



Inovácie stratégie

Program

■ **Inovácie stratégie**

- Odvážne myslenie
- Získavanie nápadov
- Hodnotenie nápadov
- Zmena nápadov na stratégiu odvážneho myslenia
- Realizácia odvážneho myslenia
- Riadenie odvážneho myslenia
- Udržanie odvážneho myslenia





Odvážne myslenie

Odvážne myslenie

■ **Odvážne myslenie**

- Tradičný prístup k tvorbe stratégie
- Opatrné myslenie
- Strategická výzva
- Odvážne myslenie
- Opatrné a odvážne myslenie
- 6 strategických úloh odvážneho myslenia
- Formulovanie stratégie
- Uplatnenie stratégie



Tradičný prístup k tvorbe stratégie

- **Tradičný prístup**

- Stratégia je analytický proces, ktorý sa sústreďuje na **údaje** a na **prijímanie racionálnych rozhodnutí**.

- **Strategické analýzy**

- SWOT
- STEEP
- Porter
- Technické zabezpečenie
- Zdroje a kompetencie
- Zainteresované strany



Tradičný prístup k tvorbe stratégie

■ Strategické analýzy

- Analýzy môžu priniesť pravdivú **diagnózu situácie**.
- Pýtať sa na otázky a zhromažďovať údaje o trhu, konkurencii, zákazníkoch, technológii **by malo byť súčasťou strategického procesu**.
- Dáta, tabuľky analytické diagramy sú viac-menej staromódne pomôcky, ktoré **objasňujú minulosť**.
- Nedokážu **predpovedať stratégie**, ktoré sú vo svojej podstate **zamerané na budúcnosť**.
- Môžeme ich využiť **na diagnózu problému**, ale nie pri vytváraní veľkých myšlienok a účinných riešení.
- Štandardné strategické plánovanie **vylučuje odvážne myslenie a zbavuje života akýkoľvek zaujímavý nápad, ak mu vôbec dovolí vzniknúť**.
- Je založené na **status quo a primeranosti**.



Tradičný prístup k tvorbe stratégie

■ **Strategické analýzy**

- Strategické analýzy **sú potrebné**, ale bez odvážneho myslenia je strategické plánovanie limitované.
- Na vypracovanie stratégie je potrebné **niečo viac ako len analýza**.
- Odvážne nápady, ktoré **menia trh**, nie sú produktom zvyčajnej analýzy, ktorú si môžeme urobiť kedykoľvek a **robí ju tiež konkurencia**.



**Všetci lídri chcú myslieť odvážne.
Prečo tak teda nemyslia?**



- **Preto, lebo ich firmy sú uväznené v režime opatrného myslenia:**
 - Od začiatku **brzdí prejavy akejkoľvek kreativity.**
 - Prejavuje sa to **zotrvačnosťou, odporom, obmedzeným myslením, verziou k riskovaniu a zlepšovaniu.**
 - Je to, **za čo sú manažéri platení.**
 - Je **nenáročné.**
 - **Motivačné systémy sú nastavené na krátkodobé ciele.**

Strategická výzva

Na to, aby sme obstáli v konkurencii, **potrebujeme veľké a odvážne stratégie.**



Strategická výzva

Skutočnou **strategickou výzvou** ale zostáva **spôsob vypracovania nových a odvážnych návrhov na riešenie situácie a spôsob uplatnenie týchto odvážnych nápadov.**



Odvážne myslenie

■ **Odvážne myslenie**

- Má svoje vlastné **kreatívnejšie metodológie a pomôcky** na vytváranie **nových nápadov, hodnotenie, rozvoj stratégie a realizáciu.**
- Vnáša do strategického plánovania **kreatívny proces.**
- **Integruje celú spoločnosť** pomocou niekoľkých **jadrových myšlienok.**
- Stavia do pohotovosti **ducha súťaživosti.**
- Po jeho uplatnení nebude dané odvetvie už nikdy ako predtým.
- **Cesta späť neexistuje.**



Odvážne myslenie

■ **Odvážne myslenie**

- Na odvážne myslenie je potrebná **predstavivosť a vodcovské schopnosti**.
- Je potrebné pri ňom **pochybovať o hlboko zakorenených predstavách o obchodovaní alebo priemyselnom odvetví**.
- Odvážne myslenie sa neobjaví vo vašej hlave len tak z ničoho nič.
- Je na to potrebné **vykonávať činnosť: riadiť ľudí a skupiny, zavádzať organizačné zmeny**.
- **Neznamená to len vytvoriť niečo nové.**
- **Znamená to správať sa odlišne.**



Opatrné a odvážne myslenie

Opatrné myslenie	Odvážne myslenie
Zotrvačnosť a odpor	Tvorivosť a zmena
Obmedzené myslenie	Vizionárske riadenie
Averzia voči riskovaniu	Smelé nápady a skutky
Mentalita opevnených štruktúr	Integrácia jadrových myšlienok
Zameranie na krátkodobé ciele	Trvalé výsledky



6 strategických úloh odvážneho myslenia



**Formulovanie
stratégie**

**Uplatnenie
stratégie**

Získavanie
nápadov

Hodnotenie
nápadov

Zmena
nápadov na
stratégiu
odvážneho
myslenia

Realizácia
odvážneho
myslenia

Riadenie
odvážneho
myslenia

Udržanie
odvážneho
myslenia

Formulovanie stratégie

■ 1. Získavanie nápadov

- Pri vytváraní smelých a prelomových stratégií je potrebné uplatniť **alternatívny prístup, spojený s kreativitou.**
- Takýto prístup začína **získavaním nápadov-hľadaním nových súvislostí, nových asociácií**, spojením na prvý pohľad nesúvisiacich konceptov.
- Namiesto testovania konkurencie vo vlastnom odvetví sa **vydáme proti prúdu a budeme hľadať nové nápady mimo vlastného odvetvia.**
- Musíme **preveriť niektoré vžitú, ale zastarané predpoklady (posvätné kravy) obchodu.**
- **Ísť za rámec prítomnosti.**
- Musíme sa dostať k **jadru obchodnej stratégie**, aby sme dostali radikálnejšie predstavy.
- Do procesu získavania nápadov treba **zapojiť zákazníkov!**
- Namiesto získavania nápadov na internete sa **spojíme so zákazníkmi a s ich pomocou získame predstavu o svojom obchode.**



Formulovanie stratégie

■ 2. Hodnotenie nápadov

- Zozbierané nápady musíme následne **ohodnotiť a zmeniť ich na stratégiu**.
- **Zoskupiť a hodnotiť nové nápady** v prvom rade na základe ich **dlhodobého vplyvu** a toho, či **dokážu zmeniť trh**.
- Až potom uvažujeme, či sú **uskutočniteľné**.
- Do hodnotenia zapojiť **čo najviac zamestnancov, nielen odborných pracovníkov**.



Formulovanie stratégie

- **3. Zmena nápadov na stratégiu odvážneho myslenia**
 - Naším konečným cieľom je **jednoduchá, ale silná myšlienka, ktorá vytvorí nové hodnoty pre zákazníkov.**
 - Rozvíjanie smelých myšlienok pomocou **4 kvadrantov:**



Uplatnenie stratégie

■ 4. Realizácia odvážneho myslenia

- Podstatou stratégie odvážneho myslenia nie je iba jej formulovanie, ale aj **uplatňovanie**.
- Odvážne myšlienky musia byť **predložené zamestnancom a uskutočnené**.
- **Celá organizácia** sa musí **sústrediť na odvážne myslenie**.
- Vyžaduje **obrovské úsilie**.
- Musíte pochopiť **sny zamestnancov, riadiť flexibilne, získať komunikáciou záujem zákazníkov**.



Uplatnenie stratégie

■ 5. Riadenie odvážneho myslenia

- To si vyžaduje **vedenie a činnosti**, ktoré zabezpečia **uplatňovanie odvážneho myslenia nad rámec jednorazového projektu**.
- Vedúci musia mať **dostatok odvahy** na to, aby prevzali zodpovednosť za odvážny projekt, aby za ním stáli a musia byť vytrvalí, aby ho dotiahli do úspešného konca.
- Lídri majú predstavu o tom, ako zaviesť podstatné **zmeny**.
- Okrem **plánu** majú vytvorený aj **harmonogram**.
- **Konzultujú** s rôznymi skupinami **expertov** a pohybujú sa v **rôznych kruhoch**.



■ 6. Udržanie odvážneho myslenia

- To je najťažšia úloha: **sústrediť celú organizáciu okolo jadrovej myšlienky, na podnikovej, funkčnej a operačnej rovine.**
- Najväčšou výzvou je **zaviesť odvážne myslenie** do samotnej štruktúry organizácie.
- Je potrebné osvojiť si **interdisciplinárny spôsob uvažovania.**
- Pre zamestnancov musí byť **práca hrou a hra prácou** a musia byť ochotní **riskovať**.
- Hlavičky odvážneho myslenia - vyžaruje z nich **detské nadšenie** z nových nápadov, musia mať **prísun nových informácií**, ktoré **stimulujú ich myslenie.**





Získavanie nápadov

Získavanie nápadov

- **Získavanie nápadov**
 - Ako získať veľký šťavnatý nápad?
 - 6 pomôcok na získavanie nápadov



Získavanie nápadov

■ Získavanie nápadov

- Dobrá stratégia je podmienená jednou **kritickou zložkou** a tou je silný nápad.
- Rozvíjanie stratégie by malo byť **cielené a jednoduché**.
- Stratégia je vážna vec.



Ako získať veľký šťavnatý nápad?

- **Nápad musí**
 - Nadväzovať na **reálnu obchodnú problematiku**.
 - Byť nielen **inovatívny**, ale aj **obchodný-musí sa dať predáť**.



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **1. Spájať zdanlivo nespojiteľné-firma a nezvyčajný koncept**
 - **Vytvorte vizuálnu tabuľu spoločnosti**
 - Účastníkov rozdeľte do skupín po 6-8 ľudí.
 - Každá skupina má hrbu časopisov a nožnice.
 - Vytvorí koláž obrázkov z časopisov, ktorá bude odrážať podstatu značky.
 - **Vytvorte tabuľu trendov**
 - Každá skupina vytvorí ďalšiu vizuálnu tabuľu, ktorá bude odrážať nastupujúci trend v spoločnosti (spiritualita, strach z nebezpečného životného prostredia, wellness, krása).
 - **Spojte trend so značkou**
 - Vytvorte koncept, ktorý bude zahŕňať uvedenie nového výrobku, podujatie a uvádzaciu kampaň.



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **2. Porovnávať sa mimo vlastného odvetvia-firma a iné odvetvia**
 - Treba sa učiť od hudobníkov, komikov a moderátorov, ako vypointovať svoj prejav, ako poznámkami **vyvolať smiech** a ako viesť **živé skupinové diskusie**.
 - Porovnávať sa mimo vášho odvetvia je zložitejšie ako sa porovnávať v jeho rámci.



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **2. Porovnávať sa mimo vlastného odvetvia-firma a iné odvetvia**
 - **Identifikujte problémovú oblasť**
 - Vytvorte konceptuálny model problémovej oblasti.
 - Mali by ste mať pripravené špecificky zamerané otázky.
 - **Založte porovnávací tím-otvorené mysle**
 - Polovica manažéri z problémovej oblasti, polovica z príbuzných oblastí a oddelení.
 - **Identifikujte vzorové odvetvie a spoločnosti**
 - Vypracujte **maticu kritérií porovnávania**, podľa ktorej rozhodnete s ktorými odvetviami sa budete porovnávať.
 - To isté urobte pre spoločnosti s ktorými sa budete porovnávať a vyberte spoločnosti.
 - **Uskutočnite porovnávanie mimo vášho odvetvia**
 - Kreatívne prispôbte názory a nápady vášmu odvetviu.
 - Cieľom je mať základ pre vytváranie rovnocenných nápadov, nie prebratých.



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **3. Zabiť posvätné kravy-predsudky a ich spochybňovanie**
 - Rozvíjame alternatívy k súčasnému stavu:
 - Forme produktu
 - Účelu produktu
 - Použitiu produktu
 - Miesto spotreby produktu
 - Vplyvu produktu na zmysly
 - Viditeľným výsledkom



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **4. Preskočiť svoj vlastný rámec-súčasnosť a budúcnosť /minulosť**
 - Spoločnosti sú obmedzené a kreatívne skostnatené z dôvodu ich **nedotknutých presvedčení a záverov** a z dôvodu **závislosti na status quo**-od aktuálneho prostredia, v ktorom sa realizujú.
 - Prekročiť svoj časový rámec môže byť celkom **oslobodzujúce**.



6 pomôcok na získavanie nápadov

■ 4. Preskočiť svoj vlastný rámec-súčasnosť a budúcnosť /minulosť

- Metódy: plánovanie variantov, analýza možností a futuristické prognózy
 - Opíšte súčasnú situáciu-STEER, SWOT
 - Predstavte si rôznych typy budúcnosti.
 - Vyberte si **bod v budúcnosti**-10 rokov a začnite hodnotením svetlej budúcnosti porovnávaním SWOT s týmito variantmi, čo vám to prinesie?
 - Potom **vytvorte nápady**, ktoré budú reagovať na takéto **scenáre budúcnosti**, pri ktorých zoberiete do úvahy výsledky SWOT analýzy.
 - Myslite dozadu.
 - Zostavte **zoznam nápadov**.
 - Niektoré môžu byť dosť **vzdialené od súčasnosti**.
 - Na to, aby boli použiteľné v súčasnosti, ich **musíte zmeniť**.
 - Musíte **myslieť teda spätne**.
 - Dbajte na to, aby nápady boli stále **nové, inovačné a odvážne**.



6 pomôcok na získavanie nápadov

■ 5. Rozobrať nápad a jeho extrémny

- Spojenie vašej súčasnej situácie s najextrémnejšou verziou nápadu.
- Sústrediť sa na podstatu vášho obchodu.
- **Dostaňte sa k jadrú.**
 - Vytvorte zoznam všetkých prvkov vašich súčasných úloh.
 - Potom sa manažéri striedavo zapoja do konkretizácie jednotlivých prvkov a zo zoznamu vyradia jeden taký prvok, bez ktorého sa firma zaobíde.
 - Keď máte v zozname 1-3 myšlienky, znamená to, že ste sa dostali k jadrú vášho nápadu.



6 pomôcok na získavanie nápadov

■ 5. Rozobrať nápad a jeho extrémny

- **Nebojte sa poriadne prehádzať.**
 - Vytvorte alternatívy pre radikalizovanie podniku.
 - Pri každom prvku sa pýtajte: Táto stratégia je úspešná a dobrá, ale čo by sa stalo, keby sme zašli príliš ďaleko?
 - Ako by nás mohla táto stratégia dostať do problémov?
 - Toto je cieleňá kreativita a jej výsledkom by mali byť radikálne, až absurdné nápady.
- **Zmiernite trochu.**



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **6. Do procesu treba zapojiť zamestnancov aj zákazníkov.**
 - Niektoré z najlepších nových inovácií môžu pochádzať od samotných zákazníkov.
 - Zákazníkov je potrebné zapojiť.
 - Keď chceme získať nadhľad, je potrebné komunikovať so zákazníkmi.
 - Ak chcú spoločnosti od zákazníkov získať skutočne odvážne nápady, musia uplatniť také postupy, ktoré stimulujú vhodné typy kreatívnych spojení a generovanie nápadov.



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **6. Do procesu treba zapojiť zamestnancov aj zákazníkov.**
 - **Ako získať odvážne nápady od zákazníkov?**
 - Získavanie nápadov sa musí uskutočniť vo vhodnom prostredí, kde sa opýtate zákazníkov čo robia a čo nie, ako sa cítia.
 - Požiadajte ich, aby predstavili nové situácie, nie aby hodnotili status quo.
 - Čím viac slobody im poskytnete, tým slobodnejšie sa budú cítiť a prichádzať s novými nápadi.
 - **Ako zmeniť nápady zákazníkov na odvážne nápady?**
 - Nápady zákazníkov musia preskúmať zamestnanci s odvážnym myslením.
 - Nápady musia byť rozpracované-nie hodnotené, kritizované a vyradované.



6 pomôcok na získavanie nápadov

- **6. Do procesu treba zapojiť zamestnancov aj zákazníkov.**
 - Ktorú skupinu zákazníkov si pre získanie tvorivých nápadov vybrať?
 - Vaši zákazníci by mali byť fanatici, ktorí sa vášnivo zaujímajú o odvetvie a druh výrobku.
 - Zaangažujte ich tými správnymi otázkami o zážitku, pocitoch.
 - Do procesu musia byť zapojení aj výkonní pracovníci.
 - Tí sa musia tiež stretnúť so zákazníkmi, aby niečo vzniklo.
 - Každý vie prispieť odvážnym nápadom
 - Pomocou internetu je jednoduché požiadať hocikoho, aby prispel novými nápadmi, nielen zákazníkovi.
 - Ľudia vám aj radi pomôžu s realizáciou nápadu, ktorý vymysleli.
 - Nápady prichádzajú od všadiaľ.
 - Podstata triku spočíva v tom, že musíte hľadať vnútri aj mimo firmu a musíte vytvoriť taký systém, ktorý bude neustále nové nápady registrovať.





Hodnotenie nápadov

Hodnotenie nápadov

- **Hodnotenie nápadov**
 - Udržanie latky vysoko
 - Inštinkt
 - Ktoré nápady sú naozaj dobré?
 - Ktoré dobré nápady vlastne fungujú?



Hodnotenie nápadov

■ Udržanie latky vysoko

- Ak hľadáte inovačné nápady, ktoré by spoločnosť diferencovali a mali významný vplyv na trh, musíte si **latku položiť vysoko** a tam ju aj udržať, pretože opatrné myslenie si vždy nájde svoju cestu.
- Zapojiť **správnych ľudí**.
- Vyhýbajte sa organizovaným výborom a komisiám s byrokratickými postupmi a pravidlami.
- Dôverujte svojmu **inštinktu**.
- Použite **analytické kritéria**.
- Začnite tým, či je **nápad originálny**, až potom či je **uskutočniteľný**.



Hodnotenie nápadov

■ Inštinkt

- Veľa hodnotení prebieha na základe **inštinktu**.
- **Hodnotenie je inštinktívne**.
- Ľuďom sa **okamžite** niektoré nápady páčia a iné nie.
- Analýzy robíme preto, aby sme si potvrdili svoj inštinkt.
- Pre potvrdenie inštinktu sú potrebné aj **analytické kritéria**.
- Vypracujte **hodnotiace a rozhodovacie kritéria** v rámci dvoch problémov:
 - Je nápad skutočne dobrý?
 - Bude nápad fungovať?
- Ak si chcete zachovať latku vysoko, začnite s tou **prvou otázkou**.



Hodnotenie nápadov

▪ Ktoré nápady sú naozaj dobré?

- Nebojte sa byť kritický a zistite si aj **názory zvonka**.
- Každý nápad porovnajte na základe nasledujúcich **troch všeobecných kritérií „pravosti“**:
 - **Kreativita**
 - Nové, inovačné, ktoré sa ešte nevyskytli.
 - Je váš nápad skutočne **inovačný a originálny**?
 - **Vplyv na obchod**
 - Odvážne nápady majú **silný vplyv**.
 - Hodnotenie vplyvu na obchod: hodnota akcií, predaj, zisk, trhovú podiel, hodnoty značka, celoživotná hodnota zákazníka)
 - **Vplyv na komunikáciu**
 - Odvážne myslenie **všetko premieša, zatočí hlavami a upriami na vás pozornosť**.
 - Odvážne nápady často **rozbúria hladinu vnútri spoločnosti-na právnom a účtovnom oddelení**.



Hodnotenie nápadov

▪ Ktoré dobré nápady vlastne fungujú?


- Aby obchodné nápady fungovali, musia byť uskutočniteľné, obrániteľné pred konkurenciou a musia zapadnúť do **interného prostredia**.
- **Uskutočniteľnosť**
 - Originálny nápad musíte posúdiť z hľadiska **realizovateľnosti**.
 - Až potom ho môžete použiť na vytvorenie novej stratégie.
 - Zdroje.
- **Obhájiteľnosť**
 - Konkurencia, zákazníci, trh, cena.
- **Vnútoraná harmónia**
 - Zapadá do organizácie, nápad môžeme predať inej firme.



Hodnotenie nápadov

- **Hodnotenie inovačných nápadov odvážneho myslenia vyžaduje rovnováhu týchto faktorov:**
 - Názorov odborníkov a názorov zvonka.
 - Inštinktu a analýzy.
 - Originality a uskutočniteľnosti.





Zmena nápadov na stratégiu odvážneho myslenia

Zmena nápadov na stratégiu odvážneho myslenia

- **Zmena nápadov na stratégiu odvážneho myslenia**
 - Strategický koncept
 - Rozvíjanie stratégie odvážneho myslenia
 - Konkurenčné stratégie
 - Stratégie odvážneho myslenia



Strategický koncept

■ **Strategický koncept**

- Disponovať niekoľkými dobrými nápadi ešte neznamená, že disponujete cieľnou stratégiou.
- Na začiatku sa pokúste **zredukovať svoje nápady** a vytvoriť **jasný a koherentný koncept**.
- Vyjadrite **koncept jednoduchou vetou**, krátkym opisom alebo vizuálne.



Rozvíjanie stratégie odvážneho myslenia

■ 4 kvadranty

– Firma-individuálne

- Aké **firemné schopnosti** na vypracovanie stratégie je potrebné vytvoriť, premyslieť, prepracovať a ako ich uplatniť, aby bola stratégia úspešná.

– Firma-systémové

- Aké **obchodné siete** môžeme použiť a využiť tak, aby mala stratégia úspech?

– Trh-individuálne

- Aký druh **spotrebiteľskej hodnoty** môže stratégia vytvoriť pre rôzne segmenty spotrebiteľov a ako túto hodnotu doručiť?

– Trh-systémové

- Aký druh **trhového ekosystému** môžeme vytvoriť a ako ho využiť pri posilnení stratégie?



Rozvíjanie stratégie odvážneho myslenia

	Individuálne	Systémové
Firma	Možnosti firmy (tvrdé a mäkké faktory)	Obchodné siete (konkurenti, producenti komplementárnych tovarov)
Trh	Spotrebiteľská hodnota (funkčná, skúsenostná)	Trhový ekosystém (nezávislosť, komunita)



Konkurenčné stratégie

- **Konkurenčné stratégie**
 - Porter
 - Minimalizácia nákladov
 - Defirenciácia
 - Zameranie-fokus
 - Norton a Kaplan
 - Vynikajúca operačná kvalita
 - Inovácia produktov a služieb
 - Blízky vzťah so zákazníkmi



Stratégie odvážneho myslenia

▪ **Stratégie odvážneho myslenia**

– **Podstata**

- Spája sa s nevyhnutnými, základnými časťami celku, ktoré boli privedené do extrému.
- Príklad: Google-vyhľadávanie.

– **Integrácia**

- Spája navonok nezlučiteľné koncepty a dokazuje, že nie sú až tak nezlučiteľné. Odvážne myslenie je o tom, ako ich spojiť.
- Príklady: Luxusné výrobky-Prada, Gucci-rýchlosť je dosiahnutá náhradou ručnej práce jemnými strojmi.

– **Protiklad**

- Vytvára protiklad k zavedeným obchodným stratégiám určitého obchodného odvetvia.
- Príklad: IKEA

– **Vyniknutie**

- Spájame s výrazom presahovať rámec obyčajných vecí.
- Príklady: Virgin Galactic, Grameen Bank, BlackBerry.



Stratégie odvážneho myslenia

- **Stratégie odvážneho myslenia**
 - Pri výbere stratégie treba brať do úvahy **2 kľúčové okolnosti**:
 - Aké **náročné je sústrediť sa** na jeden zo 4 kvadrantov?
 - Do akej **miery ste ochotní riskovať**?
 - V prípade všetkých stratégií musíte vypracovať všetky 4 kvadranty.
 - V závislosti od typu stratégie sa vaša stratégia musí osobitne sústrediť na jeden určitý kvadrant.
 - **Stratégia podstaty-firemnej zručnosti**-najmenej riskantná.
 - **Stratégia integrácie-obchodné siete**.
 - **Stratégia protikladu-spotrebiteľská hodnota**-najriskantnejšia.
 - **Stratégia vyniknutia-pozitívny ohlas trhového ekosystému**.



Stratégie odvážneho myslenia

Možnosti		Reakcia konkurencie	
		Slabá	Silná
	Existujúce	Podstata	Integrácia
	Nové	Protiklad	Vyniknutie



Stratégie odvážneho myslenia

- **Stratégie odvážneho myslenia**
 - Keď máme **strategickú partitúru**, sme pripravení na jej **realizáciu**.
 - Staršia literatúra o stratégii sa zameriava na formulovanie stratégie a zanedbala problematiku jej realizácie.
 - Na realizáciu stratégie potrebujeme:
 - **Rozpočet a operačný plán: špecifické ciele, časový harmonogram, osoby zodpovedné za projekty, nadšenie pre realizáciu.**
 - Musíte byť **vynikajúcim autorom stratégie** a zároveň **dirigentom svojej tvorby pri jej realizácii**.





Realizácia odvážneho myslenia

Realizácia odvážneho myslenia

- **Realizácia odvážneho myslenia**
 - Prekážky realizácie odvážneho myslenia



Prekážky realizácie odvážneho myslenia

- **Pasivita a vzdor zamestnancov-preniknite do ich snov**
 - Pri realizácii skutočne odvážneho projektu potrebujete **motivovaného a zanieteného projektového manažéra**.
 - Projekt si vyžaduje, aby ľudia **pracovali s nadšením**.
 - Nepotrebujeme ich motivovať, **motivujú sa oni sami**.
 - Projekt pokladajú za **nástroj ich vlastného rastu**.
 - Všetkým im **zmysel pre vyššie poslanie**.
 - Stratégia musí byť **inšpiratívna**.
 - Vedúci musia so zamestnancami **komunikovať, pozrieť sa im priamo do očí a vypočuť si ich sny**.
 - **Zamestnanci chodia s nadšením do práce**.



Prekážky realizácie odvážneho myslenia

- **Úspešné postupné rozvíjanie stratégie-dynamická práca, plán, míľniky a okamžité prínosy**
 - Úspech odvážneho myslenia sa nedostaví za noc.
 - Je na to potrebný **čas**-príprava realizácie, spustenie a rozvíjanie.
- **Zmeny podmienok-flexibilita, tímy**



Prekážky realizácie odvážneho myslenia

- **Nadšenie mimo organizáciu-rozvíriť pokojnú hladinu trhu**
 - Nájdite tie **správne prostriedky** na prilákanie pozornosti.
 - Využite **smelé komunikačné prostriedky**.
 - Získajte **pomoc od zákazníkov**.





Riadenie odvážneho myslenia

Riadenie odvážneho myslenia

- **Riadenie odvážneho myslenia**
 - Vedenie odvážneho myslenia
 - Riadenie odvážneho myslenia



Riadenie odvážneho myslenia

- **Vedenie a riadenie je jednou z večných tém manažmentu.**
- **Vlastnosti vodcu:**
 - Odvaha
 - Vášeň
 - Vytrvalosť



Riadenie odvážneho myslenia

■ **Odvaha**

- Vedenie odvážneho myslenia si vyžaduje **smelosť a dobré nervy**.
- Odvaha je o **hodnotách, vernosti a zodpovednosti**.
- Odvaha znamená **postaviť sa vžitým presvedčeniam**.
- Odvaha znamená **stáť za svojim názorom aj napriek nátlaku okolia**.
- Odvaha znamená **definovať kritéria, podľa ktorých vás možno budú posudzovať, tieto kritéria zverejniť a za každú cenu sa ich pridržať**.



Riadenie odvážneho myslenia

■ **Vášeň**

- Lídri odvážneho myslenia pristupujú k svojej stratégii **s vášňou**.
- Nielenže svojej **vizionárskej stratégii veria**, ale **urobia všetko preto**, aby presvedčili a motivovali aj tých ostatných.
- K svojmu odvážnemu mysleniu pristupujú **s vášňou a entuziazmom** a chcú, aby **ostatní o tom vedeli**.
- **Vášeň je silný cit**, ktorý väčšinou spájame s osobným životom a nie prácou.
- Lídri **nerobia rozdiel medzi prácou a tým ostatným**.



Riadenie odvážneho myslenia

■ **Vytrvalosť**

- Je o **výdrži**, ktorú musíte preukázať **vo všetkých fázach**, od získavania nápadov až po hodnotenie, formulovanie stratégie a jej realizáciu.
- Vytrvalosť znamená **držať sa svojho nápadu vo chvíľach stúpajúceho odporu alebo hroziaceho neúspechu**.
- **Nevzdávať to, keď nastanú komplikácie**.



Riadenie odvážneho myslenia

- **Riadenie odvážneho myslenia** nesúvisí iba s osobnými vlastnosťami lídra.
 - Musíte si **vytvoriť plán**.
 - **Pohybujte sa v rôznych kruhoch**, kde si budete **vymieňať názory** s rôznymi skupinami odborníkov.
 - Lídri odvážneho myslenia **majú vyšší cieľ**, nielen jeden projekt, je ním **trvalé uplatňovanie odvážneho myslenia**.





Udržanie odvážneho myslenia

Udržanie odvážneho myslenia

- **Udržanie odvážneho myslenia**
 - Zmena
 - Hlavičky odvážneho myslenia
 - Rovnováha práca/hra
 - Riadená stimulácia
 - Podnikateľský duch
 - Interdisciplinárne myslenie
 - Rámec stratégie odvážneho myslenia



Udržanie odvážneho myslenia

▪ Zmena

- Odvážnym myslením musíte **pretkať** všetky zložky vašej organizácie.
- Musíte podporovať **trvalú zmenu**.
- **Riadiť zmenu je ťažké**.
- Je nielen o zmene, ale proces **musí siahať až do srdca, do duše jednotlivcov a firmy**.



Život podniku je nezmyselné trápenie až do chvíle, keď mu poskytneme svoj vlastný zmysel.

Udržanie odvážneho myslenia

■ Hlavičky odvážneho myslenia

- Veľké úlohy potrebujú **hlavičky odvážneho myslenia**, pretože si zachovávajú **detskú vieru** v možnosť **vyriešiť každý zložitý problém** so **sviežimi a otvorenými myšliami**.
- **Myslenie je pre nich zábava**.
- **Majú svoju excentrickú a rebelskú povahu**.
- **Výkonnosť nespájajú iba s prácou**.



Udržanie odvážneho myslenia

▪ Rovnováha práca/hra

- Je pre nich spojená s hrou a vhodnou rovnováhou medzi prácou a hrou v práci, nie medzi prácou a životom.
- Odvážne myslenie je stimulujúca a kreatívna činnosť.

▪ Riadená stimulácia

- Firms by zamestnancom nemali platiť za to, že sa iba hrajú, ale za vyváženosť práce a hry, ktorá prináša výsledky.
- Jedným zo spôsobov, ako inšpirovať zamestnancov je poskytnúť im podiel na obchode.

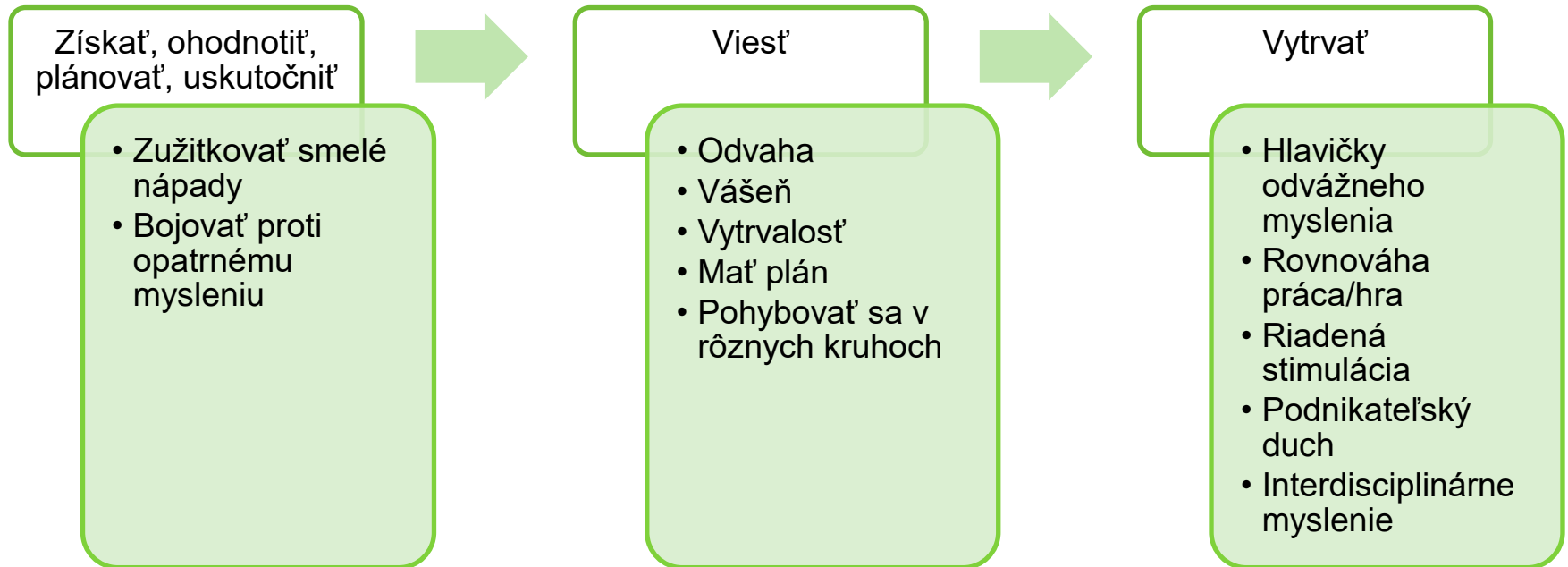


Udržanie odvážneho myslenia

- **Manažérom musíte vštepiť podnikateľský duch**
 - Podnikanie bude **prekvitať** v takej firme, ktorá je **riadená ako dynamická kultúra** zložená z **organizačných jednotiek**, ktoré **riadia projekty rýchlo a na vlastnú zodpovednosť**.
 - **Tímy majú jednotlivcov**, ktorí **riskujú a majú silnú potrebu odhaliť a využiť príležitosti pre vytvorenie hodnoty**.
 - **Tímy majú autonómiu-majú voľnú ruku a projekt môžu viesť smerom, ktorý sami preferujú**.
 - **Z firmy musíte vyhnať organizačné základne-hierarchiu**.
- **Interdisciplinárne myslenie**



Rámec stratégie odvážneho myslenia



- **Bernd H. Schmitt**
 - Stratégia odvážnych



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com