

# PREBOJNI MANAGEMENT – Z INOVATIVNIMI PREBOJNIMI IDEJAMI DO TRAJNE USPEŠNOSTI PODJETJA

## Velike spremembe v poslovnem svetu

Smo v obdobju, ko so velike spremembe precej običajne. Trije veliki viri sprememb:

- družbene spremembe,
- simbolične spremembe na trgu in
- spremembe cen

lahko prispevajo k pojavu, ki ga nazorno imenujemo **10 x spremembe**. Takšne velike spremembe lahko izjemno hitro uničijo tudi velika in dobro stoječa podjetja. Aroganca managerjev, ko mislijo, da vedo, kaj lahko pričakujejo, je usodna napaka. Včasih so začetniki nove tehnologije imeli praktično neulovljivo časovno prednost, danes lahko zasledovalec v izjemno kratkem času ulovi začetnika.

Sposobnost dobrega kreiranja hipotez je ključna sposobnost Top Mnagerjev. Zelo nazoren primer je prodaja IBM-ove proizvodnje prenosnikov kitajskemu **Lenovu**. Po starem načinu razmišljanja skoraj ni možnosti, da bi Lenovo ulovil IBM. V svetu 10-kratnih sprememb pa se to lahko zgodi izjemno hitro. Lenovo je dobil blagovno znamko, raziskave in razvoj ter globalni tržni delež, IBM je dobil denar, ki ga je lahko vložil v posel razvoja rešitev in v razpon inovativnosti. Zmagam zmagaš situacija za oba. A pri IBM je moral nekdo to videti in sprejeti takšno odločitev. Aroganca bi tega direktorja lahko naredila slepega. Sedaj pa so dejansko prešli iz posla A v posek B. Tovrstno spremembo je težko racionalno predvideti. Še posebej, ker so lahko negativni vplivi izjemno mali in jih je mogoče nekaj časa s trdim delom nevtralizirati. S pomočjo različnih orodij, ki jih je vpeljal prof. Shoji Shiba pa lahko načrtujemo prebojne priložnosti podjetja.

## Od kontrole do prebojev

Prebojni management je po Shibi tretja stopnja v razvoju mnagementa. Stopnje si sledijo v naslednjem zaporedju:

- 1. stopnja je **kontrola**, ki je bila nujna v masovni proizvodnji. Potrebno je bilo zagotoviti kvaliteto vseh izdelkov.
- 2. stopnja so **inkrementalne izboljšave**. Potrošniki so želeli vedno boljšo kvaliteto izdelkov ter storitev. Zato je bil potrebno neprestano izboljševati same produkte, procese in dodatne storitve.
- 3. stopnja je **prebojni management**. V svetu 10 kratnih sprememb samo kontrola in inkrementalne izboljšave ne zadostujejo. Seveda sta kontrola in inkrementalne izboljšave potrebne, a ko pride do velikih sprememb, lahko podjetju pomagajo le preboji.

Če je management kontrole prilagojen standardom, management stalnih izboljšav uporabi, potem je prebojni management prilagojen spremembam.

Pri inkrementalnih izboljšavah ni napak, pri preboju pa je lahko veliko napak preden pride do uspeha. Vprašanje je, koliko tveganja lahko prevzameš. Prav zato mora biti iniciator preboja posameznik.

## Okvir prebojnega managementa

Elementi za realizacijo prebojnega managementa so:

- Voditelji za transformacije
- Prepoznavanje **simptomov spremembam**
- Prebojni procesi in strategije
- Razvoj **konceptov za prihodnost**

Faze preboja si sledijo v naslednjem zaporedju:

- inicatorjev preboj – ideja (za tem mora vedno stati posameznik, ki je pripravljen prevzeti tveganje),
- preboj na nivoju podjetniške skupine – preverjanje tehniške izvedljivosti,
- razvoj partnerskega preboja – preverjanje marketinške izvedljivosti (kakšen je prihodnji, potrošnik); Ta stopnja pomeni vključevanje ljudi izven organizacije.

## **Ključni elementi, ki omogočajo in ustvarjajo preboj**

### **Cikel (ustvarjalnost)**

Vsaka prebojna stopnja ima svoj cikel, ki je sestavljen iz:

- predanosti preboju (ta predanost običajno izvira iz skrbi za razvoj in obstoj podjetja)
- mentalnega preboja (1. Odučenje (pozabljanje naučenih vzorcev), 2. Kaos (ko pozabimo vzorce, pride do kaosa, 3. Novi mentalni model)
- tehniškega preboja

### **Infrastruktura**

Potrebujemo infrastrukturo, ki podpira in ščiti preboje. Preboj lahko namreč znotraj obstoječe organizacije izjemno enostavno uničimo.

### **Petstopenjski proces odkrivanja**

Pri odkrivanju preboja potrebujemo sistematičen proces iskanja prebojnih priložnosti. Pri tem nam izjemno pomaga petstopenjski problem odkrivanja, ki omogoča prehajanje med vidnim in nevidnim. Na drugi način lahko rečemo, da prehajamo med svetom konceptov in svetom dejstev. Most med tema dvema svetovoma je jezik. Če ni jezika, ne moremo razmišljati.

Poznamo dva tipa jezika:

- jezik čustev in
- jezik dejstev

Jezik dejstev je zelo šibek v komunikacije. Komuniciramo običajno v jeziku čustev, a napraviti moramo prehod v jezik dejstev. Na ta način se izognemo mnenjem in sodbam.

Iz jezika čustev pridemo do jezika dejstev, če se vprašamo, zakaj tako mislimo. Na ta način odkrijemo najbolj simboličen primer – vse kar smo hoteli povedati.

V jeziku čustev običajno uporabljamo besede:

- komunicirati, motivirati
- realizirati, izboljšati
- razviti
- vitalizirati
- zadovoljiti, zagotoviti
- stabilizirati
- iti naprej

- produktivno
- mobilizirati
- trdo delati

Te besede nimajo nobenega pomena, nobene resnosti in odgovornosti.

Poglejmo primer, kako od jezika čustev pridemo do jezika dejstev.

Jezik čustev: Nadzornik ima čudovit avto:

Zakaj tako mislim?

Jezik dejstev: Avto že ima tri leta in v tem času ga ni bilo potrebno popravljati.

Z jezikom dejstev se izognem mnenjem in sodbam. Po drugi strani pa jezik dejstev pomeni definiranje problema. Problema, ki ga ne definiram, ne morem rešiti.

Pri **petstopenjskem procesu odkrivanja** začnemo s vprašanjem „Kaj ....“

„Kaj so ključne spremembe v našem poslu?“

„Kaj so ključni problemi v našem podjetju?“

Iščemo odgovore na postavljeno vprašanje, kot nam padejo na misel. Ti odgovori so govorica čustev. S pomočjo vprašanj „Zakaj tako mislim?“ preidem v govorico dejstev. Na ta način se spustimo po lestvi abstrakcije navzdol. Stavek, ki je govorica čustev, opišemo z najbolj simboličnim, kritičnim in/ali pomembnim posebnim primerom.

Vsako od teh dejstev napišem na svoj listek in listke nalepimo na plakat. Dva do tri posamezne listke združimo v skupino brez uporabe logike. Združujemo na podlagi podob. Vsako dejstvo si predstavljamo kot neko podobo in nato združimo dejstva s podobno podobo.

Besedne opise dejstev, ki so povezani v skupino, združimo v en sam opis. Na ta način zopet napravimo korak navzgor po lestvi abstrakcije od sveta dejstev v svet konceptov. Število dejstev oz. listkov na ta način zmanjšamo. Poglejmo primer dviganja po **lestvi abstrakcije**, ki je ključni koncept razvoja jezikovnih veščin:

1. Piki
2. pes
3. domači ljubljencek
4. sredstvo sprostitev
5. sprostitvev
6. zdravo življenje

Listke, ki so ostali, povežemo v sistemski model. Na podlagi tega modela pa predvidimo prihodnost. Pri oblikovanju modela zopet preklopimo iz intuitivnega pogleda v logični pogled oz. način razmišljanja. Izdelamo lahko zelo različne modele in ne obstaja le ena pravilna rešitev.

## Videti prihodnost skozi izdelani model

Prihodnost je vedno nevidna. Če pa gledamo prihodnost skozi model, ki smo ga naredili, se nam lahko **odkrije tudi kaj nevidnega**.

Pri raziskovanju aktivnosti v prihodnosti sledimo trem stopnjam:

1. spremeni model

2. odkrij skrita/manjkajoča dejstva
3. Prepoznavaj ključne dejavnike in razmišljaj o strategiji za prihodnost na temelju ključnih dejavnikov.

## Vedno v nove preboje

Presenetljivo dobro se skozi petstopenjski proces odkrivanja razodeva slika podjetja z njegovimi izzivi in skozi model, ki ga sestavimo na koncu izstopijo strateški koraki za prihodnost podjetja. To seveda ne sme biti enkratni proces, ampak trajno prisotni proces v podjetju. Samo s stalnimi preboji lahko podjetje ohranja rast in se sooča z velikimi spremembami.

Eden najlepših primerov prebojnega razmišljanja je **kitajska tovarna zobne paste**. Najprej so izdelovali zobno pasto, nato so dobavljali surovine za njeno izdelavo, se v naslednjem koku lotili proizvodnje strojev za izdelavo zobne paste in so danes uspešno podjetje na področju svetovanja o zdravju zob. Vedno so ostali, kar je pomembno, povezani z zobmi, a so obenem delali tako velike spremembe svoje dejavnosti, da si lahko to predstavlja le malo katero podjetje. Predstavljate si Muro, ki namesto da izdeluje obleke, postavlja tovarne za izdelavo oblek.

***Danilo Kozoderc***

Vizor s.p.

[www.vizor.si](http://www.vizor.si)