

Jack Welch – General Electric

Petr Voborník



Jack Welch

- Narozen v roce 1935 v Salemu v americkém Massachussets
- Je považován za jednoho z nejvýkonnějších manažerů v USA
- Po studiích chemie na University of Massachusetts získal doktorát na Illionské univerzitě
- V roce 1960 (v 25 letech) nastoupil do General Electric jako odborný pracovník a rychle stoupal po kariérním žebříčku

Jack Welch

- Po vedoucích funkcích v dceřinných firmách GE se stal viceprezidentem mateřské firmy a o sedm let později zástupcem předsedy správy rady
- Nejvyšším šéfem se stal v roce **1981**, když byl zvolen v pořadí osmým předsedou správní rady a výkonným ředitelem General Electric
- Je podruhé ženatý. Z prvního manželství s Carolyn Osburnovou, s níž se rozvedl před sedmnácti lety, má čtyři děti. Jeho druhá žena, kterou si vzal v roce 1989 se jmenuje Jane.

Jack Welch a jeho žena Jane



General Electric

- Založil ji roku 1892 **Thomas Alva Edison**
- 300 000 zaměstnanců ve 160 zemích
- Výnosy za rok 2003 činí 134,2 mld. dolarů

- Zaměstnanců v ČR + SR 2 460
- Obrat v ČR + SR 49,2 mil. dolarů

Historie vedení GE



Jeffrey R. Immelt
Chairman of the Board and
Chief Executive Officer,
2001 - Present



Gerald L. Phillippe
Chairman, 1963 - 1967 and
President, 1961 - 1963



Owen D. Young
Chairman,
1942 - 1945, 1922 - 1940



John F. Welch, Jr.
Chairman & CEO, 1981 - 2001



Ralph J. Cordiner
Chairman & CEO, 1958 - 1963
and President, 1950 - 1958



Gerard Swope
President,
1942 - 1945, 1922 - 1940



Reginald H. Jones
Chairman & CEO, 1972 - 1981



Philip D. Reed
Chairman,
1945 - 1958, 1940 - 1942



E. W. Rice
President, 1913 - 1922



Fred J. Borch
Chairman & CEO, 1967 - 1972,
and President & CEO,
1963-1967



Charles E. Wilson
President,
1945 - 1950, 1940 - 1942



Charles A. Coffin
Chairman, 1913 - 1922
President, 1892 - 1912

Nejdůležitější změny v obd. 1981 - 1996

- Prodáno za 16 mld \$ nevýhodných činností
- Koupeno za 46 mld \$ výhodných aktivit
- Přechodně snížen stav z 412 000 na 222 000 pracovníků, později opět zvýšen o cca 160 000
- Činitel produktivity vzrostl ze 2 % na 4 %
- Obrat vzrostl z 25 mld \$ na 70 mld \$
- Zisky vzrostly z 1,5 mld \$ na 6,6 mld \$
- V roce 1996 **GE** se svou tržní hodnotou 140 mld \$ zaujal 1. místo v US ekonomice
- Podle Jacka Welche transformace firmy byla realizována na základě 31 managerských technik

Sumarizace managerských technik, které použil Jack Welch

1. Buďte připraveni kdykoli změnit své záměry, změnu provedte dříve než bude pozdě.
2. Snižujte náklady i proti silnému odporu podnikového obětí, zeštíhľujte vaší organizaci a její části.
3. Formulujte vizi a nechte zaměstnance, ať si s ní poradí. Řídit méně znamená řídit lépe.
4. Lidem dejte moc a naslouchejte jim.
5. Chovejte se jako malá firma (z hlediska dynamiky, motivace a pružnosti).

Použitá metoda – Six Sigma

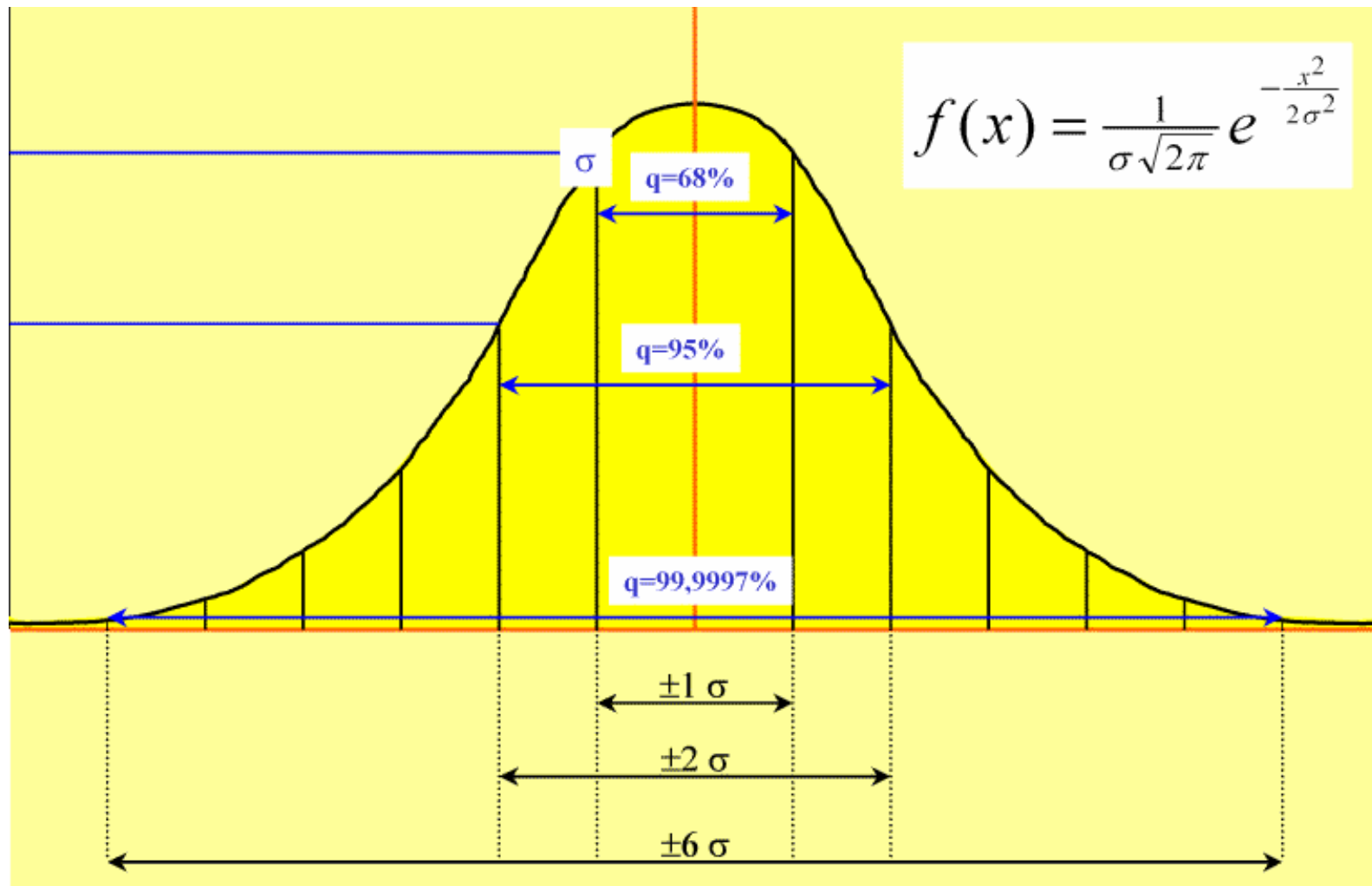
Jack Welch o Six Sigma řekl:

- Six Sigma je nejdůležitější iniciativa, která kdy byla v GE podstoupena - je základním kamenem našeho úspěchu
- Six Sigma je "zodpovědná" za úspory v řádech miliard dolarů

Co to je „Six Sigma“?

Six Sigma je strukturovaná metodologie pevně založená na přesných datech sloužící k eliminování defektů, ztrát či problémů v řízení jakosti ve všech směrech výroby, služeb nebo dalších obchodních aktivit. Metodologie Six Sigma je založena na kombinaci ustálených technik statistického řízení jakosti, jednoduchých i pokročilých metod analýzy dat a systematického tréninku všech osob v organizaci, kteří se zabývají aktivitami a cíli určenými Six Sigma.

Statistický základ Six Sigma



Význam Sigma

<u>Výnosy:</u>	<u>Chyb na milion příležitostí:</u>	<u>Sigma:</u>
30.9%	690,000	1.0
62.9%	308,000	2.0
93.3%	66,800	3.0
99.4%	6,210	4.0
99.98%	320	5.0
99.9997%	3.4	6.0

Charakteristiky Six Sigma

- Soubor nástrojů výrazného zlepšování bez velkých investic
- Strategická iniciativa
- Systémový přístup s cílem omezit výskyt chyb
- Disciplinovaná metodologie
- Podniková kultura
- Rozhodování založené na faktech
- Používání statistických metod

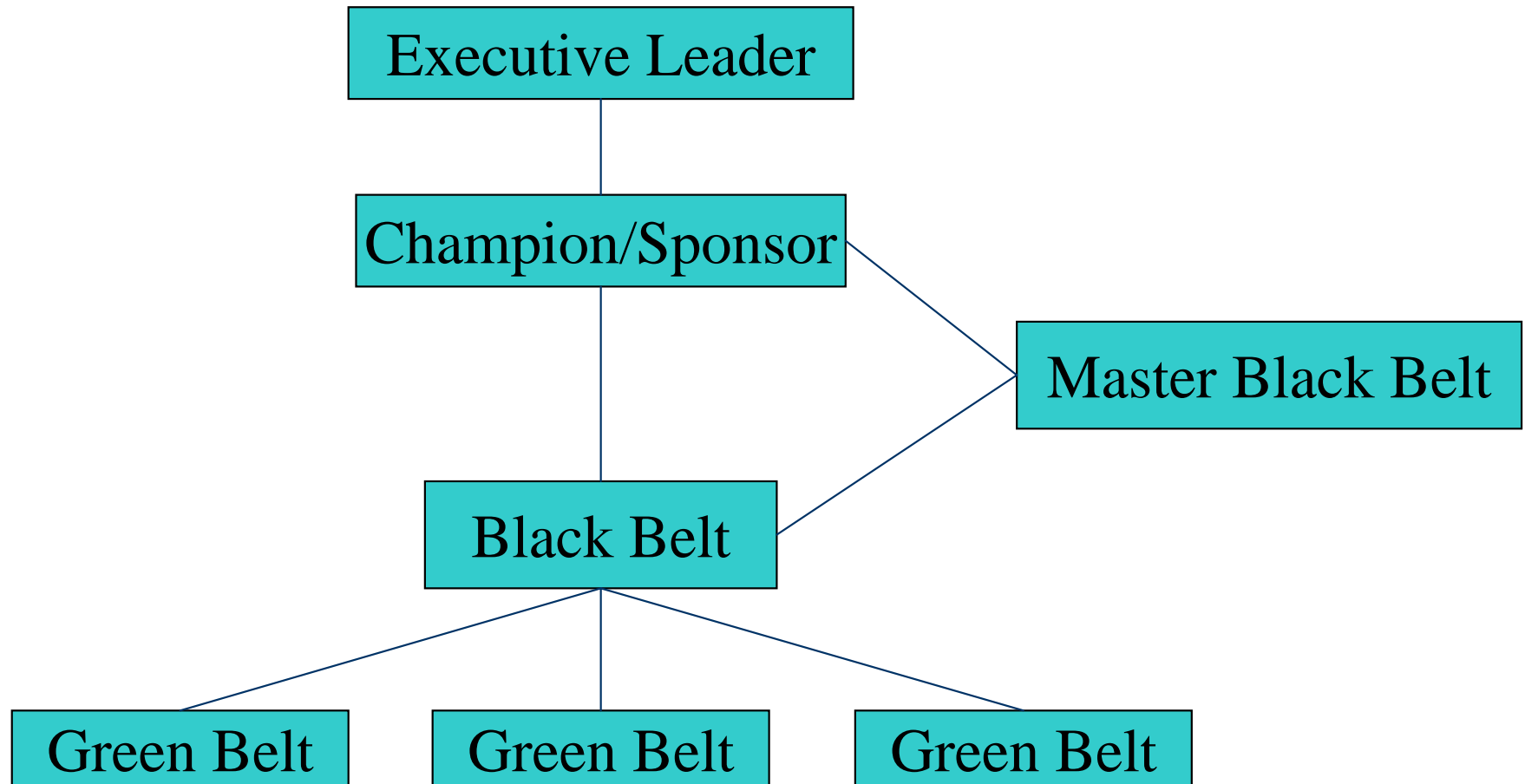
10 kritických faktorů úspěchu Six Sigma

1. Závazek nejvyššího vedení
2. Orientace managementu na zákazníka
3. Neustále vzdělávání & system školení
4. Vhodný informační systém
5. Zaveden systém managementu procesů
6. Vyvinutý systém strategického plánování
7. Vyvinutý systém řízení dodavatelů
8. Znalost nástrojů managementu jakosti od vrcholového vedení až po zaměstnance
9. Vyvinutý systém řízení lidských zdrojů
10. Zaveden systém benchmarkingu

Složky metody Six Sigma

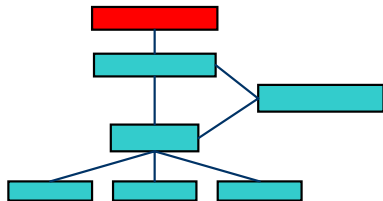
- Lidé
- Procesy

Lidé



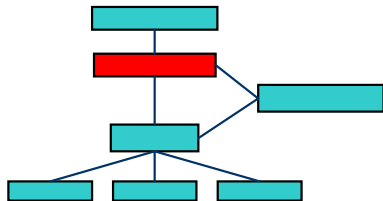
Exclusive Leader

- Nejvyšší vedoucí starající se o úspěch procesu Six Sigma
- Zběhlý v Six Sigma procesech
- Určuje jednotlivé postupy pro pozici Champion/Sponsor



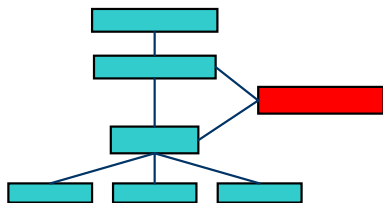
Champion/Sponsor

- Nejvyšší výkonný vedoucí
- Dohlíží na pozici Black Belt
- Zajišťuje zdroje pro dokončení práce
- Pomáhá Black Belts vybírat projekty
- Porovnává s ostatními organizacemi



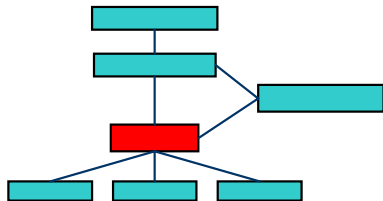
Master Black Belt

- Zdroje pro Black Belts experty na matematické teorie a statistické metody
- Experti na Six Sigma procesy
- Spolupracují se Champion/Sponsor na výběru projektů



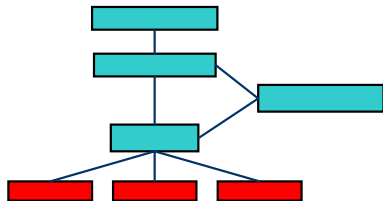
Black Belt

- Vedoucí Six Sigma procesů
- Technické a manažerské zkušenosti
- Převádějí vizi projektu do reality
- Jsou odání Six Sigma programu
- Dohlíží na Green Belts

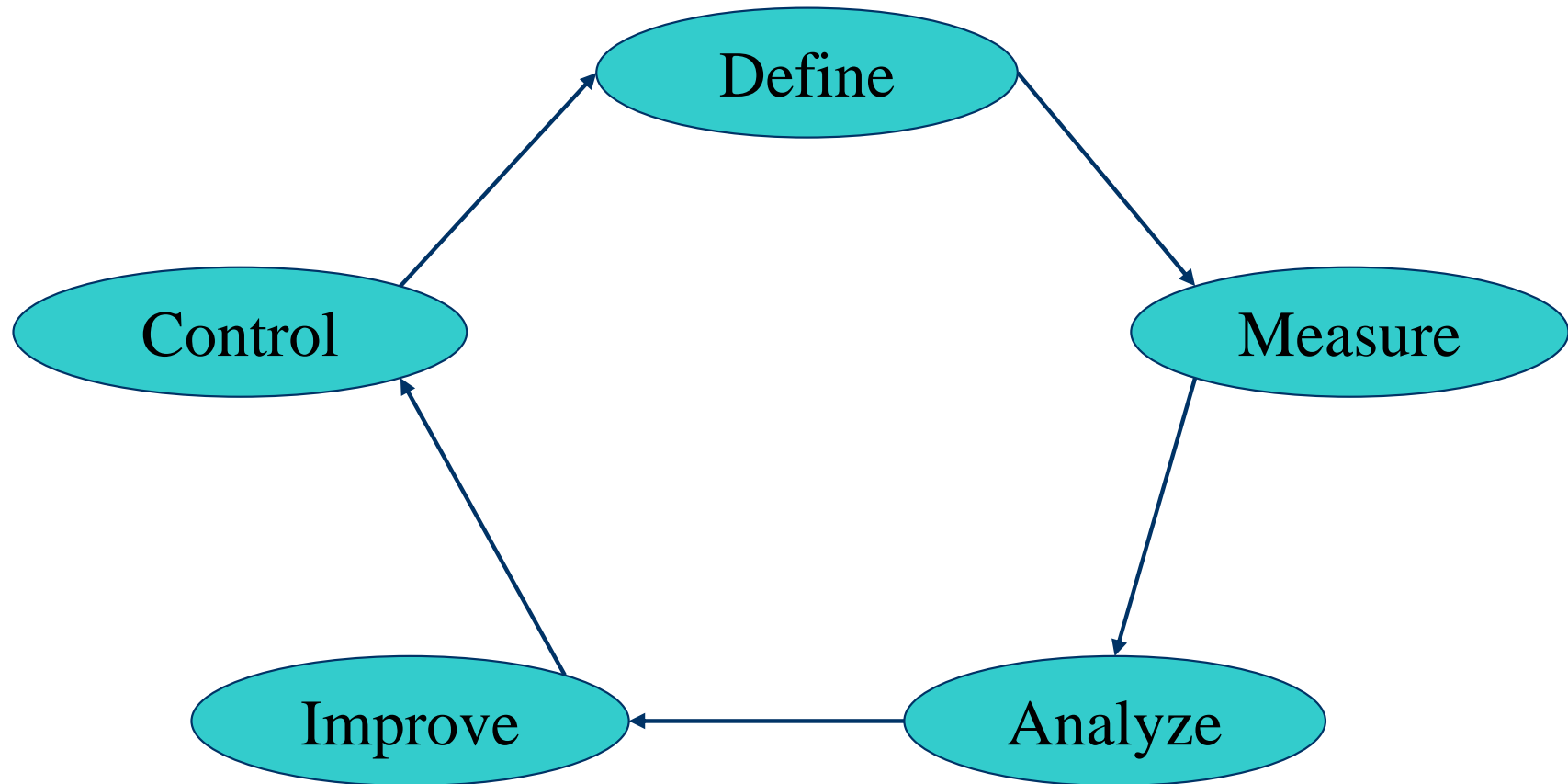


Green Belt

- Vedoucí projektů
- Pomáhají Black Belt dokončit projekt



Processy



Procesy

1. D – Define (fáze definování)
2. M – Measure (fáze měření)
3. A – Analyze (fáze analýzy)
4. I – Improve (fáze zlepšování)
5. C – Control (fáze řízení)

Six Sigma – 1 . Fáze definování

- Jasně identifikovat problém
- Použít číselné definice
- Zaměřit se na process, který způsobuje problém, nikoli na výsledek

Six Sigma – 2. Fáze měření

- Přehled typů měření a jejich klíčových vlastností
- Porozumění povaze a vlastnostem sbíraných a reportovaných dat
- Analýza chyb měření a jejich vlivu na úspěšnost projektu
- Studium frekvence výskytu neshod
- Porozumění způsobilosti, která určuje vznik defektů

Six Sigma – 3. Fáze analýzy

- Pomocí specifických statistických metod a nástrojů identifikovat klíčové informace, které jsou důležité pro objasnění počtu neshodných výrobků
- Praktické podnikatelské problémy jsou změněny na statistické problémy
- Analýza jestli se jedná o problém sporadický nebo chronický?

Six Sigma – 4. Fáze zlepšování

- Provést změny
- Být kreativní při hledání nových cest jak dělat věci lépe, levněji a rychleji

Six Sigma – 5. Fáze řízení

- Soustavným monitorováním procesu, kterým vzniká výrobek nebo služba, se zabezpečí, že se zamezí opakovanému výskytu problému

Firmy využívající Six Sigma

- General Electric
- Motorola
- Allied Signals
- Sony
- Polaroid
- ...

Shrnutí metody Six Sigma

- Filozofií managementu je kvalita
- Statistickým cílem six sigma je maximálně 3.4 chyb na jeden milion příležitostí
- Složky Six Sigma jsou lidé a procesy
 - Executive Leader, Champion, Master Black Belt, Black Belt, and Green Belt
 - Define, Measure, Analyze, Improve, Control
- Zaměření na zákazníka

Andy Grove - Intel

Petr Voborník



Andy Grove

- Andrew Steven Grove se narodil 1936 v Budapešti (Maďarsko)
- 1960 promoval na City College v New York jako bakalář chemického inženýrství
- 1963 získal doktorát (Ph.D.) na University of California v Berkeley
- Během studií pracoval v laboratořích firmy Fairchild Semiconductors a vypracoval se až na zástupce ředitele vývoje
- V červnu 1968 se podílel na založení Intelu

Andy Grove

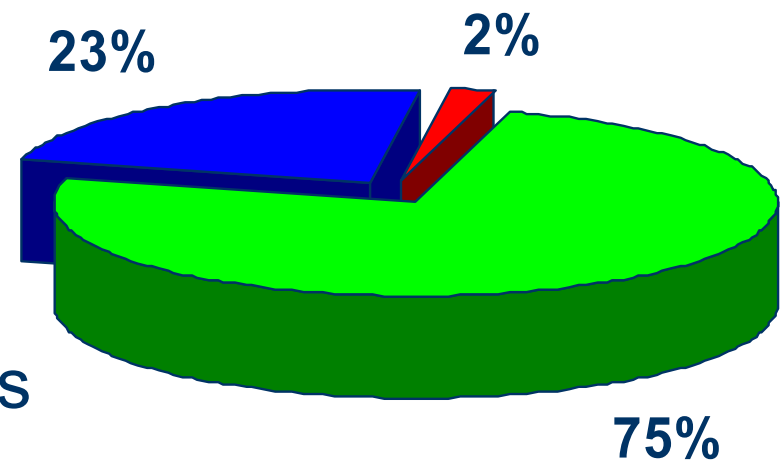
- V roce 1979 jmenován prezidentem společnosti Intel
- V roce 1987 získal i pozici CEO (Chief Executive Officer) a stal se defacto největším bossem Intelu
- Za jeho vedení prožil Intel svoji největší slávu
- V roce 1997 opustil všechny své posty ve vedení a nyní zastává funkci předsedy představenstva Intelu
- Časopisem Time zvolen mužem roku 1997
- Vyučuje na Californské univerzitě fyziku polovodičů a management
- Napsal 40 technických příruček a několik knih zabývajících se managementem

Intel



- Přední světový výrobce mikroprocesorů
- Ročně vyrobí přes 100 miliónů procesorů
- Přes 86 100 zaměstnanců
- IntEl - Integrated Electronics
- Rok 2000 obrat 33,7 mld. \$
- 41. největší firma na světě

Trh s procesory



- Intel
- AMD
- VIA technologies

Počátky procesorů

- V roce 1947 **William Shockley** s kolegy vynalezili v *Bellových laboratořích* tranzistor (1956 - Nobelova cena za fyziku)
- V roce 1955 založena společnost *Shockley Semiconductors* v Palo Altu
- Shockley byl brilantní vědec, ale špatný manager
- **Robert N. Noyce** s 8 dalšími vědci odešli a 1957 založili vlastní firmu *Fairchild Semiconductors*

Počátky procesorů

- V průběhu příštích desetiletí založili inženýři z *Fairchildu* více než padesát elektronických firem
- Firmy sídlily poblíž Shockleyho provozů v Palo Alto, v údolí mezi San Franciscem a San José, zvaném Santa Clara Valley
- Polovodiče se dělali z křemíku (anglicky Silicon), stala se tato oblast známá jako **Silicon Valley**
- V roce 1968 opustili Fairchild **Robert Noyce**, **Gordon Moore** a **Andy Grove** a založili dnes již legendární firmu *Intel*

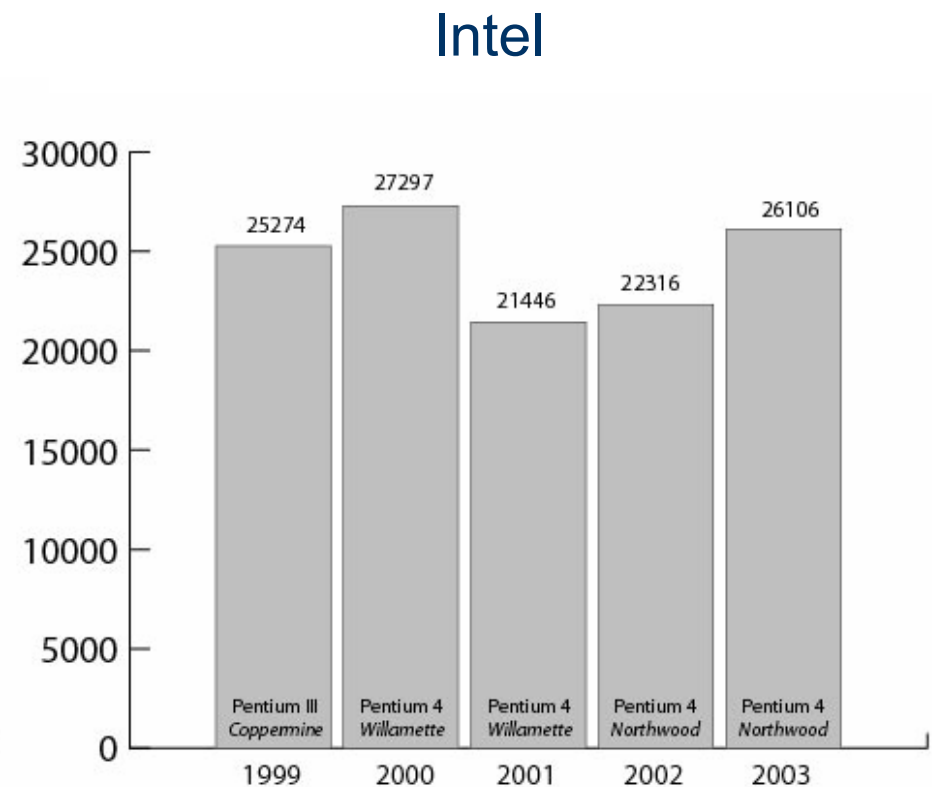
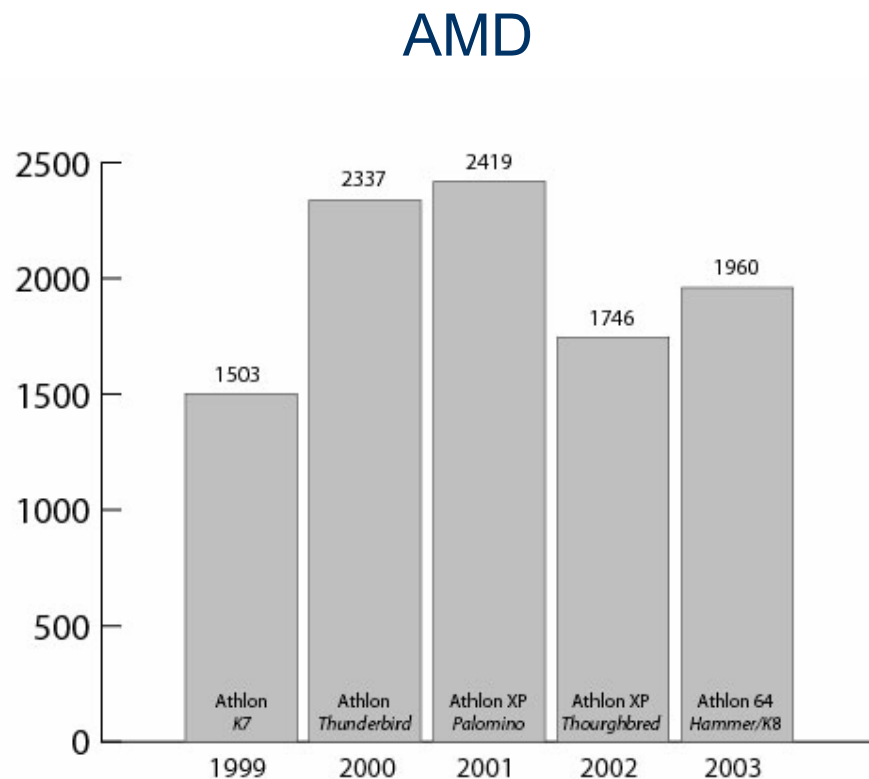
Pentium

- Vzhledem k objevujícím se klonům procesorů 386, 486 (včetně názvu) **Andy Grove** zavedl název **Pentium®** (pente – pět – 586), z důvodu nemožnosti registrovat číselná označení
- Název Pentium vymyslel **David Plack** za 25 000 \$
- **Gordon Moore**: Každých 18 měsíců se počet tranzistorů v mikroprocesoru zdvojnásobí

AMD vs. Intel

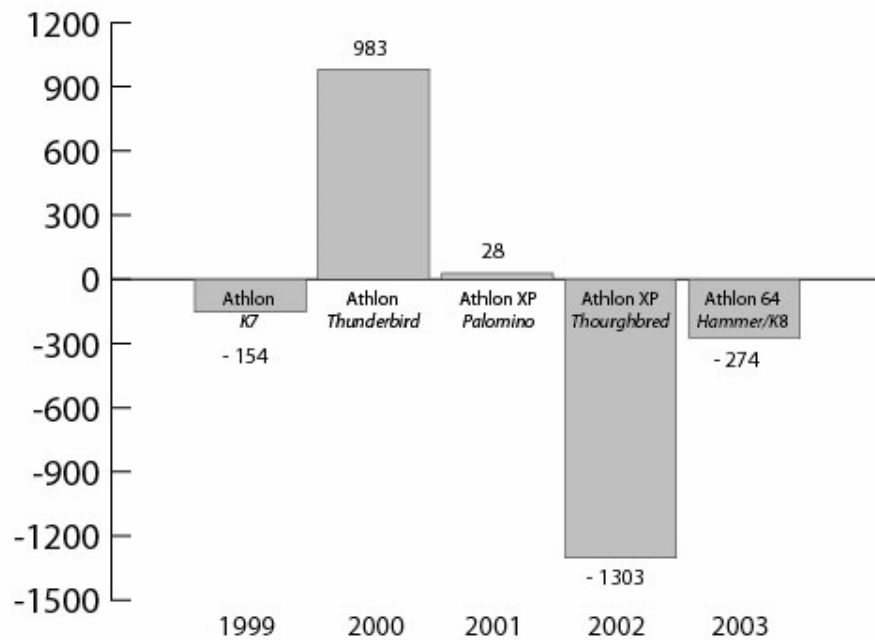
- Značky AMD a Athlon nemají zdaleka tak dobrý zvuk jako Intel a Pentium
- AMD nemá tolik peněz na masivní marketingové kampaně a celý Intel Inside program dotující všechny reklamy s logem Intel
- AMD nemá tolik peněz na finanční motivační injekce výrobcům počítačů, kteří díky nim upřednostňují procesory Intel před AMD
- AMD nemá exkluzivní smlouvy s výrobcí počítačů typu Dell

AMD vs. Intel – tržby za procesory

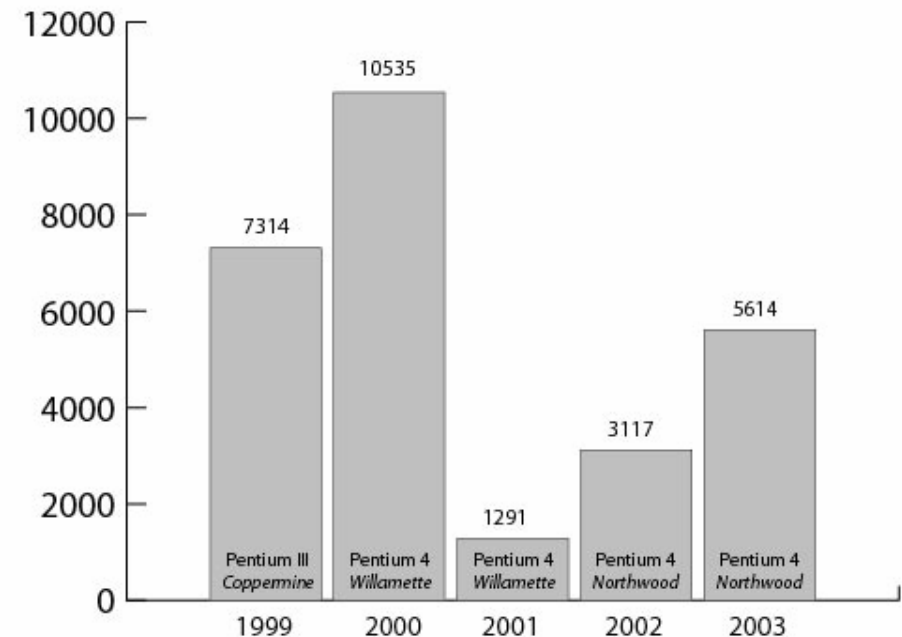


AMD vs. Intel – čistý zisk

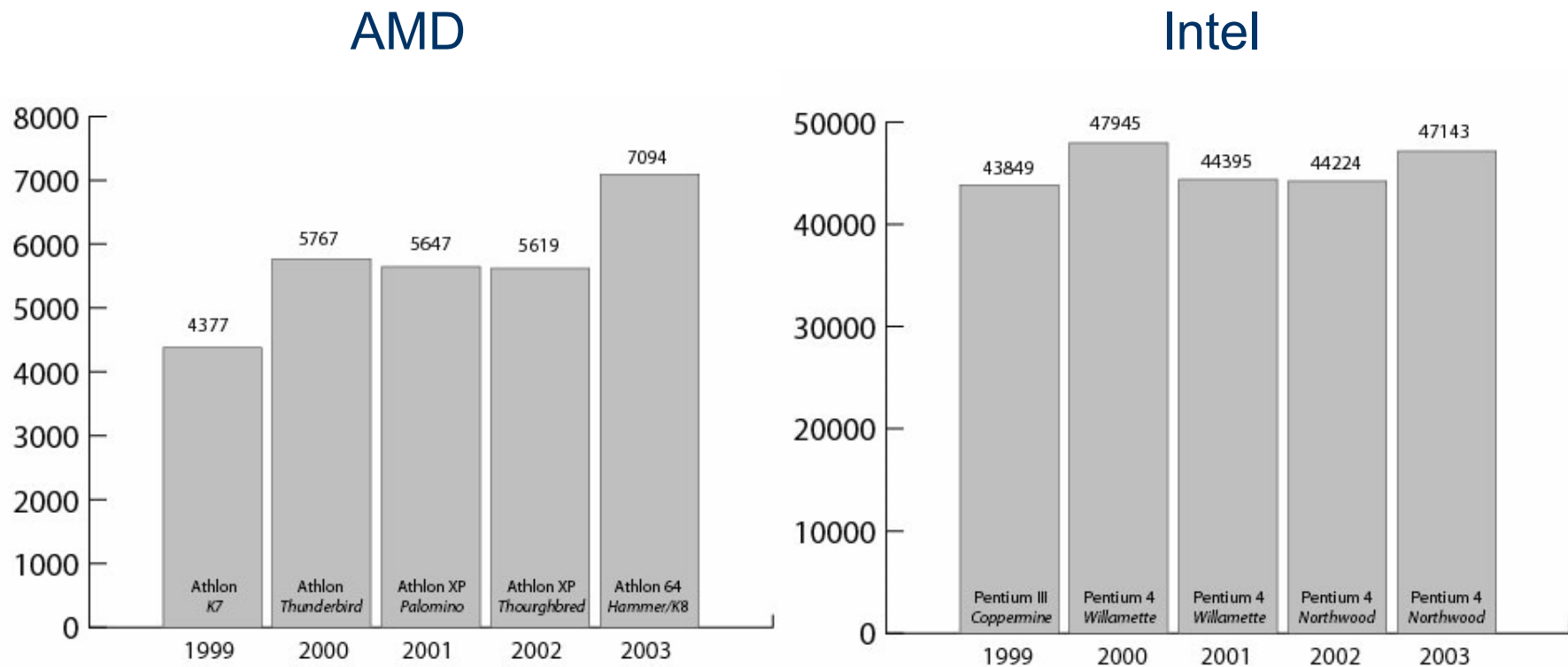
AMD



Intel



AMD vs. Intel – stavy aktiv



Tajemství úspěchu

- Neustále inovovat
- Špičkový produkt je v tomto odvětví již za 2 roky k ničemu
- Pokoušet se předvídat poptávku alespoň na pět let dopředu
- Tvorba je malou částí problému, hlavním úkolem je testování a hledání chyb
- Pečovat o talentované pracovníky
- Kontakt s koncovými uživateli
- Vzdělávat (informovat) zákazníky i koncové uživatele