologie rozšířené reality a umělá inteligence.

Tyto trendy mají „rušivé“ dopady na každou část nejen výrobních firem. Za pouhé tři roky od první zmínky o *Industry 4.0* jsme byli svědky desítek nových technologií, které přinášejí zvýšení produktivity práce až o 30 %, dramaticky vyšší přidanou hodnotu pro zákazníky, nové zkušenosti a zážitky pro spotřebitele, přichází koncept *Digital factory*.

Z nádeníků se musíme stát opět dobrými řemeslníky

Ekonomika zcela mění své paradigma, doslova každý den před našima očima. My však zůstáváme povětšinou jen nádeníky (subdodavateli) globálních dodavatelských řetězců, nerozhodujeme sami, nejsme autonomní ekonomikou, jsme rozvojovou zemí, kde hrubý národní produkt je výrazně nižší než hrubý domácí produkt. Byli to Němci, kdo rozjel marketingovou kampaň *Industrie 4.0* a s ní spojené investice, a my opět jen v řadě podniků musíme počkat na pokyny z centrál v Mnichově, Londýně, Houstonu nebo Paříži, které technologie se nainstalují do českých provozů a co na nás výrobně zbude.

Značná část českých podniků nežije v éře Průmysl 4.0, ale Průmysl 4 %, kdy montovny z Česka prodávají své výrobky mateřským centrálám v zahraničí za transferové ceny s cca 4% marží, a ty je dál prodají s marží v desítkách procent koncovým zákazníkům v Číně, USA či kdekoliv jinde na světě.

V letošním roce vydal Libor Witassek knihu *Tajemství managementu v éře turbulencí* s podtitulem *Objevte principy řízení firmy jako živého organismu*. Jedná se o sbírku autorských poznámek ze skutečné manažerské praxe.

Jak se vymanit z pozice montovny?

Pokud se opět nedokážeme prosadit u koncových zákazníků s českými výrobky s vysokou přidanou hodnotou ve světě, pokud se opět nestaneme řemeslníky s vlastními produkty, pak zůstaneme nádeníky, jako národ budeme navždy pouhým subdodavatelem prosperujících ekonomik a vždy budeme první, kdo bude trpět v jakékoliv recesi či turbulencích.

Naštěstí je i jiná cesta, kterou jsem shrnul do „**5 kroků jak se vymanit z pozice submisivní montovny**“.

Kde je vůle, tam je i cesta. 😊

Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí, část 2.

V minulém vydání jsme si vysvětlili pojem montovny, tj. podniku, který nemá vlastní produkt či službu, nemá značku, a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi. Výroba je de facto poskytovanou službou zvanou „outsourcing“ pro globální a nadnárodní společnosti s nízkým podílem vlastního výzkumu a vývoje. Prvním důležitým krokem je přiznat si submisivní pozici v globálním dodavatelském řetězci a sebrat odvahu ke změně. Odvážní čeští manažeři to dokázali prosadit i v rámci nadnárodních koncernů.

Díl 2. Jak vykročit z pozice montovny? Zkuste tři v jednom!

Lidé rozhodně nejsou stroje, dva lidé se stejným zadáním úkolu nevytvoří stejný výstup. Nelze tedy ani na podnik pohlížet jako na stroj, kde zadáme nový výrobní program jako do počítače. Lidé mají schopnost se rozvíjet, učit se z vlastních i cizích zkušeností, což je mnohem lepší. Stroje musí být předem naprogramovány, na rozdíl od člověka. Pokusy o autonomizaci, tj. přetvořit manuální dělníky na linkách v roboty, nemají dlouhodobou budoucnost. Přestěhují se do „levných“ zemí nebo spíše budou tito zaměstnanci (živé stroje) nahrazeni roboty a automaty. Snaha sehnat a nacpat více dělníků z levných zemí do montoven je ze střednědobého hlediska jen přesouvání židle na potápějícím se Titanicu, kde na horní palubě sice stále hraje muzika, ale podpalubí se již pomalu plní vodou.

Podnik je živým organismem

Skutečný podnik je řízen jako živý organismus. Typickým jevem pro živý organismus je pak schopnost reprodukce: všechny jeho buňky odumírají, vznikají neustále nové, spojují se a rozdělují se podle aktuální potřeby. Je to obdobné jako lidská kůže, kde denně umírají tisíce buněk, vznikají nové, spojují se do lidské tkáně a vše musí být v rovnováze, aby cirka za dva týdny byla kůže složena ze zcela nových buněk. Pro přežití je rovněž nutná organizace celku, tj. organizační soustava živého organismu (organistická soustava). Organisticky řízený podnik má definována pravidla pro (1) vznik buněk, (2) spojování/rozpojování a (3) zánik buněk, tyto tři fáze podniku je nutno udržovat v rovnováze, kde buňkou je definovaný tým.

Zkusme si přiznat, kolik podniků má svá KPI skutečně nastavena tak, že je zřejmé, že ten či onen tým při nesplnění bude automaticky rozpuštěn a nahrazen ihned jiným. Velmi často necháváme poměrně dlouho týmy pracovat neefektivně, stejně tak projekty se často táhnou jako roztavený sýr, až se stanou příliš drahými, než bychom je (včas) zrušili a dali prostor novým myšlenkám a lidem. Většina podniků je stále řízena mechanicky, teprve se značným zpožděním reagujeme na odchylky od plánu či pohybů na trhu.

Tři v jednom

Řízení tak zásadní změny, jakou je transformace montovny v autonomní podnik, vyžaduje rovněž zcela nový přístup. Stávající týmy pracují na stávajícím výrobním programu, mají své návyky, svůj funkční reporting, řadu let zavádění procesních změn á la *Lean Six Sigma*, to vše je stále více svazuje a posouvá do jejich vlastních uzavřených stavů. Vymanit je z těchto hluboce zakořeněných procesů a návyků je velmi obtížné, často nemožné, a možná i zbytečné. Ponechte tyto týmy i procesy jet v jejich standardních kolejkách, nechte „dojnou krávu“ dle definice BCG běžet dále.

Sestavte **druhý tým** z jiných lidí ve firmě, který se začne na stávající procesy i technologie dívat jinýma očima. Tento nový tým může podporovat stávající tým nad novými projekty, pomoci v tom, jak zvýšit kvalitu a produktivitu, snížit náklady nebo zkrátit průběžnou dobu zakázek. Toto úsilí druhého týmu může, např. formou intenzivních změnových *Kaizen Blitz Events*, přinést mnohaleté prodloužení životnosti stávající výroby či procesu. Naprosto klíčové je pak sestavení **třetího týmu**, zcela nového a nezávislého na stávajícím obchodně-výrobním týmu. Filozofií třetího týmu je udržení principu start-up – podnikatelského ducha v každé buňce, instinkt lovce, který jde cíleně po vyšší přidané hodnotě. Větší korporace často investují do třetího týmu jako nového start-upu. Nám jde o to, aby nový tým začal uvažovat o zcela nové službě či produktu, pro „své“ koncové zákazníky. Kritickým faktorem úspěchu je nemíchat tyto týmy, tj. ponechat třetí tým zcela nezávislý. Máte-li k dispozici tři nezávislé týmy v jedné firmě, tj. tři v jednom, pak jste učinili první nutný krok pro zvládnutí nové výzvy.

Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí, část 3.

Pokračujeme v transformačním procesu montovny, tj. podniku, který nemá vlastní produkt či službu, nemá značku, a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi. V minulém čísle jsme se zabývali ustavením zcela nového týmu, nezávislého na stávajícím obchodně-výrobním týmu, s instinktem lovce, který jde cíleně po hledání vyšší přidané hodnoty.

Díl 3. Kognitivní strategie? Hledejte instinkt lovce!

Turbulentní trhy vyžadují schopnost rychlé akce

Dnešní trhy se chovají často nepředvídatelně, stejně jako se mění situace v divoké africké savaně. Gepardi jsou v této drsné krajině úspěšní navzdory tomu, že nemají žádnou strategii sepsanou na 30 slajdech v MS PowerPointu, nemají klíčové indikátory výkonnosti (KPI) ukazující, že v roce 2018 chytne gepardí rodina 185 impal, 68 zeber či 19 antilop. Gepardí rodinka si rovněž nesestavila týmový profil podle Belbina, ani nemá protrénované typologie podle MBTI, přesto – nebo spíše právě proto – úspěšně útočí!

Evolučně úspěšný predátor nemůže uvažovat mechanicky a začít třídít své chování do 16 chlíveček z dotazníku ani do devíti rámečků v týmovém profilu. Než to utřídí, impaly jsou už dávno pryč.

Kognitivní strategie jako schopnost cílené akce

Naopak, myslí a jedná organicky a veškeré úsilí soustředí – stejně jako agilní manažer – především na detailní pozorování trhu, cílené přizpůsobení se a využití každé příležitosti, nemůže si dovolit příležitostmi plýtvat! [Zelený, M.]

Netečnost a nepružná byrokracie dokáže zničit jakoukoliv firmu na světě, zničily i takové giganty, jakými byly Nokia či Kodak. Proto je nezbytně nutné mít ve firmě agilní manažery s instinktem lovce. Pokud je nemáte, musíte je najít, a to do nového inovačního týmu. Pokud je takovým manažerem pouze sám vlastník, například v malé firmě, pak je nutné najít někoho na řízení firmy a inovacím se pak věnuje sám majitel.

Řada manažerských metod umožňuje pojmenovat „čím jsme“, avšak neodpoví na otázku „jak bychom se mohli změnit“. Například manažerská typologie odpoví na otázku „kdo jsme“, ale neposkytuje užitečné informace „jak zefektivnit naše komunikační dovednosti“. Dobrá typologie nedává manažerům „nálepky“ určitého stylu nebo typu. Naopak nabízí možnosti využití jednotlivých stylů komunikace k efektivnímu pozorování, velmi rychlému přizpůsobení se a k účinné cílené akci.

Strategie odlišení

Vraťme se na chvíli ke gepardovi. Na Prima Zoom jsem sledoval dokument o predátorech. Na africké savaně se pomalu přibližovala matka dvou malých gepardů k antilopě, která se pásala v otevřené krajině. Všechny tři gepardy mohla antilopa velice dobře vidět, a ani predátoři se nijak zvlášť nesnažili schovávat. Příkrčená štíhlá těla predátorů a oči upřené na nedalekou, avšak nesnadnou kořist. Poměrně dlouhé pozorování, následovalo napřimení těla a prudký výpad, ve kterém gepard dosahuje rychlosti až 110 km v hodině maximálně po dobu 20 sekund. Je to nejrychlejší suchozemské zvíře na světě.

Jaká je strategie tohoto predátora? Je to strategie odlišení, umění se přizpůsobit nelehkým podmínkám a naprosto jedinečná schopnost dosáhnout výrazně vyšší rychlosti během 20 sekund. Schopnost vítězit v nejdokonalejším systému, který naše planeta zatím vytvořila, v nedotčené přírodě.

Strategie je to, co děláme

Nejen na příkladu predátorů je zjevné, že strategie je to, co děláme, a jelikož všichni něco děláme, pak všichni máme i strategii. Stačí mít dobrou strategii? Nestačí. Dnes už **nestačí dělat správné věci a dělat je správně**. Je potřeba hledat výjimečnost, umění být v něčem nejlepší na světě. Spoléhat se na stávající a zaběhnuté procesy je hazard s budoucností firmy.

Stačí si tedy položit pouhou jednu otázku: „V čem je naše firma nejlepší na světě?“ Pokud neznáte odpověď, pak vám nezbyvá nic jiného než neustále bojovat cenou, snižovat náklady a ve stresu čekat, jaké ceny budou na trhu zítra nebo co zase přijde e-mailem ze zahraniční centrály.

Máte podobné obavy? Pokud ano, pak zkuste první krůčky ke změně.

1. Nejdříve je potřeba nalézt odpověď na otázku „kdo jsem“. Osvědčeným receptem je sestavit si mapu klíčových aktivit podle Michaela Portera.
2. Poté přichází srovnání s konkurencí, například benchmarking, avšak k hledání skutečného odlišení, nikoliv k identifikaci toho, kde se chcete konkurenci vyrovnat.
3. Porovnejte klíčové indikátory výkonnosti a pochopte situaci na trhu, kdo jsou nejlepší a kdo nejhorší hráči na trhu.

Neztrácejte příliš mnoho času novými slajdy v PowerPointu, tj. práce na pouhém popisu akce. Nechte pracovat instinkt lovce, který agilnímu manažerovi sám napoví, jak se můžete odlišit. Stále chybí nápady? Pak se tedy v příštím čísle zaměříme na inovační myšlení a eliminaci „taga“. Brzy na shledanou!

Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí, Část 4.

Pokračujeme v našem seriálu o transformačním procesu montovny, tj. podniku, který nemá vlastní produkt či službu, nemá značku a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi. V minulém vydání jsme se zabývali instinktem lovce a schopnostmi rychlé akce, dnes se zaměříme na eliminaci TAGA a inovační myšlení.

Díl 4. Inovace bez implementace je halucinace!

Pojem inovace má podobně jako slovo robot kořeny v českých zemích. Profesor Joseph Schumpeter z Harvardské univerzity a rodák z moravské Třeště jako první definoval inovační teorii jako „kreativní destrukci“. Často přemýšlíme nad inovativními nápady a řada podnikatelů si stěžuje na nedostatek tvořivosti. Na vytvoření skutečně inovativních myšlenek nepotřebujete najímat kreativní agentury, je potřeba se zamyslet nad jedním ze zdrojů plýtvání ve firmě v podobě nedostatečně využitých zdrojů. Klíčovým zdrojem každé firmy jsou její zaměstnanci.

Nevyužité mozky

Za účelem tvorby inovací je tedy vhodné využít vlastních zaměstnanců a jejich schopností tvořit. Nestačí jen běžný brainstorming na téma, co budeme vyrábět a prodávat, ale je vhodné diskuzi dát jasnou strukturu a využít nástrojů pro stimulaci inovačního myšlení. Nástrojů pro generování nápadů jsou desítky, každý člověk má obě hemisféry mozku, a je tak schopen tvořit. Tvořivost se dá naučit. Řada zaměstnanců tvoří především u sebe doma a manažeři jsou občas překvapeni, co všechno si čeští kutilové doma dokážou vyrobit. Proč to nefunguje ve firmě? Klíčovým problémem jsou nefunkční firemní kultura a absence motivace.

Eliminujte TAGA

Porady k inovační strategii se v prostředí zatuchlé firemní kultury mohou stát noční můrou. Kromě několika málo jedinců se nikdo nezapojuje, otrávené obličejy naznačují, že někteří členové týmu pro firmu nic vymýšlet nebudou, nežádka argumentují tím, že pokud budou mít převratný nápad, pak začnou podnikat a svému zaměstnavateli to přece dávat nebudou. Dalším problémem při generování nových inovačních nápadů je častý argument „to nejde“, to už jsme přece kdysi zkoušeli a nic z toho nebylo.

Japonské slovo TAGA znamená kovovou obruč stahující dřevěné sudy. V nefunkční firemní kultuře tyto pomyslné obruče svazují jakoukoliv kreativitu. Je tedy potřeba je v první fázi inovačního myšlení zcela potlačit. Musíme se naučit dívat na svět očima dětí a žádný nápad není špatný, **při generování nových nápadů je přísně zakázáno je ihned hodnotit**. Je nesmírně těžké vypnout část mozku, která řídí racionální myšlení, jakékoliv hodnocení se však musí ve fázi generování nápadů zcela potlačit.

Divergentní myšlení

Inovační workshopy a porady začínají generováním nových nápadů s pomocí inovačních technik. Primárně lze inovovat firemní procesy a produkty. V případě montoven je to především o inovaci procesů, aby byly nejeftivnější na světě. Pokud firma získá důvěru akcionářů, i v montovnách lze začít implementovat vývojové týmy a přemýšlet o inovacích produktů.

Navážeme-li na teorii profesora Schumpetera o kreativní destrukci, je velmi jednoduché využít inovační techniky rozbití. Příklady této techniky jsou vidět na každém kroku, vzpomeňme například na první dotykové telefony. Dříve byly telefony s klávesnicí, nyní jsou bez klávesnice. Dalším příkladem může být úspěšné tiché piano. Dříve byla piana hlasitá, nyní existují i tichá se sluchátky. Základem této techniky je zcela rozbit, změnit či odstranit vybranou charakteristiku produktu nebo procesu, ale zachovat funkčnost celku. Nádraží je místo, kde zastavují vlaky – nádraží je místo, kde NEzastavují vlaky, tramvaj má řidiče – tramvaj NEmá řidiče apod.

Nezapomínejme, že ty nejpřevratnější inovace bývají často charakterizovány naprostou jednoduchostí. Univerzity a inženýry potřebují inovace často až při vlastní implementaci. Inovačních technik pro generování nápadů jsou desítky, je vhodné vygenerovat stovky či tisíce nápadů.

Konvergentní myšlení

Řada podniků má dostatek nápadů, problémem je jejich **implementace**. Inovace se stává inovací až její implementací, to jest v momentě, kdy si to někdo koupí. Inovace bez implementace je halucinace.

Pro vyfiltrování těch správných inovačních myšlenek existují opět desítky inovačních technik pro pilování nápadů, mapovací techniky, řízení rizik a techniky pro vlastní projektové řízení. Za naprostou klíčovou techniku lze považovat roadmapping neboli vizuální cestu projektu. Doporučuji mít tento plán vytištěný ve velkém formátu a pověšený ideálně u zodpovědného vlastníka inovačního projektu, u nejvyššího manažera či přímo u majitele firmy. Tento plán se pravidelně doplňuje a vyhodnocuje, musí být neustále na očích.

Stále se zaměstnancům nechce? Pak se tedy v příštím čísle zaměříme na jejich nábor a motivaci. Brzy na shledanou! ☺

Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí - část 5

Pokračujeme v našem seriálu o transformačním procesu montovny, tj. podniku, který nemá vlastní produkt či službu, nemá značku a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi. V minulém vydání jsme se zabývali inovacemi, které jsou často jen halucinací. Dnes se zaměříme na nábor a motivaci.

Díl 5. Spokojený zaměstnanec vytváří větší zisk!

Každá firma stojí především na lidech, o důležitosti náboru není potřeba pochybovat. Řada zaměstnavatelů si stěžuje, že nemůže najít ty správné zaměstnance, fluktuace v řadě sektorů začíná prudce stoupat. Typickým příkladem jsou podniky v automobilovém průmyslu, kde stres v systémech *Just in Time* dosahuje kritických hodnot a zaměstnanci v rigidních byrokratických strukturách nemají prostor se realizovat, po tisících odcházejí do jiných sektorů. Strategie přivést téměř nequalifikované mačkače tlačítek z Rumunska či Ukrajiny přestávají fungovat. Klíčem pro úspěšný nábor je mít atraktivní firemní prostředí a kulturu, do kterých se zaměstnanci hlásí sami a rádi, protože je tento typ práce baví. Inspirací může být například dánský Joe & The Juice, kde zaměstnanci pobírají nižší mzdy než u konkurence, ale mají rádi muziku, příjemné lidi kolem sebe a možnost dělat ty produkty, které je opravdu baví. Konkurenční globální Starbucks má rozhodně důvod k zamyšlení.

Být slyšen, být chápán a být rozpoznán

Jak motivovat lidi? Tuto otázku jsem řešil snad stotisíckrát. Po náročných studiích sofistikovaných motivačních teorií obsahových a poznávacích, po různých pokusech s motivačními nástroji, jsem vypožoroval tři kroky, které skutečně fungují. Prvním krokem je naučit se naslouchat, ukázat kolegům, že jsou vyslyšeni. K tomu je potřeba najít si na to čas, chodit do provozu, do různých kanceláří a aktivně poslouchat, co vaše podřízené trápí, co je nebaví a naopak. Vyslechnout si názory zaměstnanců je v řadě montoven přebytná činnost, na kterou ve stresu a strachu ze zastavení linky není čas, ale v progresivní firmě je „být slyšen“ naprostou nutností.

Pouhé „být slyšen“ však pro motivaci nestačí. Kolega či kolegyně musí vidět, že jsou rovněž chápáni. To poznají jedině tehdy, když po vyslyšení problémů se tyto začnou reálně řešit. A čím kratší je čas mezi „být slyšen“ a „být chápán“, tím vyšší úroveň motivace lze dosáhnout.

Výkon zaměstnance se oceňuje nejen mzdou, ale také dalšími nástroji motivace. Jedním z klíčových je „**být rozpoznán**“ neboli být veřejně oceněn za dobře odvedenou práci. V českých podmínkách velmi často chybí ono prosté a kouzelné slovíčko děkuji, nemusíte rovnou sahat po diplomu pro nejlepšího pracovníka měsíce. Takové kroky mohou být spíše demotivační. Mou jednoduchou otázkou v provozech proto je, kdy naposled si zaměstnanec pamatuje, že mu jeho nadřízený za dobře odvedený výkon poděkoval. Zkuste položit dotaz ve své firmě a možná budete překvapeni.

Některé talenty nedokážete využít

Kulturní kapitál je novým nástrojem budování konkurenční výhody. Základním principem je pak měření individuální výkonnosti zaměstnanců, týmů a budování výkonné firemní kultury. Organizační transformace začíná s transformací jejich lídrů. Organizace je reflexí povědomí jejich lídrů. Kdo tuto organizaci vede, ten stanovuje její současnou a budoucí kulturu. Chcete-li změnit firemní kulturu, musíte změnit lídry. Na měření záleží, cokoliv měříte, toho dosáhnete. Pokud se zaměříte na měření pouhé ziskovosti v krátkodobém horizontu, pak podle toho bude vypadat i kultura vaší organizace. Pokud budete měřit i dlouhodobé životní hodnoty svých zaměstnanců, klientů, celé své organizace, pak se bude v tomto smyslu měnit i vaše firemní kultura.

A pokud nějací spolupracovníci netáhnou za jeden provaz či nejsou v souladu s firemními hodnotami, pak pamatujte, že jako manažer děláte chybu. Vzpomeňte si na příběh Steva Jobse, který založil Apple, a přesto ho akcionáři po nějaké době vyhodili, neměl výsledky. Dokázal však poté uplatnit svůj talent jinde a založil úspěšné studio Pixar. Po pár letech se vrátil do Applu s velkými díky, že byl před časem vyhozen a že vyhazov bylo to nejlepší, co se mu tehdy mohlo stát. Nebrzděte proto rozvoj těch spolupracovníků, jejichž talent aktuálně nedokážete efektivně využít. Dejte jim prostor, aby svůj talent rozvinuli co nejdříve v jiné firmě.

Pamatuji si příběh jednoho manažera, který rozlícený vpadl do útvaru HR, že mu dalo výpověď dalších dvaceti zaměstnanců a kdy s tím HR konečně začne něco dělat, že už nemá ve výrobě dostatek lidí. Tento manažer je typickým příkladem talentu, který nedokážete využít.

O tom, jak přejít od záměru transformace do skutečné koordinované akce, se zamyslíme příště.

Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí - část 6

Pokračujeme v transformačním procesu montovny, tj. podniku, který nemá vlastní produkt či službu, nemá značku, a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi. V minulém vydání jsme se zabývali motivací, ale i talenty, které neumíme využít. Dnes, v závěrečném dílu našeho seriálu, se zaměříme na principy vlastní transformace a přechod do skutečné akce.

Díl 6. Kdo se nedívá, ten změny nepřinese!

Ekonomika zcela mění své paradigma, rychlost poměrně rozsáhlých změn je vysoká. Nové byznys modely a organistické manažerské soustavy stále více připomínají organické přírodní systémy, autonomní, samo-diagnostikující, samo-adaptující, samo-konfigurující. Příroda je nejagilnější soustavou, navíc příroda z principu neplýtvá, takže inspiraci není potřeba hledat složitě.

Umění pozorovat a pochopit

Je zcela jasné, že se zásadně mění výrobní i byznys modely jako takové, a to i díky novým technologiím s vysokou produktivitou práce. Globální ekonomika a její součásti jako dodavatelsko-odběratelské řetězce nehledají permanentní růst, ale rovnováhu. Proč máme šanci na světových trzích uspět? Protože je stále mnoho lidí a procesů, kteří tržní rovnováhu narušují. Nesmyslné státní intervence do svobodné tržní směny, přehnané regulace, nebo naopak chybějící regulace neférových podmínek, nevratná změna klimatu či jen prosté chyby manažerů každý den otevírají možnosti pro nové služby a produkty. O kognitivní strategii jsme již psali, zůstává klíčovou schopností manažera či lídra, který se musí umět především dívat.

Cyklický procesní model

V přírodě přežijí ty systémy a organismy, které mají schopnost se přizpůsobovat novým podmínkám. V ekonomice je to podobné, protože i ekonomika je živá soustava. V rámci firmy jsou pro celkovou transformaci nezbytné minimálně čtyři principy či kroky. Nejdříve je tedy potřeba identifikovat ty procesy, které jsou funkční a efektivní, které jsou klíčovou dovedností společnosti (esence firmy), a ty chceme dále rozvíjet. Ve druhém kroku je potřeba identifikovat, omezit či zcela eliminovat ty procesy, které jsou neefektivní a nejsou poplatné aktuálnímu prostředí trhu.

Mám-li například strojírnou vyrábějící součástky pro spalovací motory, nemusí mít v našich zeměpisných šířkách smysl zvyšovat tlak na implementaci Six Sigma a investovat do zlepšování procesu na obrábění trysek do těchto motorů. Kontext je dnes především o tom, co bude trh chtít zítra a v dalších letech.

Po identifikaci esence firmy je nutné přejít k třetímu kroku a zvolit vhodný a agilní procesní model pro nastavení pravidel a řízení firmy v nových podmínkách. Excelovské nástroje z „automotive“ zkopírované i s německými nadpisy nemusí být vždy ten nejlepší nástroj pro agilní procesní modely. Je vhodné hledat vlastní modely, nekopírovat, maximálně se inspirovat. Inovace agilního procesního modelu v dnešní dynamické době může mít větší význam než inovace jednotlivých služeb a produktů. Klíčovou vlastností inovovaného byznys modelu musí být smyčka permanentního zlepšování.

Živý organismus je schopen přijímat signály zevnitř a z vnějšku více způsoby, více částmi svého „těla“. Podobné je to ve firmě. Je nutné nastavit systém, který naslouchá internímu zákazníkovi (zaměstnancům) a rovněž zákazníkům externím. Nad těmito signály je nutné vytvořit pravidelné meetingy, přijímat rozhodnutí, které signály je potřeba řešit, a přejít do koordinované akce. Monitorování těchto signálů je tedy dalším ze čtyř klíčových principů pro úspěšnou transformaci firmy. Včasný a chytrý monitoring prostředí se však již v dnešní komplexním světě bez rozvinutých technologií neobejde.

Takt života a takt pro změny

Koncept digitální firmy není o budoucnosti, to je přítomnost, či spíše už minulost. Jsme svědky fascinující a rychlé transformace celé globální ekonomiky. Nezbývá než se učit praxí, nemá smysl čekat. Je potřeba promyslet si všechny předchozí doporučení pro montovny, ale hlavně učinit první krok a začít implementovat ony čtyři klíčové principy transformace. Pro úspěšnou transformaci je naprosto klíčové **důsledně řídit plnění potřebných úkolů**. Inspirace může být v systému Kanban, kde v zásobníku úkolů PDCA (naplánovat, udělat, ověřit a zlepšit) jsou v každé jeho kategorii v daném okamžiku vždy **maximálně tři úkoly**. Stejně jako živý organismus má svůj pravidelný rytmus, tak i pro implementaci změny je potřeba zavést pravidelný takt pro řízení porad, výměnu informací, a především měření výsledků. Ani transformační projekty se bez KPIs neobejdou. Co neměříme, to neřídíme!

Naznačil jsem jednu z možných cest k vyšší přidané hodnotě, do reálných změn se již musí každý vydat sám. Tak hodně štěstí a zase někdy! 😊