

4. přednáška 2007/08

Osnova přednášky:

1. *Posuny paradigmatu v managementu (2. část)*
2. *Vybrané techniky v managementu*
3. *Komponenta „okolní prostředí“ (1. část)*

Ad1/ Posuny paradigmatu v managementu (2. část)

K posunu paradigmatu prostřednictvím změny premis managementu podle P. Druckera:

K změnám premis managementu podle P. Druckera: P. Drucker vymezil tyto premisy, které jsou v manažerské praxi stále považovány za platné, přičemž ve skutečnosti jsou buď neplatné od samého počátku (týká se první níže uvedené premisy), nebo se staly v průběhu konce minulého století neplatnými (týká se všech zbývajících níže uvedených):

První soubor premis se týká **podstaty managementu jako vědy**:

1. Management rovná se podnikový (business) management;
2. Existuje jediná správná organizační struktura;
3. Existuje jediná správná metoda řízení lidí.

Druhý soubor premis vychází z **praxe managementu**:

1. Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou daní;
2. Působnost managementu je právně vymezena;
3. Management je interně orientován;
4. Ekonomika definovaná hranicemi národního státu je "životním prostorem" podniku a jeho managementu.

Pokud jde o první skupinu 3 premis, je dále učiněn pokus autora sylabu formulovat tyto premisy tak, aby je bylo možno považovat za platné pro současnost a blízkou budoucnost:

1. Management je všeobecným a celostním „nástrojem“ jakékoliv OJ či zájmové skupiny i každého jednotlivce;
2. Management OJ se musí naučit hledat, vyvíjet a testovat organizační struktury odpovídající výkonu a rozvoje poslání OJ;
3. Lidí v OJ a v zájmových skupinách není třeba „řídít“ prostřednictvím příkazů (zákazů) a „strachu“ ze sankcí za jejich neplnění. Podstatné je své spolupracovníky, resp. kolegy vhodně vybrat, delegovat na ně kompetenci podle jejich osobnostních předpokladů a míry způsobilosti k efektivnímu výkonu pracovní funkce, resp. plnění úkolů v zájmové skupině a dále je vést s respektem k jejich individuální motivaci i s ohledem na konkrétní situaci.

Blíže viz DRUCKER, F.P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2000, s.11-45. ISBN 80-7261-021-X.

K posunu paradigmatu od operačního k procesnímu managementu:

Základní premisou procesního přístupu:

Příčinou případných potíží v OJ jsou špatně koncipované a probíhající procesy, které je nutno přeprojektovat a eliminovat všechny činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka

Pro managementy aplikující procesní přístup je příznačné toto myšlení:

- Filozofie výkonu poslání organizace je založena na pružné a včasné reakci na změny v okolním prostředí a na vědomí, že předpokladem úspěchu je schopnost vyhledat, využít a vytvořit příležitosti a čelit hrozbám a měnit své chování a produkci podle potřeb zákazníka;
- Strategický management vychází ze stálého napětí mezi okolním a vnitřním prostředím OJ;
- Management se vyvíjí směrem k vedení lidí;
- Klíčovým úkolem managementu OJ je vybudování žádoucí organizační kultury;
- Hlavní funkcí organizační struktury je efektivní využívání disponibilního lidského kapitálu;
- Perspektivní organizační struktura je budována na partnerství;
- Prototypem organizační struktury je struktura typu "květ" s amébami;
- Na pracovní týmy deleguje rozsáhlá působnost a odpovědnost;
- Pracovníci jsou cílevědomě vzděláváni trvale a vzdělávání se vnímá jako nejdůležitější investice.

Za perspektivní posun paradigmatu managementu lze považovat posun paradigmatu od modelu "lidských vztahů" a "lidských zdrojů" k modelu "princiálního vedení"

Pro staré (dosavadní) paradigma je příslovečné:

- Mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku nedůvěry, přemíra cynismu mezi lidmi, ale i v nich samých!

Model principiálního vedení zahrnuje principy modelu lidských vztahů a lidských zdrojů - navíc, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence - na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení přírodních zákonů či principů

Model principiálního vedení lze rámcově charakterizovat:

- Rozvoj pracovníků, vybavených širšími pravomocemi, opírající se o společně sdílený systém hodnot, vycházející z **přirozených principů**;
- Využití potenciálu pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky organizační kultura založená na "vysoké důvěře";
- Orientace na **mentální principy** (S. Covey) - (např. **čestnost** - "dá se věřit tomu, co říkám?", **otevřenost** - "podělím se s ostatními o to, co vím?", **integrita** - "dodržím za všech okolností to, co slíbím?");
- Management „netajňůstkaří“ a „netutlá“ své záměry, očekávání, cíle a plány i nepříjemné zprávy.

Získat důvěru vyžaduje hodně práce, času a ještě více trpělivosti. ***Dobry management se sám dostane od postoje "Na to nemám kdy" k postoji "Nemohu si dovolit nemít kdy"!***

Na podporu prosazení paradigmatu principiálního vedení třeba zdůraznit:

- Bude to patrně jediná cesta, jak se ve společnosti znalostí a v globální ekonomice dá dopracovat úspěchu
- Vybudování organizační kultury vysoké důvěry vyvolává “imunitní” reakci ve stresových či dokonce krizových situacích

Ad2/ Vybrané techniky v managementu

Techniky v managementu jsou zásady určující, jak provádět činnosti nebo metody, jak dosahovat požadovaných výsledků. Vycházejí z teorie a umožňují subjektům managementu vykonávat příslušné činnosti co nejefektivněji.

Příklady manažerských technik

A/ Objasnění manažerské techniky ovlivněné ekonomickými důsledky rozhodování ve vazbě na výkaz zisku a ztrát:

Pozn.:

- **hrubý zisk** = obrat - produkční (výrobní) náklady,
- **zisk před zdaněním a úroky (EBIT)** = hrubý zisk - provozní náklady (suma nákladů oběhu a administrativních nákladů),
- **zisk před zdaněním** = zisk před zdaněním a úroky - úroky,
- **čistý zisk** = zisk před zdaněním - daň z příjmů).

1.	Obrat	1 000 000
2.	Náklady na produkci	640 000
3.	Hrubý zisk (1 - 2)	360 000
4.	Náklady oběhu	120 000
5.	Administrativní náklady	130 000
6.	Celkové provozní náklady (4+5)	250 000
7.	Zisk před splacením úroků a daní (EBIT) (3 - 6)	110 000
8.	Splatné úroky z úvěrů	30 000
9.	Zisk před zdaněním (7 - 8)	80 000
10.	Daň z příjmů (24%)	19 200
11.	Čistý zisk (9 - 10)	60 800
	Podíl čistého zisku na 1 Kč obratu	0,0608

- **Snížení ceny produktu při pružné poptávce,**

Rozhodování o výběru varianty na základě absolutního čistého zisku a rentability z obratu. tj. čistý zisk/obrat

Varianta A: zvýšení obratu na 1300 ks snížením ceny na 900 Kč; důsledkem je jak pokles čistého zisku, tak i rentability z obratu

1.	Obrat	1 170 000
2.	Náklady na produkci	832 000
3.	Hrubý zisk (1 - 2)	338 000

4.	Náklady oběhu	120 000
5.	Administrativní náklady	130 000
6.	Celkové provozní náklady (4+5)	250 000
7.	Zisk před splacením úroků a daní (EBIT) (3 - 6)	88 000
8.	Splatné úroky z úvěrů	30 000
9.	Zisk před zdaněním (7 - 8)	58 000
10.	Daň z příjmů (24%)	13 920
11.	Čistý zisk (9 - 10)	44 080
	Podíl čistého zisku na 1 Kč obratu	0,0377

• **Předpokládané zvýšení obratu díky zvýšení výdajů na marketing;**

Varianta B: zlepšení marketingu přinese zvýšení obratu při zachování původní ceny, současně se zvyšují marketingové náklady o 100 000 Kč; důsledkem je zvýšení čistého zisku i proti výchozímu stavu, zvýšení rentability z obratu, proti variantě A, nikoliv však proti výchozímu stavu.

1.	Obrat	1 300 000
2.	Náklady na produkci	832 000
3.	Hrubý zisk (1 - 2)	468 000
4.	Náklady oběhu	220 000
5.	Administrativní náklady	130 000
6.	Celkové provozní náklady (4+5)	350 000
7.	Zisk před splacením úroků a daní (EBIT) (3 - 6)	118 000
8.	Splatné úroky z úvěrů	30 000
9.	Zisk před zdaněním (7 - 8)	88 000
10.	Daň z příjmů (24%)	21 120
11.	Čistý zisk (9 - 10)	66 880
	Podíl čistého zisku na 1 Kč obratu	0,0514

Závěr: Management bude volit buďto variantu „B“ (pokud bude preferovat absolutní výši čistého zisku) a nebo ponechá výchozí stav (pokud bude preferovat rentabilitu z obratu)

B/ Objasnění manažerské techniky ovlivněné rozpory mezi hodnotami výkazu zisků a ztrát (tzv. výsledovky) a výkazu "cash flow";

Příklad na využití cash flow

V návaznosti na předchozí údaje výsledovky se stanoví:

- mzdy a pojistné ve výši 30% nákladů na produkci + 100% nákladů oběhu + 100% administrativních nákladů,
- odpisy ve výši 20% nákladů na produkci,
- splatnost dodavatelských faktur je do dvou měsíců po měsíci dodávky, splatnost odběratelských faktur do tří měsíců ode měsíce dodávky a splatnost mezd a pojistného pouze jeden měsíc od vzniku relevantních nákladů.

	leden	únor	březen	duben	květe	červe	červene	srpen	září
					n	n	c		
cash in	0	0	0	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
cash out	0	(442)	(762)	(762)	(762)	(762)	(762)	(762)	(762)
saldo	0	(442)	(762)	238	238	238	238	238	238
cash flow									
součet	0	(442)	(1 204)	(966)	(728)	(490)	(252)	(14)	224
cash flow									
čistý zisk	55,2	55,2	55,2	55,2	55,2	55,2	55,2	55,2	55,2

Pozn.: Hodnoty v tis. Kč

Závěr: Tento příklad dokumentuje častý problém v praxi, kdy podnik dosahuje zisku a přitom je v platební neschopnosti. Podnik se stává platebně schopný až v devátém měsíci od zahájení produkce, i když v každém měsíci realizuje stejnou hodnotu zisku!!! Management musí si být tohoto nebezpečí vědom a nespoléhat jen na realizaci zisku, ale především sledovat vývoj salda cash flow, tj. rozdílu mezi cash in a cash out flow a hlavně kumulace (součtu) cash flow!! Proč, protože (viz příklad) teprve v měsíci září má podnik ve skutečnosti hotovost (224 tis. Kč)

C/ Technika užití "zákona" normálního rozdělení

Zákon normálního rozdělení četnosti - mnohé jevy se blíží rozložením četnosti tomuto rozdělení. To lze využít v manažerské práci tak, že známe velikost ploch pod Gausovou křivkou a pracujeme s intervalem nad nímž plocha je 95% (využití např. při výběru lidí, v kontrolní činnosti, při stanovení podmínek pro obchodně smluvní vztahy). 67% všech hodnot sledovaného jevu leží v intervalu aritmetický průměr (+ -) směrodatná odchylka, 95% hodnot v intervalu aritmetický průměr (+ -) 2 směrodatné odchylky, 99,7% hodnot v intervalu aritmetický průměr (+ -) 3 směrodatné odchylky.

D/ Technika užití Paretova "zákona"

Paretova analýza („zákon“): je pravděpodobně nejznámější, ne sice přesná, ale jednoduchá kvantitativní technika využívaná v managementu. Možnosti jejího použití jsou téměř nekonečné. Příklady pro ilustraci Paretova zákona:

- asi 20% výrobků přináší 80% zisku (zbývajících 80% produkce jen 20% zisku)
- asi 80% nekvalitní produkce způsobí 20% pracovníků
- asi 80% obratu z prodeje bude výsledkem práce 20% prodavačů

- asi 80% klasifikovaných úvěrů připadne na 20% klientů.

E/ Technika užití Zipfova "zákon"

Zipfův „zákon“ (četnost jevu je nepřímo úměrná pořadí): je nástrojem umožňujícím **rychle strukturovat na první pohled homogenní masu informací**. Má tvar

$F = 1/R$, kde **F je četnost výskytu určitého jevu** a **R je pořadí jevu**, tj. relativní pořadí výskytu (první = nejčastěji se vyskytující jev, druhý = nejčastěji se vyskytující jev, atd.). Příklady pro ilustraci Zipfova „zákon“:

- Bude-li mít **podnikatel zájem založit podnik**, v teritoriu, kde již působí **5 různě velikých podniků se stejným posláním**, může očekávat, že se **jeho budoucí obrat** bude pohybovat někde **kolem 1/6 obratu největšího** z potenciálních **konkurentů**.

Ad3/ Manažerská komponenta okolního prostředí (1. část)

Pro úspěšnou působnost jakékoliv OJ je výchozím předpokladem poznání stavu a očekávaného vývoje okolního prostředí OJ. Tomuto okolnímu prostředí se totiž musí OJ přizpůsobit a jen částečně ho může také ovlivnit. Jaké faktory okolního prostředí lze obecně zkoumat (**viz příloha č. 1 k 4. přednášce**)!

Cílem analýzy okolního prostředí je nalezení příležitostí, které může OJ využít a **odhalení hrozeb**, jimž je třeba v budoucnosti čelit a pokud možno je eliminovat, nebo alespoň zmírnit jejich negativní důsledky pro OJ.

V souvislosti s analýzou okolním prostředím se **mohou vyskytnout 2 problémy**:

1. První spočívá v **obtížnosti porozumět diverzitě vnějších vlivů** okolního prostředí, což může vést ke snaze zachytit všechny tyto vlivy a následně pak k informačnímu "zahlcení" a v konečném důsledku k nebezpečí podcenění klíčových vlivů okolního prostředí na budoucí působnost OJ;
2. Druhý je v **nejistotě** - je problematické a obtížné kvalifikovaně vystihnout budoucí vývoj vlivných faktorů okolního prostředí.

POZOR! Velmi často se v **praxi** přistupuje k analýze okolního prostředí s využitím vlastní moudrosti a zkušenosti. To však nyní už zdaleka nestačí, naopak je třeba využít vhodné metodiky.

Doporučený metodický postup, sestává z 6-ti postupových kroků:

1. *Hodnocení povahy vnějšího ("external") okolí*
2. *Analýza vlivů obecného ("macro") okolí*
3. *Analýza vlivů oborového ("industry") okolí*
4. *Analýza vývoje relevantního trhu, resp. vývoje potřeby uspokojení relevantních potřeb*
5. *Analýza "stakeholderů"*
6. *Analýza kulturního rámce*

Hodnocení povahy okolního prostředí

Vnější okolní prostředí OJ může být marginálně stabilní, nebo naopak signalizující časté a podstatné změny, může být jednoduché a nebo složité z hlediska jeho zkoumání.

- **Dynamika** souvisí s mírou a frekvencí změn v okolním prostředí.
- **Složitost** okolního prostředí vyplývá z diverzity okolních vlivů.

Za jednoduchých a statických podmínek v okolním prostředí **je situace relativně snadná:**

Příklady: Surovinoví dodavatelé a masoví producenti, OJ poskytující veřejně prospěšné služby.

Pro OJ s relativně jednoduchým a statickým okolním prostředím **je vhodné aplikovat detailní, systematickou, historickou analýzu.**

Za dynamických a složitých podmínek v okolním prostředí OJ **je situace pro porozumění takovému okolí velmi komplikovaná, protože s** růstem aplikace sofistikovanější techniky a technologie i s prosazováním se bezprecedentních megatrendů, dochází k prudkému růstu nejistoty v okolním prostředí těchto OJ.

Za složitých podmínek v okolním prostředí OJ je situace nejobtížnější, mj. i proto, že takové okolní prostředí obvykle navíc vykazuje vysokou dynamiku změn.:

Příklady: Producenti IT/IS, letecké společnosti, touroperátoři a téměř všechny transnacionální společnosti.

Závěr:

- **Za dynamických podmínek** v okolním prostředí OJ **je nezbytné klást důraz na budoucnost okolních vlivů, nikoliv na minulost!!** *Analýza okolního prostředí má charakter tvůrčí intuitivní činnosti s využitím např. metody tvorby scénářů!!!*
- **Velká složitost okolního prostředí** vede k nutnosti **delegovat pravomoc a odpovědnost** na příslušné dílčí OJ a rovněž vyžaduje **posilování manažerské flexibility a akceschopnosti** rychlé reakce na očekávané, resp. signalizované změny ve okolním prostředí.

POZOR: Poznání povahy okolí OJ výrazně směřuje provádění dalších analytických kroků!!!!

Zpracoval: prof. Vágner
18. 10. 2007