



# I Management pro 21. století

I PHMAII Management II

I Dominik Jurásek I Antonín Mareš I Ivan Tučník

25.11.2008 I



# I Obsah



## I Úvod



## I Hlavní trendy současného managementu



## I Znalosti, informace, lidi



## I Stakeholderský přístup k pojetí podniku



## I Závěr





# I Obsah



## I Úvod



## I Hlavní trendy současného managementu



## I Znalosti, informace, lidi



## I Stakeholderský přístup k pojetí podniku



## I Závěr

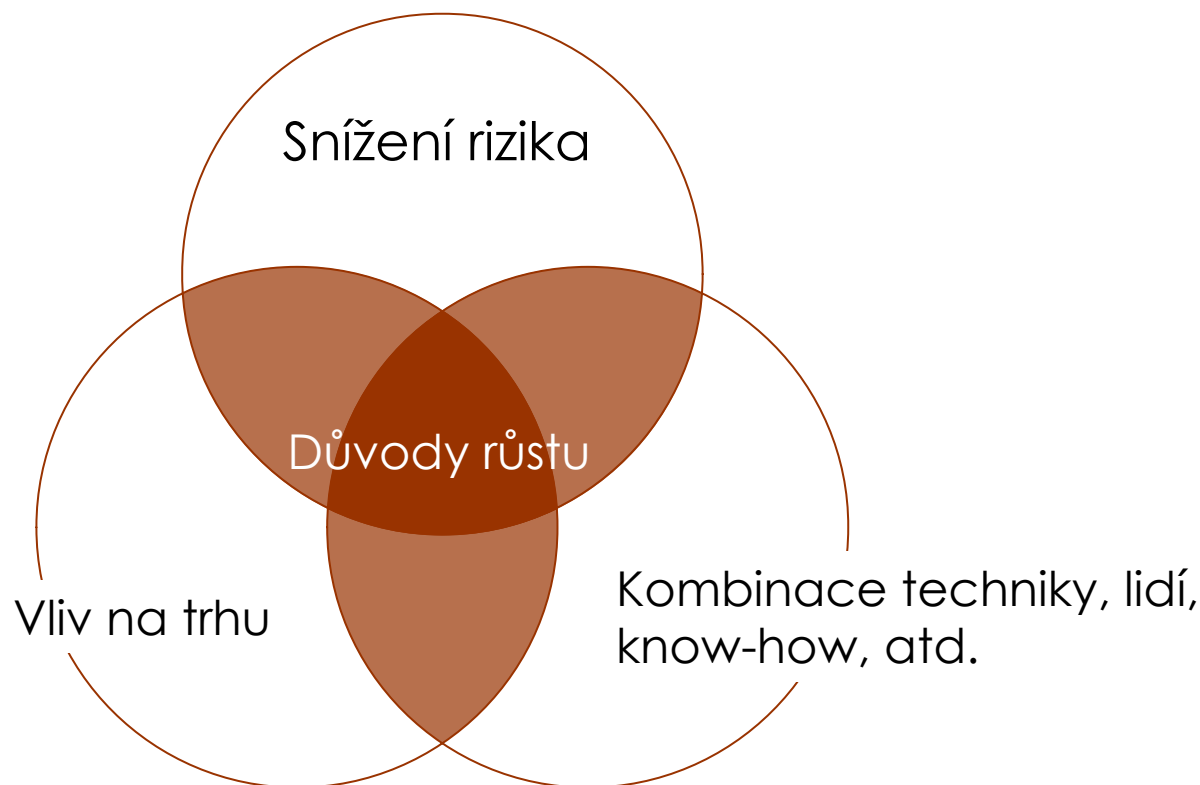




I Rŭst, rŭst, rŭst

# I Růst podniku

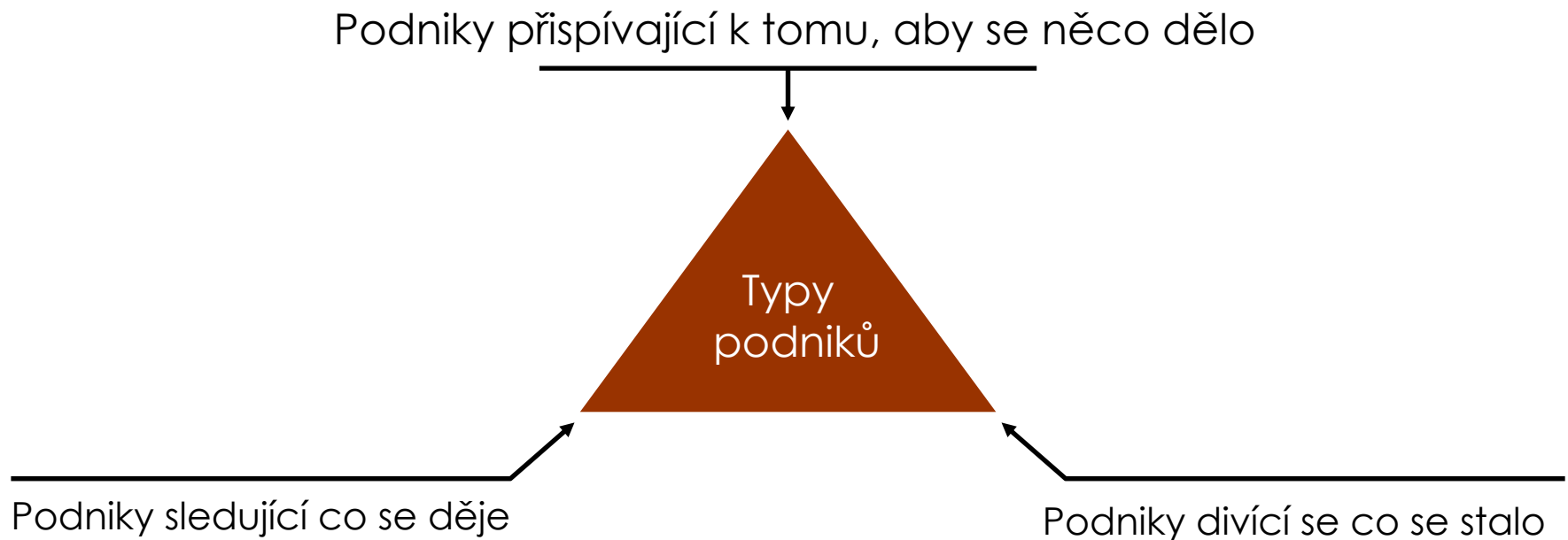
## I Neustálý růst podniků



I V současnosti na světě cca 120 mil. podniků, z toho globálních cca 50 tis.

# I Inovace

## I Neustále měnící se prostředí – nutnost inovací



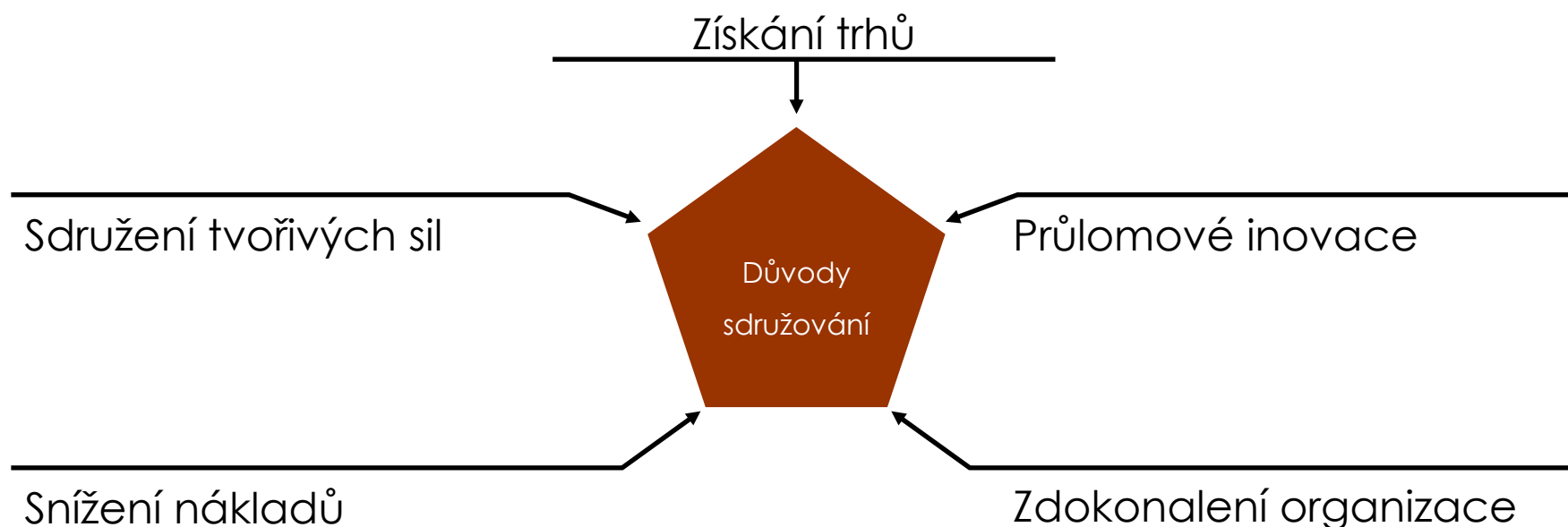
Strategie neustálého snižování nákladů

vs.

Vnášení intelektu do podniku

# I Fúze a akvizice

- I Počátky spolupráce po krizi 70. let
- I Po normalizaci poměrů bylo očekávané upuštění od mezipodnikové spolupráce – nestalo se
- I Nyní sdružování nezbytné



# I Trendy

## Akciové společnosti

- I Růst jejich významu
- I Socializace kapitálu
- I Soustředění mocnějšího kapitálu

## Průmyslová šťíhlost

- I Poslední třetina 20. století
- I Vznik v Japonsku
- I Hluboká racionalizace







# I Podnik jako systém



# I Podnik jako systém




- I Systém prací, znalostí, odborností, sil, prostředků a vztahů
- I Pozornost věnována sdíleným zájmům (stakeholderům)
- I Prioritou maximalizace hodnoty pro zákazníka
- I Dodavatelé = partneři
- I Public Relations, důraz na image
- I Vstup do občanských a politických vztahů
- I Vyslechnutí všech zaměstnanců – tvorba hierarchie představivosti
- I Přejít od přesně vymezených činností k proměnlivému poli působnosti

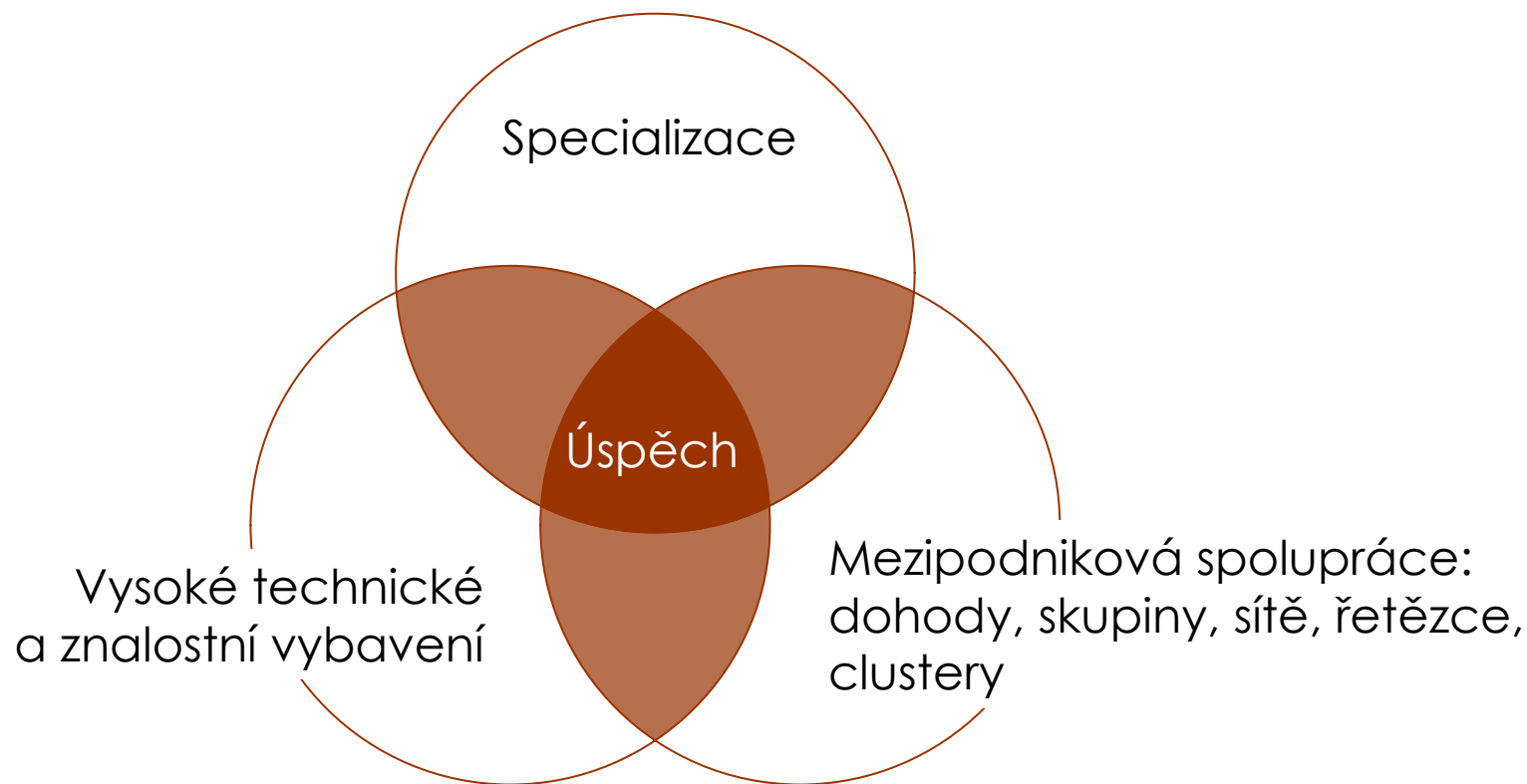


# I Růst počtu malých a středních podniků



- I V USA asi 45% podniků, v ČR zhruba 70 %
  - I Snadný dohled, pružnost, sepětí s prostředím
  - I Touha po nízkých daních, flexibilním trhu práce
  - I Menší zájem o vědu, technologie, duševní vlastnictví, globalizaci, informatiku
- 

# I Podmínky úspěchu malých a středních podniků






I Konkurence nebo superkonkurence?



# I Konkurence



- I Růst nákladů na konkurenci
  - I Příčina zániku mnoha podniků
  - I Pro podnik je v krátkodobém horizontu důležité jeho umístění mezi hodnotou pro sebe a hodnotou pro zákazníka
  - I V dlouhodobém jsou pro podnik nutné inovace
  - I Růst významu průzkumů konkurence a konkurenčního zpravodajství
- 

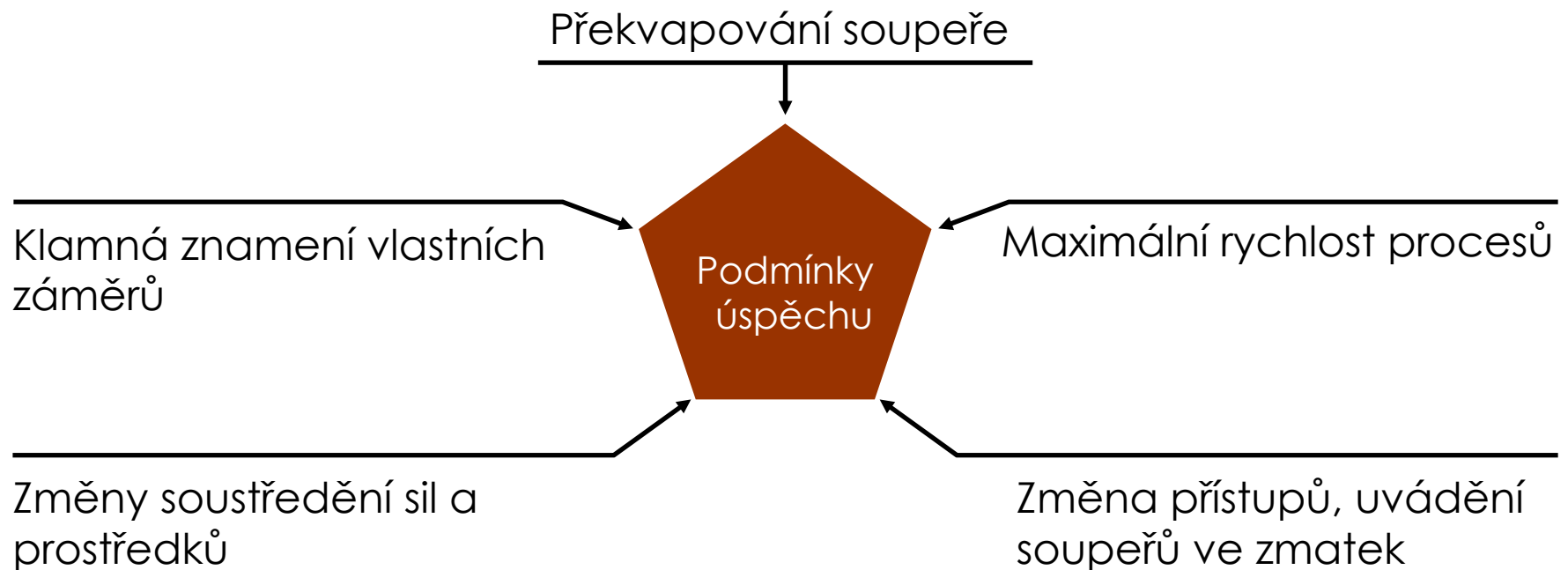


# I Superkonkurence



- I Následek rychlejšího růstu konkurence než produkce
- I Nekompromisní, úderné aktivity snažící se nabídnout více za méně
- I Vědomě vyvrací status quo
- I Vytváří stálou nerovnováhu

# I Podmínky úspěchu





# I Změny priorit

I Před superkonkurencí	I Po superkonkurenci
Tržní rovnováha	Tržní nerovnováha
Zisk	Přidaná hodnota
Průzkum trhu	Tvorba nového trhu
Standardnost	Zakázkovost
Osoby	Osobnosti
Informace	Znalost
Postupné zlepšování	Rozvoj skokem
Vymezená organizace	Virtuální organizace
Vize a mise	Manévr



# I Obsah



## I Úvod



## I Hlavní trendy současného managementu



## I Znalosti, informace, lidi



## I Stakeholderský přístup k pojetí podniku



## I Závěr





I Znalosti

# I Znalost

I Pojem = vzdělanost, vnímavost, zobecněná zkušenost

I Pronikání znalosti do managementu

30. léta

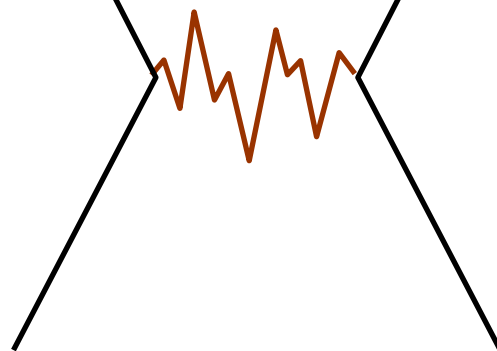
I Prakticizmus

I Odmítání povrchného teoretizování

I Zveličování samohybu praxe

70. léta

I Znalost se stala produktivním činitelem



# I Znalost jako produktivní činitel

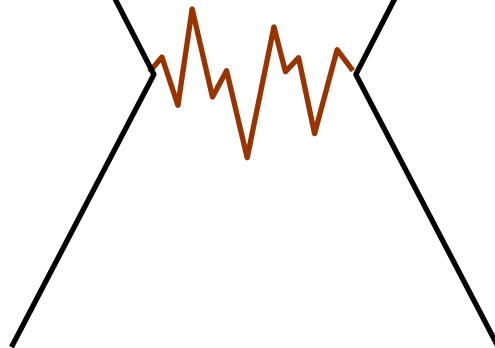
I Znalost je neopotřebovatelným produktivním činitelem – výhodná investice


## Podniky učící se

- I Přijímají poznání zvnějšku
- I Snaha proměnit poznání ve vlastní konkurenční výhodu

## Podniky znalostní

- I Znalosti nejen přijímají, ale také sami tvoří
- I Podmínka významu znalostí





*„Nad zemskou biosférou je tzv. noosféra, kam se budou ukládat všechny lidské znalosti a všichni z nich budou moci čerpat.“*

**Vladimir Vernadskij**





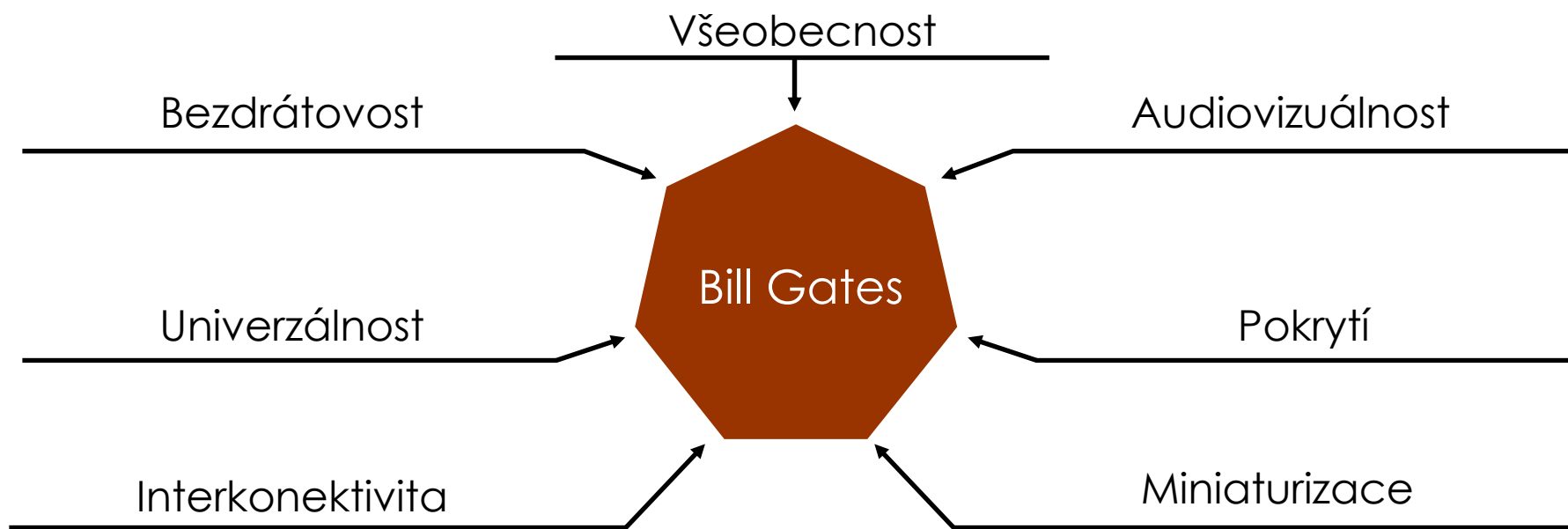
I Informace

# I Informace

I Rozmach informace → Informatika

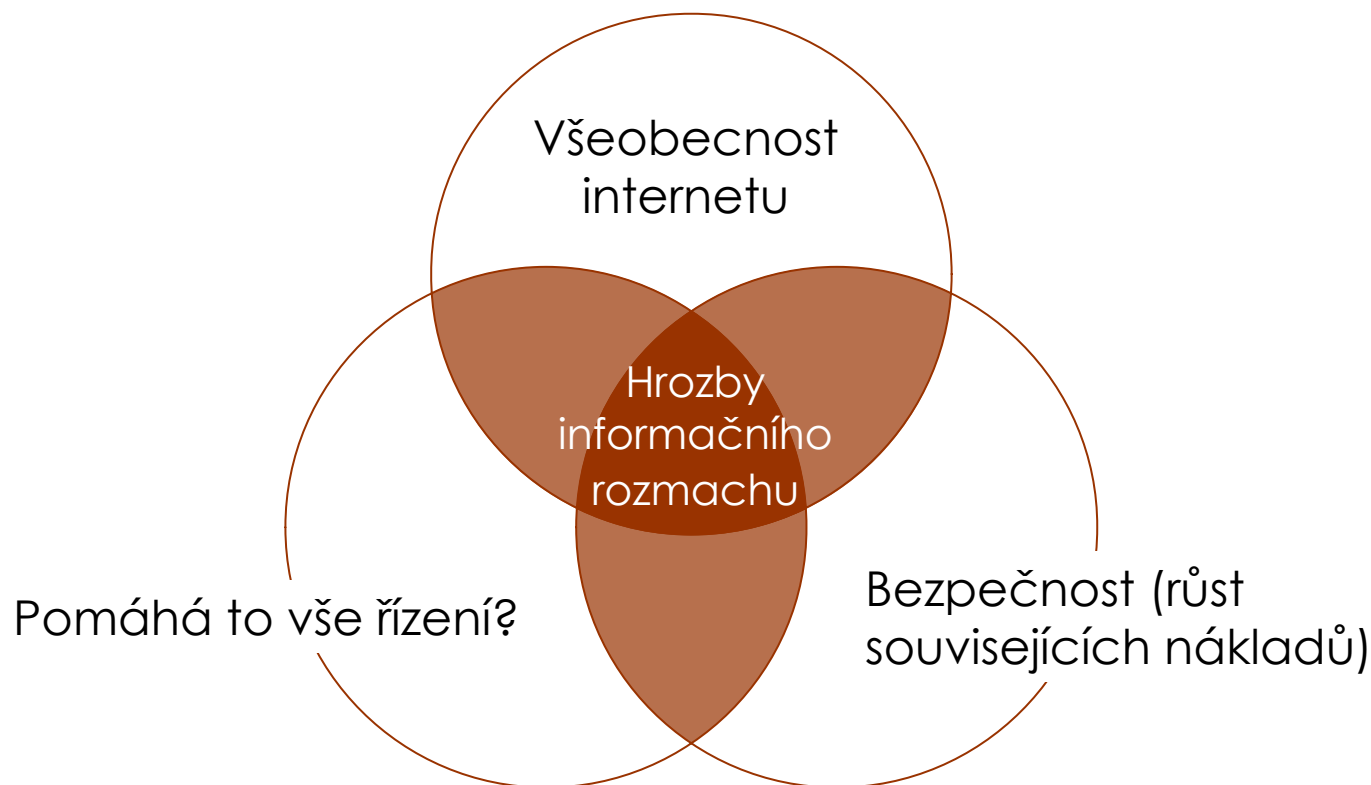
I Ekonomické důvody

I Kam dále?!?





# I Informační rozmach





# I Od informací ke znalostem



I Od informací ke znalostem

I Ne protiklad ALE spolupráce!

I Jak dále?

I Podmínky:

- I Umění dostat se rychle k potřebné informaci

- I Změnit myšlení aby dokázalo využívat obrovské masy znalostí



I Vše je o lidech



# I Lidé



- I Člověk jako skutečný „kapitál“ podniku
- I Hledání správného člověka
  - I Dříve: správného člověka na správné místo
  - I Dnes : správnému člověku správné místo
- I Člověk – složité stvoření
  - I Kvalifikace X další vlastnosti
- I Osobní testování
  - I Problém aproximace



# I Lidský kapitál



I The Leaders

I Styl řízení - autoritářství X empowerment

I Management - Leadership

I Lidský kapitál

I člověk se znalostmi

I člověk, který obsáhne celý produkční proces





# I Obsah



## I Úvod



## I Hlavní trendy současného managementu



## I Znalosti, informace, lidi



## I Stakeholderský přístup k pojetí podniku



## I Závěr



# I Stakeholderský přístup k pojetí podniku

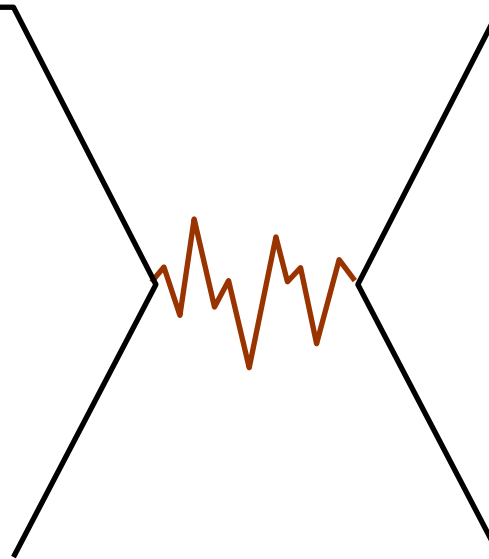
I

## Shareholderský přístup

I Podnik jako množina věcí, kterou možno vlastnit

## Stakeholderský přístup

I Podnik jako střet zájmů zúčastněných subjektů – stakeholderů, kteří do vztahu vůči podniku dávají vklad





# I Proč stakeholderská analýza?



I Stakeholderská analýza umožňuje:

- I Identifikovat lidi, skupiny a instituce, které podnik ovlivňují
- I Určit jak tyto skupiny podnik ovlivňují (pozitivně/negativně)
- I Vyvinout strategie, jak pro podnik získat co nejefektivnější podporu a minimalizovat všechny potenciální problémy



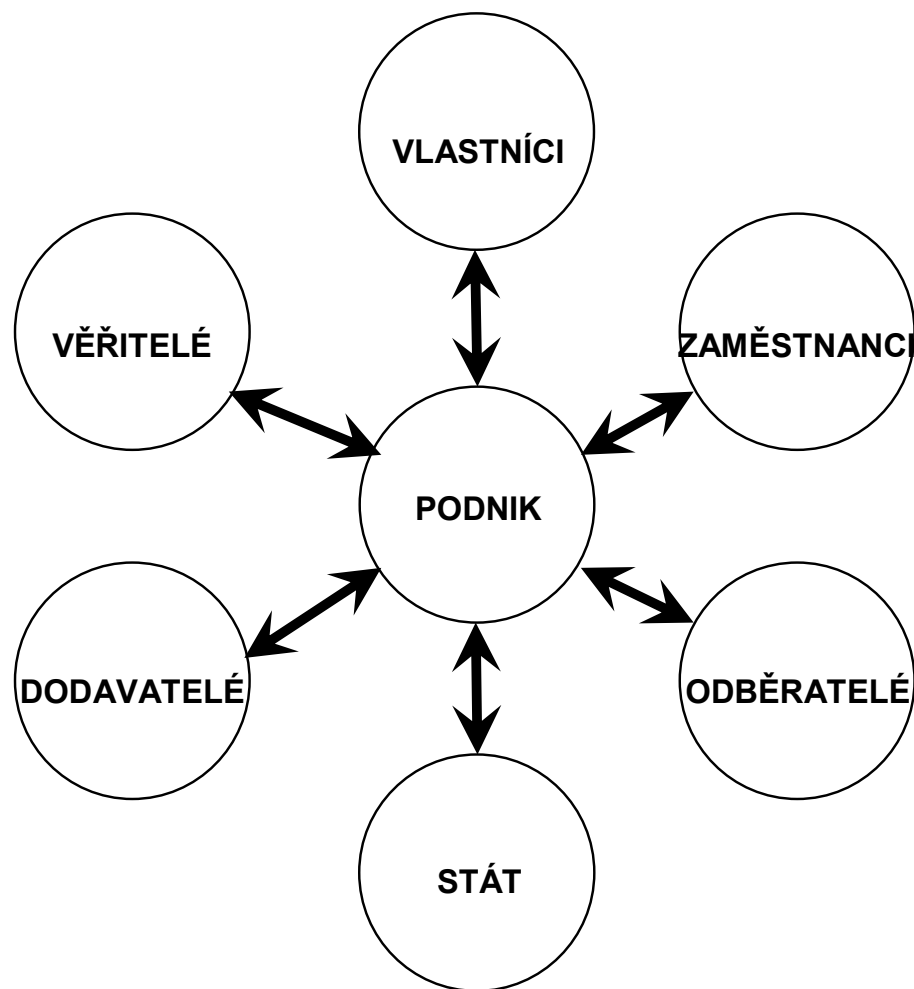


# I Kdo je stakeholderem?



- I Vodítkem může být forma definování vztahu mezi podnikem a daným subjektem
- I Pokud je tento vztah vymezen v rámci právního předpisu, nebo je dán smlouvou ve smyslu práva, pak je tento subjekt stakeholderem daného podniku

# I Stakeholderi podniku





# I Očekávání a moc stakeholderů



# I Vlastníci



## I Očekávání:

- I Maximalizace zúročení vloženého kapitálu

## I Moc:

- I Vyplývá z jejich podílu na kapitálu

- I Voting - vlastníci uplatňují svoji moc cestou hlasování v orgánech společnosti

- I Exit - pokud jsou vlastníci spokojeni, své vlastnické podíly si ponechávají. V opačném případě se je snaží prodat





# I Zaměstnanci



## I Očekávání:

I Vykonávání zajímavé a dobře placené práce

## I Moc:

I Vyplývá z jejich schopnosti pracovat a z možnosti tuto práci podniku odmítnout





# I Věřitelé



I Očekávání:

I Maximalizace zúročení úvěrů a jistoty jejich návratnosti

I Moc:

I Je dáno situací na finančním trhu





# I Dodavatelé



## I Očekáváníí:

I Očekávají stabilního a solventního zákazníka, se kterým je možno se dohodnout na dobré ceně a který spolehlivě hradí svoje závazky

## I Moc:

I Je určována jejich postavením na trhu výrobků a služeb





# I Odběratelé



## I Očekávání:

I Očekávají vstřícného a spolehlivého partnera, jenž za přiměřenou cenu poskytuje kvalitní výrobky či služby

## I Moc:

I Je určována jejich postavením na trhu výrobků a služeb







# I Stát



## I Očekávání:

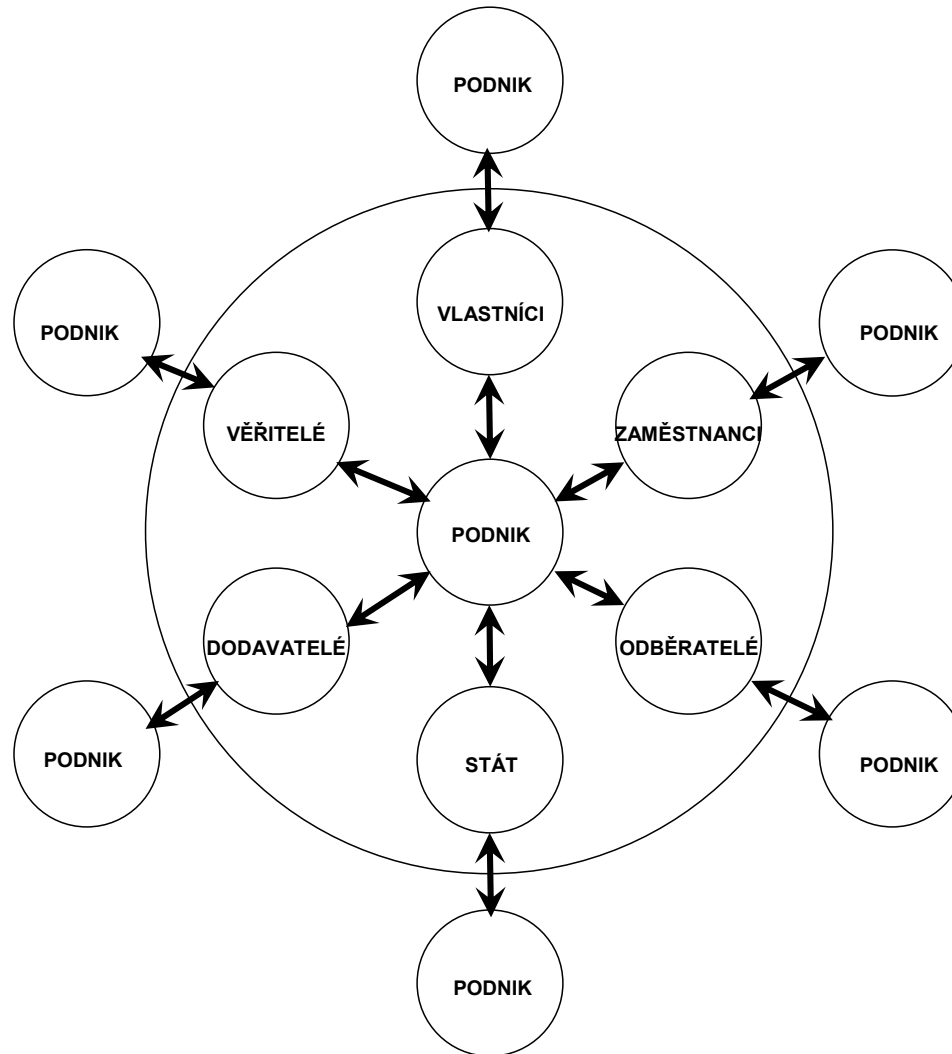
I Řádné odvádění daní a plnění dalších povinností daných právními předpisy, zajišťování zaměstnanosti, pomoc při rozvoji infrastruktury, sponzorování veřejně prospěšné činnosti

## I Moc:

I Vyplývá z jejich pravomoci vydávat právní předpisy a ze schopnosti přinutit podnik k jejich respektování



# I Stakeholderi podniku a jeho konkurenti





# I Alternativní přístupy ke stakeholderům



# I Alternativní přístup



I Vztah podniku se stakeholderem nemusí být upraven smlouvou ani žádným právním aktem

I Každý podnik ovlivňuje jiná skupina stakeholderů

I Primární

I Sekundární

I Každý projekt podniku může mít samostatnou skupinu stakeholderů

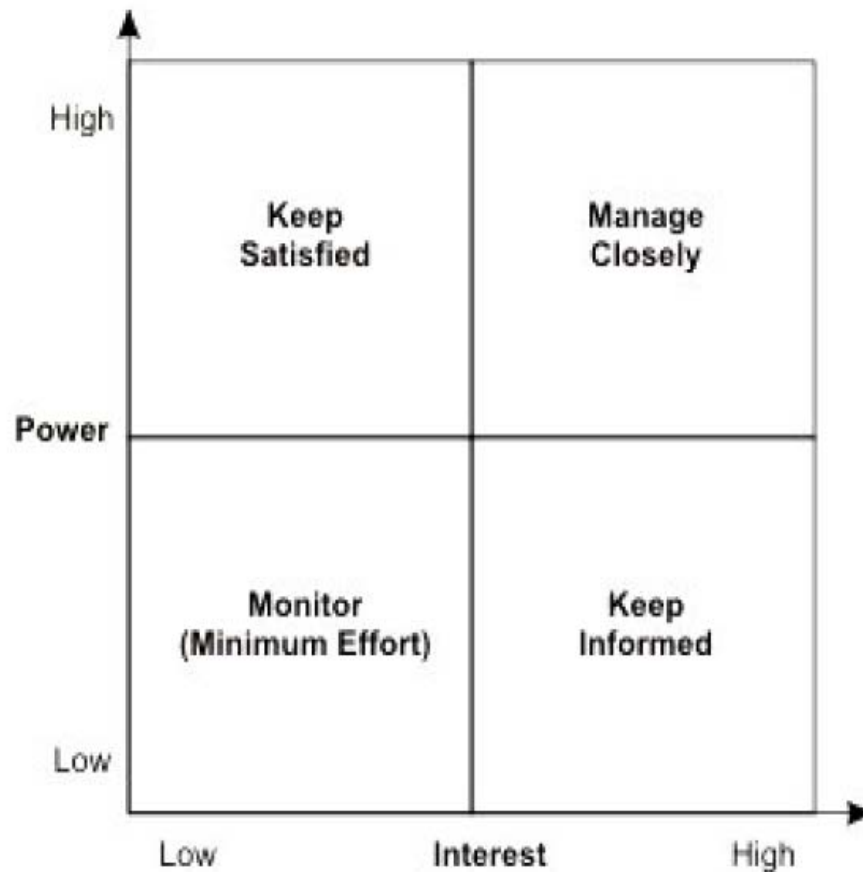
I Koncept Corporate Social Responsibility



# I Může to vypadat i takto...



# I Členění stakeholderů





# I Obsah



## I Úvod



## I Hlavní trendy současného managementu



## I Znalosti, informace, lidi



## I Stakeholderský přístup k pojetí podniku



## I Závěr





# I Shrnutí



## I Globalizace

- I Globální podniky, znalosti, trhy

## I Znalost

- I Vzdělání

## I Hodnoty a Hodnoty

- I „Kulturní pokleslost“








# I Shrnutí



## I Model budoucnosti jako důsledek našeho jednání

- I Nová technologie
- I Ne kvantita ale kvalita
- I Požadavek flexibility
- I Vyčerpání přírodních zdrojů
- I Rozšiřování rozdílů v bohatství

## I Nastínění odpovědi

- I Investice do vzdělání
  - I Zavedení státního financování NO
  - I Podporování mezinárodní spolupráce
  - I Příprava manažerů
- 

# I Použitá literatura

- I Jirásek, J.A.: *Agenda příštích let: (quo vadis, management?)*. Praha: Professional Publishing, 2006.
- I Hamer, M.: *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002.
- I Kiernan, M.J.: *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998.
- I Blažek, L.: *Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu*. Brno: ESF
- I WHO: *Stakeholder Analysis*
- I BLF: *Stakeholderská teorie a její propojení s koncepcí společenské odpovědnosti podniku*. Praha: Business Leaders Forum
- I BLF: *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem a závěry průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004.
- I [www.blf.cz](http://www.blf.cz)



I Děkujeme za pozornost

I Nějaké dotazy?

I Dominik Jurásek I Antonín Mareš I Ivan Tučník

25.11.2008 I



# I Management pro 21. století