



Procesy riadenia

Procesy riadenia

- **Procesy riadenia**
 - Strategické procesy
 - Zákaznícke procesy
 - Personálne procesy
 - Open source inovácie





Strategické procesy

Strategické procesy

- **Strategické procesy**
 - Strategická zotrvačnosť
 - Zmysel
 - Hodnoty
 - Riziko
 - Výkonnosť
 - Originalita
 - Myslenie
 - Slovník
 - Konkurencia



Strategické procesy

■ **Strategická zotrvačnosť**

- Tendencia tímu vedenia **popierať** či **prehliadať** potrebu zmeny stratégie.
- Nedostatok príťažlivých alternatív k súčasnému stavu, čo vedie k strategickému ochrnutiu.
- Alokačná nepružnosť, čo nepodporuje preskupovanie a nové rozmiestňovanie **schopností a kapitálu** a jeho nasadzovanie na **nové iniciatívy**.



Strategické procesy

■ Zmysel

- Každý, kto sa pustí do podnikania, musí prísť na to, čo je **zmyslom jeho spoločnosti**.
- Zmysel spočíva v **zmene, ktorú sa snažíte dosiahnuť**.

■ Hodnoty

- Ak je novou arénou zápolenia konkurencie boj hodnotového systému proti hodnotovému systému, nič sa nevyrovná spoločnostiam a manažérom, ktorí do tejto oblasti vstúpia presvedčení o **kladoch vlastných hodnôt**-pripravení dať svoje presvedčenie **jasne najavo**.



Strategické procesy

- **Riziko**
 - Nesnažte sa budovať iba **vysokovýkonné** spoločnosti.
 - Zasadzujte sa za **vysokoriskantné programy**.
- **Výkonnosť**
 - Ak chcete mať **jedinečnú firmu**, podávajte **nezabudnuteľné výkony**.



Strategické procesy

■ Originalita

- Rast treba založiť na strategickom úspechu presadzovaním **novátorských názorov** na **budúcnosť** svojho biznisu.
- Originalita sa stala **lakmusovým papierikom** stratégie.

■ Myslenie

- Trvalý úspech dosiahnu iba tie nové spoločnosti, čo boli založené na **myšlienkach**, ktoré boli v čase vzniku úplne **bláznivé**.
- Sila stratégie je vo vytvorení **bystrého úsudku** o svojom odvetví a predstavení **jasnej a presvedčivej alternatívy** k zvyčajnému spôsobu podnikania v ňom.
- Podstatou obhajovania niečoho je mať **jasno v stratégii**.



Strategické procesy

■ Slovník

- Jedným zo znakov konkurenčnej stratégie je vytvorenie **vlastného slovníka**.
- Firmu môžete ohodnotiť podľa jej **jazyka**.
- Spôsob, akým **rozprávate**, veľa prezrádza o tom, ako **rozmýšľate** o svojom podnikaní a **ten určuje, ako dobre sa mu darí**.



Strategické procesy

■ Konkurencia

- Podnikateľsky dôležité je použitie všetkých dostupných legitímnych zdrojov a stratégií na **získanie konkurenčnej výhody**.
- Podstatou je bojovať so zabehnutou konkurenciou **spochybňovaním jej myslenia**.
- Svoju konkurenčnú výhodu postavte na **kritike odvetvia**.
- **Nepozeráme sa na to, čo robí konkurencia. Pozeráme sa len na to, čo robíme my.**



Strategické procesy

**Silní prevýšia slabých, no chytrí prevýšia silných.
Najlepší spôsob, ako vyradiť konkurenciu, je pretromfnúť ju
v myslení.**





Zákaznícke procesy

Zákaznícke procesy

■ Zákaznícke procesy

- Realita
- Výzvy
- Identita
- Podstata
- Obchodná značka
- Emócie
- Zákazníci
- Kultúra
- Reklama
- Peniaze



Zákaznícke procesy

■ Realita

- Čím viac spoločností **zvyšuje kvalitu a znižuje ceny**, čím viac mívajú na **efektnú reklamu**, tým to **menej pôsobí na zákazníkov**.
- Čím tvrdšie pracujú manažéri na tom, aby boli produkty **lacnejšie, spoľahlivejšie a žiaducejšie**, tým **nešťastnejší sú zákazníci**.
- V čom sú **nesprávne úvahy o zákazníkoch**?
- Poľutovaniahodnou odpoveďou je, že až príliš mnoho spoločností **o zákazníkoch neuvažuje**.



Zákaznícke procesy

■ Realita

- Manažéri spoločností sledujú **iné priority** a odniesli si to zákazníci (znižovanie nákladov, znižovanie počtu zamestnancov, veľké investície do technológií, zlučovanie a akvizície podnikov).
- Absolútna **eliminácia ľudského kontaktu** medzi firmami a zákazníkmi (automatizácia služieb, zavádzanie call centier), so živou osobou sa stretnete ťažko.
- Automobily, aerolínie, filmový priemysel, investičné fondy definujú **tri nešťastné skutočnosti**-nadmerná ponuka, nadmerná výrobná kapacita, absolútne preťaženie zmyslov.
- Zákazníci nestačia spracovať všetko, čo vidia a počujú.
- Jednou zo záporných stránok priznania si pravdy o **nadmernej výrobe, nadmernej ponuke a preťažení zmyslov**, je, že to **pôsobí odradzujúco**- kto chce vstupovať na trh, ktorý je už aj tak preplnený?



Zákaznícke procesy

■ Výzvy

- Ako dať pôsobivú ponuku zákazníkom, ktorí už majú viac ako dosť všetkého čo predávajú?
- Ako nájsť aj na tých najprepchatejších trhoch priestor pre firmu, ktorá chce ponúknuť niečo originálne a povedať niečo autentické.



Zákaznícke procesy

■ Identita

- V ére nadmernej kapacity a ponuky sa preťaženi zákazníci **radi identifikujú s firmami** so zaujímavou **identitou**.
- Pocit identity môžete predávať tak, že **zákazník bude vaša kategória**.

■ Podstata

- Pri vytváraní vzťahu so zákazníkmi ide **o podstatu**, nie o štýl-o nájdienie **pôsobivejšieho spôsobu**, ako robiť biznis.
- Malé výstrednosti v činnosti zamestnancov pôsobia **veľkým dojmom** na firmy, s ktorými spolupracujú.



Zákaznícke procesy

■ Obchodná značka

- Každá spoločnosť túži vytvoriť **obchodnú značku**, ktorá sadne zákazníkovi a na trh dá niečo **špeciálne**.
- Nemôžete byť však špeciálni so starými názormi na návrh produktov, poskytovanie služieb a vytváranie posolstiev.



Zákaznícke procesy

■ Emócie

- Čoraz viac firiem si začína uvedomovať, aké ťažké je konkurovať si v „tvrdých“ faktoroch biznisu, ako je cena, kvalita a vlastnosti produktu.
- Preto sa spoločnosti pozerajú na veci komplexnejšie a viac utrácajú na „mäkkú“ stránku-produkty, ktoré sú na pohľad nádherné a ktoré pôsobia viac na srdce, ako na rozum, obklopené symbolmi a vzormi, ktoré nielen vzbudzujú dôveru, ale upútavajú zmysly a sú emotívnejšie.
- Doslova hľadajú „more lásky“. Tvoría „značky lásky“ s využitím prvkov tajomstva, zmyselnosti a intimity. Láska je o hlbokom pocite oddanosti.



Zákaznícke procesy

■ Emócie

- Snažte sa vytvoriť **produkty, služby**, ba dokonca aj priestory, ktoré **chytiť za srdce** a zároveň sú **výzvou pre myseľ**.
- Produkt možno urobiť ešte viac **emocionálnejším** tak, že ho zmeníme na niečo **sociálne**-tým, že vytvoríme medzi zákazníkmi pocit spoločného vlastníctva a participácie.
- Vytvoriť **more lásky** znamená v novom svete konkurencie **získať veľké množstvo participácie**.
- Čím viac ľudí pozvete k formovaniu **charakteru vašej spoločnosti**, tým väčšiu im dávate možnosť, aby si **vzájomne vymieňali myšlienky** a tým **väčší je ich podiel na jej činnosti**-a tým viac im bude **záležať na jej úspechu**.



Zákaznícke procesy

■ Zákazníci

- Ak je vaším cieľom vytvoriť so zákazníkom **psychologický kontakt**, potom je isté, že si **nemôžete získať všetkých zákazníkov**.
- Zamerajte sa na pomerne **úzko definovanú skupinu zákazníkov** a používajte „**na mieru šité stratégie**“, aby ste uspokojili zákazníkov.
- Ak veríte, že značka má reprezentovať určitý súbor názorov, potom musíte byť pripravení na to, že **niektorých ľudí naštvete**. **Nemusíte oslovovať každého**.



Zákaznícke procesy

■ Kultúra

- Ide o priame prepojenie medzi **identitou spoločnosti na trhu** (jej vzťah k zákazníkom) a jej **výkonom na pracovisku** (jej vzťah k zamestnancom).
- Obchodnej značke vdychujú život **pracovníci firmy**, ktorí sa so zákazníkmi **rozprávajú na úrovni**.
- Kultúru **nemôžete kúpiť, nemôžete ju získať fúziou, ani ju pretvoriť**.
- Kultúra je **niečo, čo konkurencia nikdy nedokáže odkopírovať**.



Zákaznícke procesy

■ Reklama

- **Nespoliehajte sa** na veľkorozpočtové reklamy.
- Ak chcete, aby sa zákazníci stotožnili s vašou značkou a rozprávali o nej, potom musíte v prvom rade venovať čas a peniaze **rozvíjaniu produktov**, ktoré stoja za to, aby sa o nich rozprávalo.



Zákaznícke procesy

■ Peniaze

- Hlavným cieľom je **maximalizovať hodnotu vzťahov so zákazníkmi, nie minimalizovať výdavky.**
- Jednou zo stratégií **vytvárania dojmu na zákazníkov**, a to najmä vtedy, keď súperia zastávajú názor, že im treba všetko spoplatniť, je **dať im zadarmo niečo**, za čo u iných spoločností platia - alebo vôbec neponúkajú.
- Ak sa za všetko, čo urobíte, budete snažiť **zhrabnúť aj posledné euro, raz sa vám to vypomstí.**





Personálne procesy

Personálne procesy

- **Personálne procesy**
 - Firma
 - Nábor
 - Biznis
 - Vizualizácia
 - Talenty
 - Hviezdy
 - Charakter
 - Motivácia



■ Firma

- Moc sa presúva od vlastníkov finančného kapitálu k **vlastníkom intelektuálneho kapitálu**.
- **Kvalita výkonu spoločnosti** nemôže prevýšiť **kvalitu tých, ktorí tento výkon podávajú**.
- Typické pre firmy je to, že sú rovnako **kreatívne a dôsledné** v prístupe **k ľuďom**, ako sú vo vzťahu k ostatným oblastiam podnikania.
- Ak si firmy konkurujú silou svojich nápadov, potom musíte veriť, že si **konkurujú aj inteligenciou svojich ľudí**.
- Nemôžete mať **šťastných a spokojných zákazníkov**, ak je vaša organizácia plná **nešťastných a nespokojných ľudí**.



Nábor

■ Nábor

- Trik je v umení **presvedčiť pasívnych hľadačov práce**, ľudí, ktorí nebudú pre vás pracovať, pokiaľ **tvrdó nezpracujete** na tom, **aby ste ich presvedčili**, že sa majú k vám pridať.
- Dnes sa vedie boj o ľudí.
- Ak naplníte firmu ľuďmi, ktorí aktívne hľadajú prácu, prilákate nespokojencov s priemerným výkonom.



Nábor

■ **Biznis**

- Aj tí najužšie špecializovaní odborníci pracujú najlepšie vtedy, keď **dobře chápu, ako funguje celkový biznis** a čo rozhoduje o tom, čo na trhu vyhráva alebo prehráva.

■ **Vizualizácia**

- Ľudia **informácie** nedostávajú, oni do nich narážajú.
- To, čo je raz ukázané, je lepšie než tisíckrát povedané.
- Vizualizácia **maximalizuje vernosť**.



Talenty

■ Talenty

- Medzi postavením organizácie na trhu talentov a jej úspechom na trhu produktov existuje neotrasiteľný vzťah.
- Lídri, odhodlaní pozdvihnúť ľudský faktor v biznise chápu, že skutočná práca začína vtedy, keď do dverí vstúpia **talentovaní ľudia**.
- Otázka **talentov** má pre budúcnosť **strategický a kritický význam**.
- O všetkom rozhodujú talenty a vytrvalosť.
- Talenty sú **mobilné**. Prichádzajú tam, kde dostanú **priestor k vlastnému rastu**.



Hviezdy

■ Hviezdy

- Hviezdni zamestnanci vyžadujú **hviezdne zaobchádzanie**, ktoré odráža **vysoké očakávania**, ktoré výnimoční ľudia vnášajú do svojej práce.
- Treba však udržiavať rovnováhu medzi **hviezdami a systémom**.
- Najlepší neznamená najšikovnejší technicky, ale znamená to byť **vynikajúcim spoluhráčom**.



Znalosti

■ Znalosti

- Konkurenčný náskok a dlhodobosť firmy záleží hlavne na **sebavzdelávaní, na vytváraní, zdieľaní a kapitalizácii znalostí**.
- Kľúčovou schopnosťou je **premena informácií na znalosti** a ich zmena na **konkurenčné výhody**.
- **Učenie sa, zdieľanie znalostí a skúsenosti, kreativita a vytrvalosť, radosť z práce a nadšenie pre zmenu-to všetko stojí a padá na ľuďoch, na dôvere a spolupráci medzi nimi.**
- **Moc sa presúva od vlastníkov finančného kapitálu k vlastníkom intelektuálneho kapitálu.**



Charakter

■ Charakter

- **Charakter** je práve tak dôležitý ako vzdelanie a zoznam zásluh v životopise.
- **Akým ste človekom** je rovnako dôležité, ako to, **čo momentálne viete**.
- Víťaziace firmy dodržiajú **normy správania a názory** na to, čo je správne a čo nie.
- **Hodnoty najviac motivujú zamestnancov**.



Motivácia

■ Motivácia

- Najlepší lídri chápu, že najlepších zamestnancov primárne **nemotivujú peniaze**.
- Skvelí ľudia sa chcú **cítiť ako vplyvní hráči** a chcú pracovať na **vzrušujúcich projektoch**.
- Chcú, aby ich obklopovali a stimulovali **iní významní ľudia**, chcú mať pocit, že sú **súčasťou niečoho významnejšieho ako sú oni sami**.
- Najtalentovanejší zamestnanci zvyčajne **chcú robiť prácu, ktorá sa im páči, s ľuďmi, ktorých majú radi, na projektoch, ktoré ich napíňajú.**



Motivačná sila

Zdá sa, že neexistuje nič, čo by malo väčšiu **motivačnú silu**, ako **náročné ciele**, priebežné **meranie** dosiahnutého **pokroku**, získavanie **spätnej väzby** o ňom a príležitostné **odmeny**.



Zdroj: Jeffrey K. Liker, *Tak to dělá Toyota*, Management Press, 2007



Open source inovácie

Open source inovácie

- **Open source inovácie**
 - [TopCoder, Inc.](#)
 - [Edinburgh Fringe Festival](#)
 - [Procter & Gamble](#)
 - [InnoCentive](#)
 - [Nine Sigma](#)
 - [Goldcorp Inc.](#)



■ Open source

- Je kríženec medzi open source a kapitalizmom.
- Má 75 000 samostatných programátorov zo 190 krajín sveta.
- Je to **raj pre počítačových nadšencov**.
- Má **špičkových klientov**.
- Firma podpíše kontrakt na vývoj softvéru, rozdelí aplikáciu do samostatných komponent a potom nechá svojich členov, aby tvorili **open source kód**.



■ **Súťaživosť**

- Programátori spolupracujú na vytvorení skvelého kódu prostredníctvom **dravého súperenia muža proti mužovi**.
- Ich práca je organizovaná ako séria **online súbojov**, kedy **zápasia s termínmi a prekladajú riešenia porote**.
- **Súťaživosť je základom tejto spoločnosti**.
- Súperia o **peniaze** (Čína, India, Rumunsko, Poľsko).
- Zarábajú desaťtisíce dolárov.
- Webová stránka sleduje **výkonnosť programátorov**.
- Jednotlivec dostane kartu, kde je uvedené: súťaž, ktorej ste sa zúčastnili, ako často ste vyhrali a koľko ste zarobili.



■ Uznanie

- Dôležité je aj **uznanie**.
- Z TopCodera si **vyberá Google najlepších maníkov**.
- Všetko čo robíme, je zamerané na to, aby sme sw návrhárom a programátorom pomohli **zachytiť hodnoty, ktoré vytvárajú**.
- Umožňujeme jednotlivcom, aby sa **realizovali**.



Edinburgh Fringe Festival

■ Open source inovácia

- **Festival umelcov.** V roku 2005: 1,25 mil. lístkov, 27 000 predstavení, 16 000 účinkujúcich, 1 800 divadelných hier.
- **Je to umelecký inkubátor sveta.**
- Je to viac ako herecké umenie, je to **open source inovácia.**
- **Nikto ju neriadi**, za svoj úspech vďačí **architektúre participácie**, ktorá spája **divokú kreativitu** s duchom **dravej súťaživosti**.
- **Účastníci rozhodujú o tom, čo sa bude hrať.**
- Zabezpečujú správne okolnosti, predat' celkový zážitok, urobiť ho čo najpríťažlivejším pre každého, kto by mohol niečím prispieť.
- Nie sú kurátormi nápadov.



Edinburgh Fringe Festival

■ Open source inovácia

- Fringe je samoorganizujúci sa systém riadený kombináciou 4 faktorov: účinkujúci, javisko, publikum a tlač.
- Musíte presvedčiť javisko, aby vás vzalo.
- Neexistuje návod, ako si získať pozornosť.
- Používajú sa rôzne marketingové ťahy.
- Musí sa to stať prirodzené-je to trh.
- Ak to zaujme ľudí, je to úspech.
- Kľúčová lekcia pre biznis a inováciu je: nie aké predstavenia zabodujú, ale ako celý festival dokáže fungovať a naberať na dôležitosti.
- Jeho najdôležitejšou povinnosťou je zabezpečiť, aby o charaktere festivalu rozhodovali umelci a publikum.
- Všetko čo musíme urobiť, je vytvoriť čo najmenej pravidiel a nariadení.



■ **Stratégia**

- Stratégia firmy musí byť **otvorenejšia** v tom, ako **pozerá na vonkajší svet a ako mu načúva**.
- Ich vedci chodia po svete a hľadajú príležitosti, nápady a talenty.
- **Inovujú samotný spôsob inovácie**.
- Chcú sa stať magnetom priťahujúcim nápady zvonka-vytvoriť a ovládať prísun inovácií.
- Spolupracujú s inými firmami.
- Podporujú NineSigma, čo je globálna sieť na internet, prostredníctvom ktorej môžu firmy zverejniť výzvu o pomoc pre výskumníkov z celého sveta.



■ **Stratégia**

- Trik je v nájdení expertov a presvedčení, aby pracovali pre vás.
- Podstatou inovácie je prepojenie ľudí-teda sieť.
- Ide o vytvorenie spojení, kombinovanie vecí a ich presúvanie z jednej oblasti do druhej.
- Preosiali 10 000 vonkajších nápadov, označili 2 000 a z 500 uviedli na trh 100 nových produktov.
- Napojili sa na turbokompresor.
- Snažia sa transformovať celkový prístup k inováciám nenadväzujúcim spôsobom.



■ Open source inovácie

- Náklady prevyšujú príjmy, technológie sa menia, musia sa venovať **biovede a nanotechnológiám**.
- Ako sa to dá zvládnuť?
- Musia **pozerať von a napojiť sa na mozgovú kapacitu celého sveta**.
- **Zamestnávajú najlepších vedcov**, ale vedia, že nikto nie je sám taký šikovný ako všetci dokopy a všetci nemôžu byť zamestnaní u nich.
- V R&D majú 7 500 vlastných ľudí v 150 odboroch a v nich 1,5 milióna ľudí po svete.
- Vonkajší svet pokladajú za druhú polovicu ich firmy.
- **Je to ohromná zmena.**



■ Open source inovácie

- Vonku je **kolektívna myseľ**.
- Otázkou je, k akej časti má naša firma prístup?
- **Demokratizujú vedu**.
- Je to **experiment**, ktorého cieľom je zistiť, či najvýznamnejšie firmy na svete dokážu zmeniť **open source inovácie na nový spôsob podnikania**.
- Má asi 30 významných firiem a 90 000 biológov, chemikov a biochemikov, vedcov zo 175 krajín sveta.
- V roku 2004 prekonalala Čína USA ako najväčší zdroj registrovaných vedcov. Nasleduje USA, India a Rusko.
- Úlohou InnoCentive je **spojiť hľadajúcich s vhodnými riešiteľmi**.



■ Open source inovácie

- Černogulovka má 22 000 obyvateľov, z toho 20 členov Ruskej akadémie vied, 250 vedcov PhD. a 1 000 doktorandov.
- Otvorili svetu svoje laboratória a stali sa svetoznámi.
- Sú to jedni z najinteligentnejších ľudí sveta.
- Robia „**utorky pravdy**“, kedy môžu povedať zamestnanci absolútne všetko, vrátane názoru na svoju výkonnosť alebo výkonnosť iného vysoko postaveného manažéra, a to bez obáv z následkov.



Nine Sigma

■ Open source inovácie

- Majú samovoľne sa rozširujúcu sieť najkvalifikovanejších výskumníkov sveta.
- Vedia nájsť toho, kto má vedomosti, skúsenosti alebo odborné znalosti dôležité pre ich klientov.
- Počet ľudí-5 milión.
- Objavujú tých, čo už niečo vynášli a práve teraz to je treba.
- Je to nesmierne efektívny spôsob podnikania.
- My prinášame nápady iných ľudí (insourcing).
- Neodnášame to, čo robíme, do Indie.
- Pracujú s nápadi iných ľudí.
- V Bangalore vytvorili 60 člennú prieskumnú základňu, ktorá bude prečesávať univerzitné laboratória a hľadať vonkajšie inovácie, ktoré by mohli využiť.



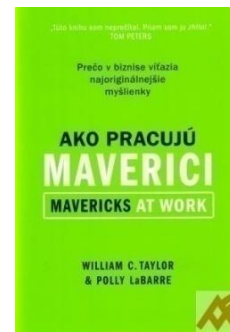
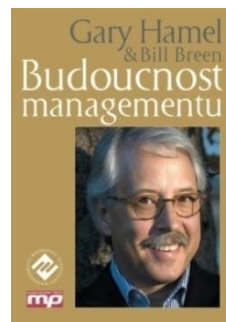
■ **Nápady bez hraníc**

- Je to ťažobná spoločnosť 21. storočia, ktorá nerozmýšľa lineárne.
- Zúčastnil sa týždenného školenia na MIT s manikmi na IT a open source technológie.
- Pochopil, že ľudia nemusia byť zamestnaní v jeho firme na to, aby pre ňu pracovali.
- Oslovil vedcov a geológov na celom svete, aby našli riešenie, kde kopať-za 500 000 dolárov.
- Zverejnili všetky potrebné informácie na webe.
- Návrhy prišli z 51 krajín-boli rozmanité a originálne.
- Vďaka výzve sa dostali k takým výskumným oblastiam a štýlom myslenia, ku ktorým by sa ináč nedostali-aplikovanú matematiku, progresívnu fyziku, inteligentné systémy, počítačovú grafiku.
- Bol to globálny brainstorming.



Knihy

- **Gary Hamel & Bill Green**
 - Budoucnost managementu
- **William C. Taylor & Polly LaBarre**
 - Ako pracujú maverici



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