

HLAVNÍ MYŠLENKY



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

Jen paranoici přežívají

Jak využít krizovou situaci pro změnu společnosti a kariéry



ANDREW STEPHEN GROVE



E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:

www.hlavni-myslenky.com

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Only the Paranoid Survive - How to exploit crisis points that challenge every company and career“, kterou napsal Andrew Stephen Grove, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

OBSAH:

BLAHOSLAVENÝ PARANOIK	3
PŘEŽITÍ PODLE GROVEHO METODY	5
TŘI ZPŮSOBY PŘÍPRAVY KE ZMĚNÁM	9
PODNIKATELSKÝ SLOVNÍK ANDYHO GROVEHO	11



Blahoslavený paranoik

Tak nazval časopis Fortune bývalého ředitele společnosti Intel Andrewa Groveho poté, co vyšla jeho kniha „Jen paranoici přežívají“. Příběh o tom, jak dokázal Grove překonat hlubokou krizi, jež ohrožovala samotnou existenci společnosti, se stal doslova čítankovým. Tuto knihu využívají široce na různých podnikatelských školách jako učebnici překonávání krizových situací.

Informace o autorovi

Andrew Grove či András Gróf (to je jeho rodné jméno) se narodil v roce 1936 v Budapešti v rodině vlastníka mlékárny (obchodu). Když měl Andy 4 roky, onemocněl spálou. Jeho stav byl tak vážný, že prakticky nebyla naděje na jeho uzdravení. Osud byl však k němu milosrdný a chlapec přežil. Onemocnění však na něm zanechalo následky a Andy téměř ztratil sluch. Když byla v Maďarsku potlačena revoluce v roce 1956, rozhodl se emigrovat. Podařilo se mu uprchnout z Maďarska a do Ameriky připlul s pouhými dvaceti dolary v kapse. Za dva roky po svém příjezdu se oženil s dívkou Evou, s níž měl dvě dcery.

Andy se snažil využít všechny možnosti, které se mu naskýtaly. Začal studovat a v roce 1960 získal titul bakaláře v oboru chemického strojírenství na městské college v New York City. V roce 1963 pak obhájil doktorskou práci ve stejném oboru na Kalifornské univerzitě.

Po ukončení studia začal Grove pracovat ve společnosti Fairchild Semiconductor, která jako první na světě vytvořila prototyp současného počítače, vhodného pro masové využití. V roce 1967 se Andymu podařilo získat funkci

asistenta ředitele výzkumu a vývoje. O něco později založil spolu s Robertem Noisem a Gordonem Moorem vlastní společnost. A tak začala historie společnosti Intel.

Grove začínal svou práci v Intel jako technický specialista. Protože však nebyla jiná možnost, musel se překvalifikovat na manažera. Andy byl jedním ze tří zakládajících společníků. Oba dva druzí společníci byli starší a bohatší než on a stáli už pevně na svých nohách. Nikdo z nich však nevěděl, jak se řídí společnost, a nechtěli se to učit. Tak udělali šéfem Intelu Groveho, který se také v managementu nevyznal. Grove neměl žádné speciální manažerské vzdělání, byl samoukem, profesionálem, který vytvořil sám sebe. Základy managementu si osvojil doslova v krizových podmínkách a také přinesl do managementu své postupy a metody.

Za období jeho působení v Intel vzrostla kapitalizace firmy o 4500 % - ze 4 miliard dolarů na 197 miliard. Odhadovaná hodnota společnosti patří v současnosti mezi nejvyšší na světě.

Celosvětovou proslulost si Andy Grove získal, když změnil profil společnosti vyrábějící mikročipy na výrobu mikroprocesorů, jež jsou nejlepší na světě. A samozřejmě k jeho proslulosti pomohlo i to, jak dokázal překonat hlubokou krizi, v níž se společnost Intel ocitla.

Andrew Grove zemřel 21. 3. 2016 v Los Altos v Kalifornii.



Přežití podle Groveho metody

Situace v roce 1994:

Jeden profesor matematiky uvedl na internetovém fóru společnosti Intel, že našel chybu v jejich hlavním produktu – procesoru Pentium. Jednalo se o nevelkou chybu ve výpočtu. Jak se mohlo něco takového stát? Podle teorie pravděpodobnosti by se mohl běžný uživatel setkat s touto chybou jednou za 27000 let! Pro společnost se tato situace změnila v katastrofu. Společnost byla rázem zaplavena množstvím telefonátů s žádostmi o výměnu procesoru, v tisku se rozvinula široká kampaň proti Intelu, partneři začali odstupovat od spolupráce. Poslední kapkou se stalo ukončení používání procesorů Pentium v sestavách počítačů IBM, což byl největší hráč v oboru.

Za pouhý jeden týden se Intel změnil ze silné a úspěšné společnosti na společnost s pochybnou budoucností. Společnost zaznamenala ztráty v hodnotě 475 milionů dolarů, což se rovnalo jejímu půlročnímu rozpočtu! A právě v této situaci musel Andy Grove zformulovat a použít v praxi svou metodu vyvedení společnosti z krize.

První krok: Otevřeně přiznat chybu a vzít na sebe odpovědnost za ni

Společnost Intel na sebe vzala závazek, že vymění jakýkoliv podezřelý procesor Pentium, nezávisle na tom, u kterého prodejce si zákazník procesor pořídil.

Jaký vyvodil Grove závěr

Do začátku skandálu s Pentiem bral Grove společnost Intel jako mladou, kreativní, dynamicky se rozvíjející, jejíž chyby jsou omluvitelné právě díky jejímu mládí. Ale krize ukázala, že současný trh má směrem k Intelu zcela jiné nároky. V chápání spotřebitelů a partnerů byla společnost Intel typickým monopolem. A toto výjimečné postavení ukládá společnosti velkou zodpovědnost. Krize, která se odehrála v roce 1994, umožnila Grovem, aby zformuloval novou koncepci své společnosti – Intel byla vyhlášena jako „zodpovědná společnost“, která je připravena osobně odpovídat za svou produkci před každým vlastníkem procesoru na celém světě.

Druhý krok: Přerozdělit existující zdroje pro boj s následky krize

Společnost nebyla připravena na to, že bude vyměňovat zákazníkům po celém světě několik milionů procesorů. Ve společnosti Intel byli dříve zaměřeni jen na velké zákazníky typu IBM a neměli strukturu pro práci s běžnými zákazníky – uživateli, chyběl jim zákaznický servis. Nikdo ze zaměstnanců nebyl připraven na řešení takových úloh. Proto se Grove rozhodl soustředit na toto pracovní pole všechny nejlepší síly společnosti – i když to bylo na úkor jiných oblastí podnikání. Vývojáři, marketologové, programátoři, ti všichni si museli osvojit novou specializaci. Ale bohužel jenom tímto způsobem se mohla společnost v co nejkratším čase vypořádat se svými úkoly a zachránit svou pověst.

Závěr

Je to umění ředitele – zajistit všechno tak, aby byla společnost připravena na jakékoliv problémy a prošla nebezpečnými změnami a neztratila svou stabilitu.

Třetí krok: Sdělit zaměstnancům skutečný stav věcí, otevřeně a často komunikovat s týmem

V době historie spojené s Pentiem věnoval Grove většinu svého času komunikaci s kolektivem, přesně a srozumitelně vysvětloval zaměstnancům, jaké změny

společnost čekají, a proč jsou potřebné. „Bez podpory zaměstnanců nemůže ani jeden ředitel vyvést svou společnost z krize“, píše bývalý šéf Intelu.

Závěr

To nejhorší a nejméně efektivní, co může udělat manažer ve chvíli krize, je to, že bude skrývat existující problémy před kolektivem. To vyvolává zmatek a paralyzuje chod firmy. V této chvíli je však nezbytná přesná a sladěná práce. Manažer tak musí sdělit svým spolupracovníkům jasné vysvětlení toho, co ve společnosti probíhá.

Čtvrtý krok: Přizpůsobit se změnám a nebojovat s nimi

Grove si musel rychle osvojit nové metody vedení podniku a hledat pro Intel nové partnery v úplně jiných oblastech než dříve.

Závěr

Krize vždy znamená, že se něco změnilo. Může jít o metody vedení podniku, o konkurenční prostředí, vnímání a potřeby zákazníků. Bojovat s těmito změnami není efektivní. Je nutné se jim přizpůsobit. V těchto podmínkách se lidé musí učit znovu mnoha věcem. Týká se to manažerů i zaměstnanců. Grove udělal závěr, že tím hlavním je nepoddat se „setrvačnosti úspěchu“ a nepočítat s tím, že metody, které vám pomohly někdy v minulosti, vám pomohou i nyní. Autor píše: „Experimentujte, zkoušejte takové metody, které jste dříve nezkoušeli, a téměř s jistotou vás přivedou k úspěchu.“

Výsledek

Společnost Intel překonala krizi v rekordním termínu. Jen za několik měsíců provedl Grove plnou restrukturalizaci společnosti, která mu umožnila snížit třikrát neproduktivní výdaje a zvýšit investice do vytvoření a upevnění image značky.

Díky otevřenému a čestnému přístupu, který zaujalo vedení Intel v příběhu s Pentiem, se obnovila důvěra partnerů a zákazníků ke společnosti. I krizový rok 1994 zakončila společnost se ziskem, v roce 1995 se kapitalizace společnosti Intel zvýšila o 20 %.



Tři způsoby přípravy ke změnám

Aby vás změny nepřekvapily, doporučuje Andrew Grove následující.

Bud'te vnímaví k cizím názorům a diskutujte

Grove doporučuje: „Bud'te všímaví.“ Abyste si včas všimli přelomového momentu v podnikání, je nezbytné, abyste diskutovali s kolegy, kteří uvažují jako vy i se sebou samým. Pokládejte si promyšleně otázky týkající se skutečné situace ve společnosti. Váš vnitřní dialog by se měl stát návykem. Kromě toho by se měli posuzování účastnit i lidé, kteří ve společnosti nepracují – zákazníci, partneři, dodavatelé. Společnost může uspět jenom tehdy, když bude zohledňovat zájmy vnějších účastníků diskuse.

Iniciujte změny

Když nebudete sami nic podnikat v období, které je ze strategického hlediska přelomové, změny vám budou vnuceny. Především, pokud události nabudou globální měřítko a změny proběhnou nejenom ve společnosti, ale spíše v průmyslu, bude potřeba určitá doba na přeměnu firmy a přijdete tak o šanci, kterou by vám přelomový moment mohl poskytnout. Naslouchejte vždy signálům, které přicházejí, a budete tím, kdo ke změnám přistupuje iniciativně.

Experimentujte

Metoda „pokus – omyl“ je nejlepším prostředkem pro přípravu na změny. Andrew Grove si myslí, že je potřeba neustále experimentovat s novou výrobou, metodikami, informačními kanály, reklamou a s novými zákazníky. V takovém případě se můžete ve chvíli změn opřít o některé výsledky a nebudete začínat od nuly. Neexperimentujte však nazdařbůh, ujasněte si vždy, k čemu má sloužit každý váš krok. Neoplakávejte starý řád věcí – nové „země“ poskytují budoucnost, kvůli níž stojí za to riskovat.



Podnikatelský slovník Andyho Groveho

D

Desetinásobná síla

Grove píše: „Když spočívají změny v tom, že některý z prvků podnikání významně zesílí oproti běžnému stavu, na který je společnost zvyklá, tak se situace dostává mimo kontrolu. Byl vítr a nyní je tajfun, byly vlny a nyní nastala tsunami. Působily konkurenční síly a nyní se staly super-konkurenčními. Nazývám podobné významné změny ‚desetinásobnou‘ změnou, tím mám na mysli to, že působení určité síly vzrostlo desetinásobně ve srovnání s tím, jaké bylo do té doby.“

Vysvětluje na následujícím příkladu: „Když se objeví megakonkurence (desetinásobný faktor), podnikatelské prostředí se výrazně změní. Konkurenti nedělají sice práci tak dobře jako vy, ale vaši zákazníci k nim z nějakého důvodu odcházejí. Když se v malém městečku objeví supermarket Wal-Mart, status každého místního obchodníka se kardinálně změní. Je vystaven desetinásobné změně.“

E

Experimenty

„Nápady na překonání strategického přelomového momentu se neobjevují jako symbolické žárovky, které se najednou rozsvítí ve vaší hlavě. Dostávají se v procesu experimentování.“

„Chaos je samozřejmě špatná věc. Je hrozně neefektivní a všechny unavuje. Avšak starý řád se nestane novým, pokud neprojde fází experimentů a chaosu.“

„Zmírněte kontrolu, na níž byla vaše společnost zvyklá. Dejte lidem možnost prověřit nové metodiky, naučit se nové výrobě, využívat nové prodejní kanály a pracovat s jinými zákazníky. V přelomových momentech musí být vedení natolik trpělivé k zavádění novinek a změn, protože bylo v běžných obdobích zaneprázdněno vytvářením a podporou řádu. Jenom odbočením ze staré cesty, naleznete novou vizi.“

K

Konkurence

„Nezavádějte zlepšení, pokud je jejich jediným cílem, aby vám poskytla výhodu před vašimi konkurenty bez reálných výhod pro zákazníky.“

„V tomto hyperkonkurenčním horizontálním světě se možnosti objevují tehdy, když dojde k zásadnímu průlomů v technologii nebo když existuje pravděpodobnost jiných změn. Nepromeškejte tuto chvíli. Jenom společnost, která něco dělá, zatímco se druzí chvějí strachem, získává reálnou možnost vyhrát před svými konkurenty.“

„Cena, kterou zaplatíte za vstup na trh, cena za zvýšení objemu se později vrátí i s úroky, takže na tom ještě vyděláte. To vám umožní získat pozitivní efekt v takovém rozsahu produkce, při němž se prvotní investice mohou stát efektivními a tím, že se stanete silným dodavatelem, můžete uhradit všechny ztráty.“

M

Myšlenková mapa průmyslu

„Neoddělitelnou částí každého podnikového procesu je myšlenková mapa struktury průmyslu. Tato mapa představuje sbírku tajných pravidel a vztahů. Způsobů vedení podniku, toho, co se jak dělá a co se nedělá, co má význam a co ne, čí názory musíte brát v úvahu a komu se nevyplatí důvěřovat atd.“

„Jestli už dlouho pracujete ve svém odvětví, tak se znalost myšlenkové mapy průmyslu stala vaší druhou přirozeností. Už o ní nepřemýšlíte. Jednoduše víte, že se věci mají právě tak. Avšak, pokud se struktura odvětví mění, mění se také všechny tyto prvky. Sledování těchto změn na myšlenkové mapě usnadní to, že vám neujde přiblížení se strategicky přelomového momentu.“

„Ve chvílích strategických přelomů upřesňují manažeři neustále své vidění strategické mapy průmyslu – všichni to děláme automaticky ve svých myšlenkách. Ale myšlenkové mapy mají vlastnost být spíše tolerantní k neurčitosti, proto se musíte přimět k tomu, že své myšlenky zaznamenáte na papíře.“

O

Ochranná podniková bublina

„Síla ještě zdravého podniku vám vytvoří ochrannou ‚bublinu‘, v níž můžete pokračovat v práci na změnách postavení vaší společnosti. Pod ochranou této ‚bubliny‘ se vám budou provádět změny mnohem snadněji, než v situaci, kdy se už všechny životně důležité ukazatele vašeho podniku radikálně změnily.“

„Stejně jako ve sportu, i v podnikání všechno rozhoduje správná volba času. Stejně opatření, které je přijato dříve, může pomoci, ale přijmete-li ho pozdě, nesplní už očekávání, protože bude nedostatečné.“

„Díky své zkušenosti my manažeři chápeme, že je potřeba něco udělat. Víme také, co přesně je potřeba udělat. Ale nevěříme své intuici nebo jí nezačneme naslouchat dostatečně brzy, abychom mohli využít výhody ‚ochranné bubliny‘ podniku. Musíme se naučit překonávat tendenci ke zpožděným akcím.“

P

Paranoia v podnikání

„Paranoia nás nutí k rozumnému riskování, k tvůrčímu myšlení, staví před nás nejsložitější úlohy a vede nás k jejich bezvadnému řešení ... Progres nás nutí, abychom byli paranoiky minimálně v pracovní sféře našeho života ... Když jde o

podnikání, tak věřím v paranoiu. Úspěch v podnikání v sobě nese zárodky sebezničení. Čím déle jste úspěšnými, tím více přibývá kolem lidí, kteří by chtěli zabrat část vašeho podnikání a potom ještě kus a ještě kus, dokud nic nezůstane ... Objekty mojí paranoi bývají různé. Znepokojuji se, když se zboží někde zdrží anebo, když je vyrábějí s předstihem. Prožívám to, když závody špatně pracují a znervózňuje mne, když máme docela mnoho závodů. Nejsem si jistý, jestli přijímám do práce správné lidi a prožívám to, když jejich duch polevuje.“

„Nelíbí se mi lidé, kteří se zaměřují na rychlý úspěch, kteří chtějí jenom vydělat a potom si umýt ruce a zmizet, místo toho, aby se stali pracovníky oddanými své práci, skutečnými paranoiky, kteří usilují ve dne v noci o vyřešení problémů. Doporučuji novým podnikatelům, aby pracovali podle klasického schématu: vytvořte důležitý produkt, který lidé potřebují, šťastně ho prodejte, vybudujte organizaci, která ho bude dodávat, ale potom vymyslete nový produkt a opakujte všechno od začátku. Jinými slovy, jsem pro to, aby společnost působila na trhu dlouho a nestala se firmou jenom na chvíli. Je možné, že nás právě krize vrací k základům skutečného podnikání.“

Přerozdělení zdrojů

„Čas člověka a tím spíše manažera je velmi cenným a jasně omezeným zdrojem. Je neobyčejně důležité dodržovat disciplínu při přerozdělování zdrojů, když se jedná o váš osobní čas ... Samotná slova „přerozdělení zdrojů“ znějí zcela neškodně – rozumí se tím, že věnujete více pozornosti a vkládáte více energie do něčeho pozoruhodného, pozitivního a inspirujícího. Když to však děláte, tak nutně nevěnujete pozornost něčemu jinému. Něco omezujete: výrobní kapacity, manažerské zdroje nebo osobní čas.“

„Strategické činnosti v období přelomového momentu vyvolávají často údiv, je však potřeba je udělat ve správném čase. Strategické činnosti, především ty, které předpokládají přerozdělení zdrojů, jsou podobné činnostem členů štafetového družstva. Běžci musí předat kolík v určitém momentu. Pokud to udělají dříve nebo později, tak to zhorší celkový výsledek celého týmu.“

Ř

Řízení týmu v přelomovém momentu

„Když žije společnost bez cíle, tak její management ztrácí sílu ducha. Když manažeri ztrácejí sílu ducha, práce se zastavuje, protože všichni zaměstnanci jsou paralyzováni. Právě v tuto chvíli jste jako lídr povinen stanovit přesný směr. Samozřejmě není jisté, že to bude správný směr. Musí však být přesný a jasný.“

„Jestli potřebujete upoutat pozornost velkého množství lidí, tak musíte hovořit hodně a působivě. Co možná nejčastěji komunikujte se zaměstnanci, běžte za nimi na pracoviště, svolávejte je dohromady a stále znovu jim vysvětlujte, čeho chcete dosáhnout.“

„Odolejte přání udělat to tak, jak se vám to jeví nejsnadnější. Vysvětlit strategické změny interaktivním a otevřeným způsobem není jednoduché. Je to však zcela nezbytné.“

S

Setrvačnost úspěchu

„Když odvětví zažívá strategicky přelomový moment, můžeme si všimnout zajímavého paradoxu: čím úspěšnější byla společnost při předcházející struktuře, tím více se bojí změn a tím méně ochotně se adaptuje.“

„Když se situace změní natolik, že staré dovednosti a silné stránky se začnou jevit jako zcela neúčinné, začínáme se téměř instinktivně houževnatě držet toho starého. Nechceme uznat nutnost změn, stejně jako dítě, kterému se nelíbí to, co vidí. Podobně jako si to dítě zakrývá oči, počítá do sta a myslí si, že to, co ho rozčílilo zmizí, tak i my si zakrýváme oči a snažíme se více pracovat, vykonávat běžné úlohy a využívat staré dovednosti. Prvním krokem na cestě ven z krize je, že otevřeme oči a zřekneme se toho, co nás přivedlo k úspěchu v minulosti.“

Signály o změnách

„Sledujte změny ve vašem okolí, v technologiích a libovolné jiné změny, jako by to byl signál na obrazovce radaru. Nemůžete hned na začátku říct, co daný signál znamená, ale pokračujete v jeho sledování, abyste viděli, jestli se objekt přibližuje, s jakou rychlostí se pohybuje a jaký nabývá tvar, když se přibližuje. A pokud zůstává daleko, stejně ho pozorujete, protože může změnit směr a rychlost.“

Strategicky přelomový moment

„K přelomovému momentu dochází tehdy, když stará strategie uvolňuje místo pro novou a umožňuje společnosti, aby směřovala k výšinám. Pokud však nepřekonáte přelomový moment, tak poté co projde společnost přes vrchol, nastane úpadek. Právě v takových přelomových momentech upadají manažeři do zmatku a začínají přemýšlet: ‚Teď je všechno jinak. Něco se změnilo‘.“

„Strategický přelomový moment, to není jenom změna. Podobá se obyčejným změnám, tak jako jsou podobné říční peřeje 4. kategorie (smrtné, bouřlivé peřeje, z nichž mají obavy i profesionální raftaři) lehkému čerění vody.“

„Strategický přelomový moment, to je ta chvíle, kdy se mění poměr sil – kdy stará struktura, staré způsoby vedení podniku a staré modely konkurence uvolňují místo novým. Před strategickým přelomovým momentem pracoval průmysl po staru, po něm funguje od základu nově. Je to bod, v němž se křivka rozvoje společnosti téměř neznatelně, ale významně změnila. Potom už nikdy nebude mít dřívější formu.“

„Strategické přelomové momenty, ať by byly jakkoliv bolestivé pro všechny účastníky, představují možnost vytrhnout se ze stagnace a zamířit k úspěchu.“

Stříbrná střela

„Abyste si ujasnili, kdo je vaším základním konkurentem, položte si otázku, kterou nazývám testem ‚stříbrné střely‘. Spočívá v následujícím: pokud byste měli v pomyslné pistoli jen jednu jedinou střelu, pro kterého z těch mnoha konkurentů byste si ji schovali? Zpravidla lidé na tuto otázku odpovídají intuitivně, bez

rozmyšlení. Když však odpověď není až tak jasná, nastává chvíle pro rozmyšlení. Změna v postavení vašich konkurentů bývá často předzvěstí toho, že se musí stát něco důležitého.“

U

„Údolí smrti“

„Údolí smrti“ je přechod od starých způsobů vedení k novým, protože je plný nebezpečí. Vydáváte se na tuto cestu s vědomím toho, že někteří z vašich kolegů ji neujdou. Úlohou vyššího managementu však je, přimět ostatní, aby udělali tento skok směrem k nejasnému cíli, nehledě na možné ztráty. Manažeri na středním stupni mají za úkol podpořit toto rozhodnutí. Možnost volby zde není.“

„Abyste přes ‚Údolí smrti‘ úspěšně přešli, musíte si na počátku zformulovat vnitřní obraz toho, jak bude společnost vypadat v tom momentě, kdy dosáhnete opačné strany tohoto ‚údolí‘. A nejenže si musíte sami dostatečně jasně tento obraz představit, ale musíte ho srozumitelně popsat i vašim unaveným zaměstnancům, kteří jsou zmateni a ztratili sílu ducha.“

Jak byste mohli použít myšlenky z této knihy ve svém životě a ve své práci?