

## 8. přednáška 2007/08

### Osnova přednášky:

1. **Komponenta plánování (2. část)**
2. **Přehled a vývoj strategických aktivit**
3. **Teoretické základy strategického managementu**
4. **Východiska pro strategickou orientaci managementu (1. část)**

### Ad 1/ Komponenta plánování (2. část)

**Příklady klasických plánů – viz přílohy č. 1 a 2 k 8. přednášce!**

#### **Sít'ové grafy**

**Sít'ové grafy** se používají při plánování, resp. v tzv. projektovém managementu. K řízení realizaci nějakého složitějšího projektu je tak k dispozici nástroj, jenž umožňuje plánovat a koordinovat velké množství činností, které je třeba vykonat, aby byl cíl projektu dosažen. Činnosti na sebe navazují, mnohé však mohou probíhat paralelně. Nejobtížnější je sestavit sít'ový graf, stanovení „**kritické cesty**“ (nejdelší cesta v grafu) a stanovení „**časových rezerv**“ u činností mimo kritickou cestu v praxi zajistí relevantní software. Manažer, jenž je zodpovědný za projekt jako celek si ponechává na starosti řízení činností na kritické cestě, ostatní činnosti mimo kritickou cestu nechává řídit své spolupracovníky s tím, že čím má činnost menší rezervu, tím způsobilější by měl být zodpovědný manažer.

**Příklad sít'ového grafu – viz příloha č. 3 a 4 k 8. přednášce!**

**Pozn.: Studenti si musí v rámci samostudia osvojit způsobilost sestavení jednoduchého sít'ového grafu (na základě zadání podobnému jako v příkladu v příloze č. 3) a v něm určit „kritickou cestu“ a vypočítat „celkovou rezervu“ u činností nacházejících se mimo kritickou cestu!!**

### Ad2/ Přehled a vývoj strategických aktivit

Strategické aktivity začaly organizace uplatňovat - orientace na okolní prostředí, a to z důvodu vznikajícího převisu nabídky nad poptávkou. První strategické aktivity se ve vyspělých ekonomických zemích začaly objevovat v 60. letech minulého století.

Vývoj strategických aktivit prošel 3 etapami:

1. **Dlouhodobé plánování** (*extrapolace, pozitivní vnímání budoucnosti*)
2. **Strategické plánování** (*odmítnutí extrapolace, předpoklad změn v budoucnosti - výhledová analýza, konkurenční analýza, portfolio analýza, příp. diverzifikační analýza*)
3. **Strategický management** (*zájmy manažerů, nestabilita silných a slabých stránek organizace, klíčová důležitost komponent "organizační kultura" a "lidské zdroje" a jejich řízení, celostní systém*)

## Ad3/ Teoretické základy strategického managementu

Od 60. let rychlý a silně diverzifikovaný rozvoj SM

Ani dnes nelze mluvit o jednotné teorii či skupině homogenních přístupů

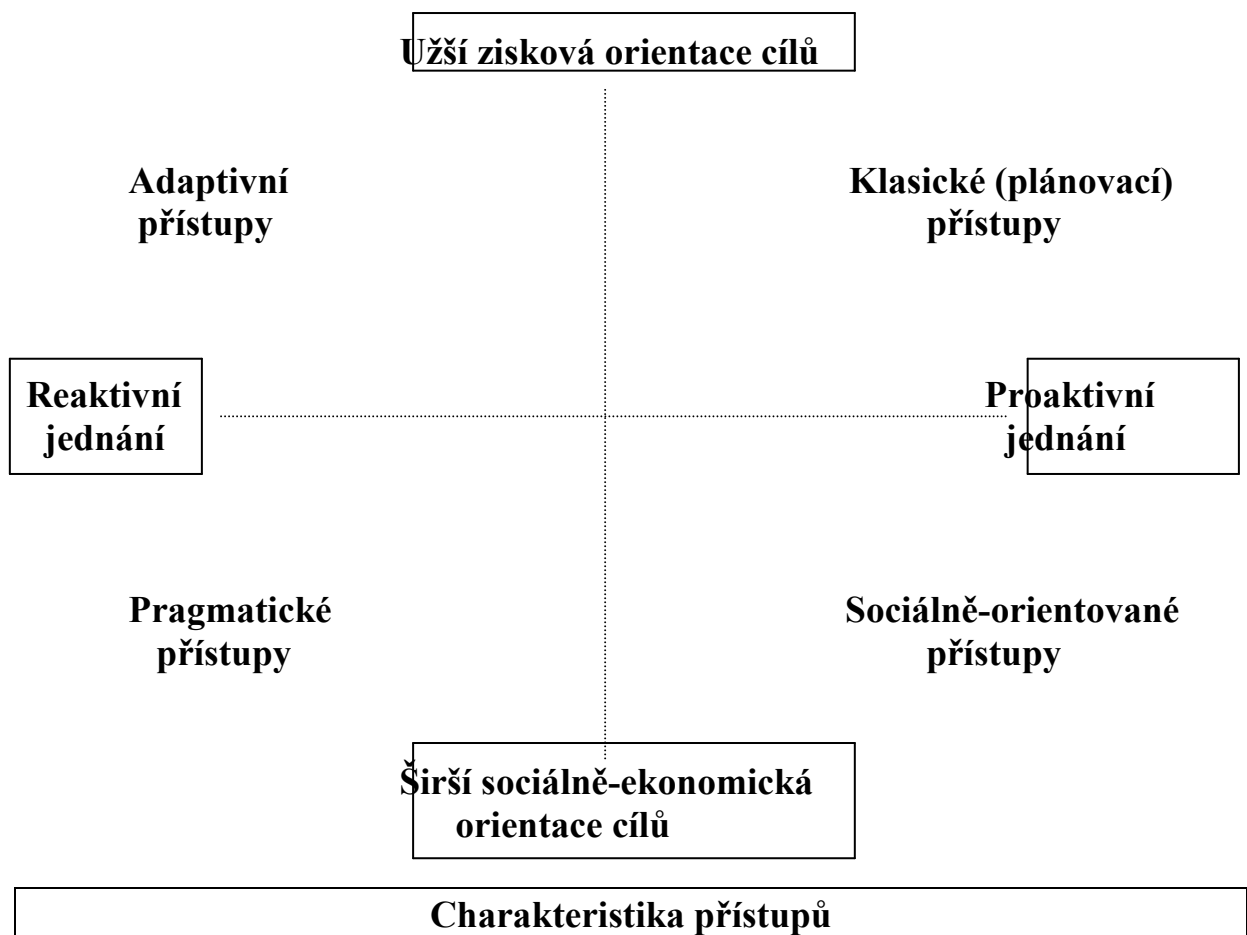
V bludišti pro snazší orientaci nabízí Voráček **klasifikaci** podle dvou hledisek, bez nároku na úplnost:

- Orientace cílů v SM
- Způsob interakce s podnikatelským prostředím

Pozn.: možno využít k orientaci o možnostech volby myšlenkových přístupů tvorby strategií, jež budou odpovídat specifickým podmínkám a potřebám konkrétní aplikace

Předurčuje i možnost použití různých technik strategické analýzy a zhodnocení výsledků

### Klasifikace přístupů k strategickému managementu



#### Klasické (plánovací) přístupy

- Nejvíce u nás rozšířené ve výuce a v praxi
- Chápe proces tvorby strategie jako výsledek racionálních analýz, úvah a propočtů
- Daly vznik metodám (SWOT, BCG, PIMS)
- Preferují ziskovou orientaci a proaktivní přístup v hledání a vytváření příležitostí

Osobnosti: Ansof, Porter, Pierce, Johnson, Scholes

### Širší sociálně-ekonomická orientace cílů

- Na poč. 90. let získaly výrazné místo pro dynamické a ostře konkurenční prostředí
- Pozornost architektuře budoucího podnikatelského prostředí
- Preferují mnohotvaré pojetí sociálně-ekonomických cílů organizace
- Zdůrazňují rozdílnost v různých ekonomikách
- Doporučují hledání a především vytváření nových podnikatelských příležitostí
- Dávají náměty, jak měnit pravidla konkurence, přežít období potíží, vytvářet dočasné partnerské vztahy (např. strategické aliance), využívat budoucích politických a dalších změn

Osobnosti: Hamel, Prahalad, Doze, Gardiner, Knihgt, Stalk

## **Ad4/ Východiska pro strategickou orientaci managementu (1. část)**

4.1. Vrcholový management OJ musí porozumět základním rozvojovým tendencím ve světě 21. století a vyvodit z jejich poznání závěry pro vlastní strategické zaměření poslání vlastní OJ. Dále jsou charakterizovány tyto základní rozvojové tendence označované také jako megatrendy!

### **4.1.1. Superkonkurence – (viz příloha č. 5 k 8. přednášce)**

Superkonkurence vyplývá ze silné převahy nabídky nad poptávkou, která existuje ve všech odvětvích a ve všech světových regionech.

**Proč Superkonkurence vzniká, jaké jsou kořeny?** Lze je stručně formulovat takto:

- **nasycení trhů**, vyplývající z ukončené poválečné rekonstrukce světa a jeho dalšího v podstatě mírového vývoje,
- **omezení zbrojení a nový charakter přezbrojování armád**,
- **rozvoj asijských států** a jejich masový nástup na světové trhy,
- **růst produktivity práce a osvojování nových technologií**,
- **neustálé budování nových kapacit** v celosvětovém rozsahu.
- **slabá kupní síla rozvojového světa**,
- **snížování přepravních nákladů a snadná dopravní dostupnost** všech světových teritorií
- **zdokonalení metod marketingu**.
- **agresivní podpora prodeje a strategie firem**.

#### **4.1.1.1. Nasycení trhů**

**Příčiny nasycení trhů:**

- **poválečná obnova škod dokončena** v 70. letech 20. století
- byly v **bohaté míře uspokojeny základní životní potřeby** obyvatelstva v rozvinutých státech
- v 80. a 90. letech již byla v rozvinutých státech **plně saturována potřeba zbytných statků a uměle byla vyvolávána potřeba** jejich až neracionálně **rychlé obnovy** - Další rozšiřování poptávky je dosahováno pouze masivním nasazením prostředků podpory prodeje
- v rozvinutém světě **nedošlo již 60 let k masovým ničivým válkám**
- **k dynamickému růstu poptávky došlo** v posledních desetiletích **jen v oblasti služeb** (turistika, bankovníctví) a především **elektroniky**
- **poptávka po spotřebních výrobcích**, včetně automobilů je ve vyspělých zemích spíše

stagnující a zajišťuje v podstatě prostou obnovu.

#### 4.1.1.2. Odzbrojování a přezbrojování

- od 80. let až **do roku 2001** probíhal **proces snižování nákladů na zbrojení a proces odzbrojování**
- v Evropě, USA i zemích bývalého Varšavského paktu se projevíly **vysoké přebytky těchto zbraní** - Plně pokryly poptávku menších, především rozvojových států, které vedou lokální či občanské války
- nový nástup zbrojení **po roce 2001** nevyvolal **růst poptávky po produktech, které dříve byly se zbrojením tradičně spojeny** - Nejde totiž o klasické zbrojení, ale o přezbrojování (ne masová výroba tanků, děl a obrovského množství pěchotních zbraní, ale vysoce sofistikované produkty - letadla, rakety, radiolokační systémy, moderní individuální výzbroj vojáků založenou na elektronice a použití nových materiálů, moderní logistické systémy)

#### 4.1.1.3. Masový nástup asijských států na světové trhy

**Ve 20. století mezi sebou soutěžily převážně firmy, působící v podobném ekonomickém a kulturním prostředí** hospodářsky vyspělých států. Jejich pracovníci měli zhruba stejné mzdy, kvalifikaci, produktivitu, pracovní návyky i kulturu. **Asijské země** hrály v mezinárodním obchodu s hotovými výrobky podružnou roli.

**Počátkem 21. století vstoupilo několik miliard lidí z „rozvojového světa“**, zejména pak asijských zemí, do mezinárodního obchodu s většinou komodit. Jejich **kapacity jsou obrovské** (např. roční produkce bot v Číně je asi 6 miliard párů), **ceny nízké** (průměrná cena páru obuvi, dovážené do ČR z Číny, činila v roce 2004 51 Kč), **mzdy velmi nízké** (měsíční mzda čínského dělníka je 30 - 110 USD, pákistánského jen 10 USD, indický počítačový specialista pracuje za asi 1/3 platu stejně kvalifikovaného kolegy v USA).

**Špičkové asijské firmy** přitom již zvládají **nejmodernější technologie**, včetně kosmických. **Některé asijské státy úplně změnilы svou tvář**. **Indie je supervelmocí** v oblasti **informační technologie** a významně se začíná angažovat ve **farmaceutickém průmyslu** i v řadě dalších moderních odvětví.

**Čína se stává celosvětově dominujícím výrobcem oděvů, elektrotechnických a elektronických produktů**. Je jedním z největších producentů oceli a **významným výrobcem strojírenských produktů**, nehledě na **tradiční spotřební výrobky** jako jsou boty, hračky atd.

Asijské státy jsou již nejen exportéry zboží, ale i **významnými zahraničními investory**. Světově největším výrobcem oceli je nyní indická firma Mittel Steel Corp. Vlastní např. i naši Novou huť, velké polské huťe a usiluje o získání velkých ukrajinských hutních komplexů. Čína nenápadně skupuje zahraniční surovinové zdroje.

#### 4.1.1.4. Neustálé budování nových kapacit

**Většina současných výrobních kapacit není plně využita, přitom se budují další obrovské kapacity.**

#### *Příklady z praxe*

- *Nevyužitá kapacita automobilového průmyslu by v roce 2004 bez dalších investic umožnila vyrobit dalších 20 mil. osobních automobilů. Přitom se téměř všechny světové*

*automobilky potýkají s vážnými odbytovými potížemi. V roce 2003 byly kapacity automobilek v Jižní Americe využity na 43 %, v Západní Evropě na 77 %, ve Střední a Východní Evropě na 52 %.*

- *Obdobná situace je prakticky ve všech ostatních odvětvích. Přitom se však budují stále nové kapacity, jimiž se firmy pokoušejí ovládnout další trhy.*
- *Obrovská nadprodukce existuje prakticky u všech zemědělských produktů a vlády mnoha států vynakládají obrovské subvence, směřující ke snížení jejich výroby. Paradoxně přitom ročně umírá hladem kolem 30 mil. lidí!!*

#### **4.1.1.5. Kupní síla rozvojových zemí zůstává slabá**

Vyspělé státy zachovávají své bariéry dovozu zemědělských produktů z rozvojových států. Ty proto nemají dost prostředků na rozvojové investice, zvyšování životní úrovně, vzdělání a v důsledku toho ani na dovoz průmyslových výrobků z vyspělých států. Rovněž vysoká stratifikace společnosti v rozvojových státech vyvolává slabou poptávku (asi 2 miliardy lidí může denně vynaložit méně než 2 USD na uspokojení všech svých potřeb). Teoretický prostor pro uspokojování potřeb, tj. **potenciální poptávka** této obrovské masy obyvatel Země tedy existuje, není však zajištěna reálnou kupní silou.

#### **4.1.1.6. Snižování přepravních nákladů a snadná dopravní dostupnost**

Vybudování logistických celosvětových sítí podstatně zkrátilo dobu přepravy. Dopravu produktu na kterékoliv místo na světě lze uskutečnit během 1 dne. Přepravní vzdálenost víceméně nehraje roli. Přepravní náklady se drasticky snížily.

##### *Příklady z praxe*

*Doprava z Antverp do Tokia nyní trvá kratší dobu než doprava z Antverp do Paříže.*

#### **4.1.1.7. Zdokonalení metod marketingu, agresivní podpora prodeje a agresivní obchodní strategie**

Nové metody marketingu umožňují průběžně zjišťovat a předvídat poptávku u všech potenciálních zákazníků. To umožňuje včasné budování kapacit a distribučních sítí a zahrnování vznikajících trhů novými výrobky. Agresivní metody prodeje vyvíjejí tvrdý tlak na nákup neustále nových produktů, jejichž spotřeba je sice neracionální, avšak v současné spotřební společnosti nezbytná, nemá-li spotřebitel ztratit svůj image. Výdaje na propagaci a reklamu neustále rostou a dosahují dříve neuvěřitelné výše. Firmy používají stále agresivnější obchodní politiku. Produkty jsou potenciálním zákazníkům nejen nabízeny, ale přímo vnucovány.

##### *Příklady z praxe*

- *Potravinářský průmysl svou agresivní nabídkou dokázal, že více než 1 miliarda lidí je nyní obézních.*
- *Výrobci cigaret přes všechny snahy některých vlád ohrožují zdraví svých zákazníků a jejich prodeje stále rostou, zejména ve východní Evropě a východní Asii.*

Souhrn všech výše uvedených skutečností vytváří skutečně novou dimenzi konkurence - **superkonkurenci** nebo snad již **hyperkonkurenci** či **megakonkurenci**!

### 4.1.2. Informatizace

**Rozvoj moderních informačních technologií změnil tvář světa!**

**Obchodní transakce lze provádět v reálném čase s partnery v kterékoliv části zeměkoule.**

Rozvíjí se **práce doma** (domotika, homeworking).

**Sledování pohybu zboží** pomocí družicových systémů **umožňuje urychlit dodávky, optimalizovat pohyb zboží, zajišťovat dodávky v okamžiku jejich spotřeby** („just in time“).

Informační technologie umožňují také **podstatně zkvalitnit průzkum poptávky** tak, aby **poptávka byla zjištěna již v okamžiku vzniku slabých signálů** o vzniku poptávky.

Nasazení informačních technologií také umožňuje **prohloubit proces customizace až k personalizaci produkce.**

#### *Příklady z praxe*

- *Nedělní vydání novin New York Times údajně obsahuje víc informací, než se člověk před 100 lety dozvěděl za celý život.*
- *IBM chce během tří let věnovat zdarma 3 mil. britských domácností osobní počítač v hodnotě 800 liber. Každých 20 minut ale povinně poběží reklamní program a každý uživatel musí počítač používat alespoň 30 hodin týdně.*
- *Podle B. Gatese se již ve světě vyrobila jedna miliarda osobních počítačů. Během následujících let jich má přibýt další miliarda. Budou to již počítače s mnoha vlastnostmi, umožňujícími vytvořit mj. plně mobilní kanceláře.*

### 4.1.3. Superturbulence

**Tempo VTR, liberalizace obchodu i finančního trhu, obrovský objem volného finančního kapitálu, politická nestabilita a terorismus** v mnoha regionech - to vše **vyvolává ve světě výrazné a rychlé změny** (turbulence) a dokonce i **crash turbulenci**, tj. změny, které nelze téměř vůbec, nebo jen velmi obtížně předvídat.

**Všechny procesy se urychlují a zkracuje se jejich délka. Platí to nejen o řídicích operacích** - tzv. **speed management** je pokládán za jeden z nejtypičtějších rysů soudobého managementu, **ale i o operacích materiálního charakteru** - tj. výrobních, expedičních, logistických a dalších operacích.

#### *Příklady z praxe*

- *Firma EV REST, největší cateringová firma světa, se zavázala reagovat na každou připomínku zákazníka do 24 hodin.*
- *I do soudnictví musí proniknout proces zrychlování, nové předpisy určují dobu k provedení určitých úkonů.*
- *U firmy Bosch v Českých Budějovicích dříve trvala přestavba a seřízení linky na nový typ 40 až 80 minut. Nyní pouze 6 až 8 minut.*

### 4.1.4. Intelktualizace ve vyspělých zemích

**Produkce z asijských zemí vytlačuje ze světového trhu evropské a americké výrobky s vysokým podílem jednoduché práce. Ve vyspělých zemích je proto nutno aktivity orientovat na produkty s vysokým podílem kvalifikované práce.** Firmy ve vyspělých státech jsou si toho vědomy (podle výzkumu v Německu uvažuje 90 % strojírenských firem o přesunu své výroby nebo její části na východ). Mnoho firem již tento přesun uskutečnilo.

#### *Příklady z praxe*

- *Logistická firma DHL investuje během pěti let v ČR půl miliardy eur, tj. 16 mld. Kč a přenáší sem činnost dosavadního střediska firmy v Londýně. K tomuto opatření dochází po sloučení DHL s logistickými firmami Danzas a Euro Expres. **Důvody výběru Prahy:** Nižší mzdy, kvalifikace pracovníků ovládajících IT, infrastruktura, podpora vlády, letecká dostupnost.*
- *Výroba obuvi v ČR byla v roce 1989 - 73 mil. párů. V roce 2003 pouze 7 mil. párů. Dovoz v roce 2003 byl 45 mil. párů, z toho 60 % z Číny. Spotřeba činí 4,5 párů na osobu.*

#### 4.1.5. Rozmanitost

Rozdíly mezi jednotlivými teritorii i sociální rozdíly uvnitř jednotlivých zemí se stále zvyšují.

Strategie OJ musí brát v úvahu rozdíly a v souladu s nimi strukturovat portfolio, způsoby distribuce a podpory prodeje, formulovat koncepci kvality produktů a další součásti své strategie.

*Příklady z praxe*

- *Poměr mezi výkonností v regionech severní Itálie k výkonnosti jižní Itálie jsou jedna ku osmi. Mezi regiony Ruska jsou rozdíly jedna ku čtrnácti.*
- *V některých státech s vysokým podílem chudého obyvatelstva se vyskytuje vysoké množství sebevražd. V Číně každoročně údajně spáchá sebevraždu 300 tisíc lidí, V Indii páchají sebevraždu tisíce zemědělců, drcených dotovanou konkurencí ze Západu.*
- *Ve vyspělých zemích se úroveň reálných příjmů v jednotlivých regionech liší až šestkrát. V Rusku je to čtrnáctkrát.*
- *Austrálie má na obyvatele HDP ve výši 27 tisíc USD. Naproti tomu nedaleký Timor pouze 500 USD. Přitom nedaleko Timoru jsou bohatá ložiska ropy, z nichž však těží Austrálie.*

#### 4.1.6. Militantnost a terorismus

Oba tyto jevy se staly v poslední době téměř dominantními.

Náklady na zbrojení v roce 2004 činily téměř 1 bilion USD.

Počet atomových bomb, jimiž, disponují jednotlivé státy, je hrozivý.

Počet teroristických útoků roste, zvyšuje se jejich brutalita a zasahují stále nové regiony a skupiny obyvatelstva.

Lokální války v mnoha částech světa, stejně jako teroristické útoky v poslední době, silně ovlivňují život lidí, sféru podnikání, mezinárodní obchod, dokonce i metody managementu (např. principy vytváření zásob a logistiku).

Paradoxně však tyto tendence vytvářejí mnoho příležitostí a to nejen na trhu zbraní a produktů, poskytujících ochranu proti útokům všeho druhu, ale u čistě civilních produktů a služeb.

*Příklady z praxe*

- *Ve vedení válek vzniká nový trend. Je jím najímání soukromých firem k provádění činností, které dříve vykonávala armáda. Mezi tyto činnosti patří přeprava pošty, doprava vojáků, provoz jídelen, výstavba základen, ale i provoz tankovacích letadel. Uvádí se, že na deset „klasických“ vojáků připadá nyní jeden nevojenský. V letech 2003 - 2004 v Iráku působilo asi 20 tisíc civilistů ve službách armády.*
- *Novým fenoménem zbrojení je rozmáhající se námořní pirátství, které vyvolává po-*

*ptávku po obranných systémech.*

- **Ročně se ve světě vyrobí asi 7 milionů nových ručních střelných zbraní. Největšími výrobci jsou USA a Rusko.**

**Rostoucí militantnost charakterizuje několik následujících skutečností:**

Na summitu Organizace islámské konference malajský premiér M. Muhamad vyzval ke „sjednocení miliardy muslimů proti pár milionům židů, kteří vládou světu tím, že kontrolují hlavní velmoci“.

- **Na severu Nigérie** (nejlidnatější africká země se 120 miliony obyvatel, z nichž polovina jsou muslimové) **operuje militantní muslimská organizace, usilující o přeměnu Nigérie v muslimskou republiku podle vzoru Talibanu.**
- Odhaduje se, že **80 % mešit v USA je pod vlivem wahabismu** (ortodoxní muslimské učení) a že v některých mešitách immámové vyzývají k džihádu (svaté válce).
- **Situace v Afgánistánu, Iráku, Iránu a Somálsku je více než znepokojivá.**
- **Jižní Thajsko je spícím vulkánem**, kde lze očekávat výbuch fundamentalistických sil

**Znepokojující růst kriminality dobře vystihují následující údaje:**

Jak v USA roste počet vězňů:

1969 -	150000
1980 -	501 000
1990 -	1 000 000
2001 -	2 100 146

#### 4.1.7. Genetizace

Objevy genetiky začínají výrazně ovlivňovat svět. Je to **pravděpodobně nejprogresivnější tendence rozvoje vědy. Zatím je ještě na počátku své vývojové křivky. Začíná však ovlivňovat mnoho sfér našeho života. Platí to nejen pro oblast medicíny a farmacie, ale i pro zemědělství a potravinářský průmysl. Lze očekávat rostoucí vliv genetizace na život společnosti i na podnikání.**

**Firmy, zaměřené na biotechnologie, se již začínají uplatňovat na trhu a dosahovat první zisky. Všeobecně lze očekávat, že tato oblast představuje pro podnikání sféru nadějně budoucnosti.**

*Příklady z praxe*

*Objevem italských vědců jsou silnice požírající exhalace. Fungují jako rostliny.*

#### 4.1.8. Ekologizace versus devastace

**Ekologické problémy jsou vážným problémem lidstva. Vědci předpokládají tyto důsledky globální změny klimatu:**

**Zemědělství:** Větší horka zpustoší zemědělskou půdu zejména v tropických a subtropických oblastech. **Nejhůře na tom bude Afrika, odkud se část obyvatelstva zřejmě vydá za jídlem do dalších končin světa, tedy především do Evropy.** V Evropě je šance, že vyšší teploty zvýší výnosy v zemědělství. Avšak i tady mohou vyšší teploty přinutit zemědělce k hledání nových odrůd, případně jiných plodin; úrodu navíc ohrozí sucha, přívalové deště a eroze půdy.

**Vodní režim:** Zvýšená teplota odsaje z dnešních horkých oblastí další vodu a nadělí ji do méně teplých končin světa. Často v podobě nepříjemných přívalových srážek. Nových 230



**miliónu lidí v roce 2050 rozšíří řady těch, kteří trpí nedostatkem vody.** Bude to tedy další důvod k novodobému stěhování národů a možná i k válkám o nová území.

**Hladina moří:** Její zvýšení se do konce století odhaduje na **15 až 95 centimetrů**, zčásti kvůli tání ledovců a zčásti roztažením objemu vody vlivem lepla. **Ohroženy budou tichomořské ostrovy a města při pobřeží kontinentů.** Bohatší země si postaví hráze, chudé budou mít problémy.

**Rozšíření nemocí:** Vyšší teplota přináší **lepší podmínky pro tropické komáry** a další přenašeče chorob, takže **například malárie se rozšíří na nová území.** Už samo vedro rovněž zatíží lidský organismus.

Ve světě vzniká **ročně asi 400 milionů tun odpadu.** Z toho **80 % ve vyspělých státech.**

**Předpovědi dalšího vývoje klimatu** a jeho důsledků jsou **velmi různorodé - od velmi optimistických - předpovídajících v důsledku oteplování vznik nových živočišných a rostlinných druhů, až po zcela katastrofické scénáře. Shodují se však v jednom - lze očekávat velká překvapení.** Katastrofická zemětřesení a tsunami v Asii v prosinci 2004 a hurikány v Karibiku byly jejich předzvěstí.

**Hospodářské ztráty, způsobené ve světě živelnými pohromami, činily v roce 2003 asi 65 miliard USD.**

#### *Příklady z praxe*

- *Evropa je odpovědnější v oblasti ekologie než USA. EU se zavázala snížit emise skleníkových plynů o 8 % do roku 2012 ve srovnání s úrovní roku 1990. USA obdobný závazek nepřijaly a některé americké OJ se proto tímto problémem nezabývají.*
- *V Tichém oceánu mezi Kalifornií a Havají plave „syntetický ostrov“ tvořeny odpadky, převážně z umělých hmot. Má průměr asi 1600 km a ničí zdejší přírodu.*
- *Téměř 80 % všech světových pralesů již bylo zničeno. Z toho velká část v posledních třiceti letech.*
- *Splnění ekologických norem EU si jen v obcích ČR vyžádá do roku 2010 výstavbu čistíček v hodnotě asi 92 miliard Kč. Celkově na tyto účely má být vynaloženo v ČR 285 mld. Kč.*
- *Zásoby vody klesají, poptávka po ní dramaticky roste. Za 30 let připadne na jednoho obyvatele o 1/3 vody méně než dnes. Ze 122 hodnocených zemí má nejnižší kvalitu vody Belgie. V dohledné budoucnosti se zápas o vodu může vyrovnat někdejšímu boji o rozdělení ropného bohatství.*

V každém případě však **tendence k ekologizaci poskytují firmám z celé řady odvětví obrovské příležitosti.** Prostředky, které s největší pravděpodobností budou ve světě vynaloženy v následujícím období do oblasti ekologizace, představují obrovské částky.

#### **4.1.9. Miniaturizace**

VTP v oblasti nových materiálů, elektroniky, mechaniky a v dalších oblastech **umožnil vyrábět přístroje, stroje a celá zařízení (např. minihuf) v rozměrech, které byly donedávna nemyslitelně malé.** Objevují se **nanotechnologie**, které již začínají být používány v řadě odvětví.

**Miniaturizované výrobky obsahují podstatný podíl vysoce kvalifikované práce a měly by se proto zcela určitě stát předmětem pozornosti firem ve vyspělých státech.**

Miniaturizované produkty **mohou zachránit řadu** našich silně **ohrožených odvětví bižuterie** (elektronické šperky), **oděvní průmysl** (elektronické oděvy) a další.

### *Příklady z praxe*

- *Sony dodává v mobilech televizor o velikosti poštovní známky.*
- *Miniaturní špionážní letadlo „Dračí oko“, vyvinuté firmou Aerosystems a vybavené čtyřmi citlivými kamerami o rozpětí 114 centimetrů, váží pouze 2,5 kg.*
- *Fotoaparáty už mají velikost kreditní karty.*
- *High-tech bižuterie o váze necelých 20g obsahuje rádiový bezdrátový systém, který zajistí spojení s mobilem. Místo telefonního přístroje stačí nosit lehké sluchátko s mikrofonom, vše v podobě elegantní bižuterie.*

#### **4.1.10. Rozšíření AIDS a tuberkulózy**

**Mezi tendence, které významně ovlivní rozvoj světa,** je bohužel i **šíření AIDS**. V jednotlivých regionech bylo v roce 2004 zasaženo chorobou AIDS toto množství lidí:

- *subsaharská Afrika 25 milionů,*
- *východní Asie a Tichomoří 7,4 milionů,*
- *Latinská Amerika 1,6 milionů,*
- *Východní Evropa a Střední Asie 1,3 milionů,*
- *Jižní a jihovýchodní Asie 1,11 milionů,*
- *Severní Amerika 950 tisíc,*
- *Západní Evropa 580 tisíc,*
- *Severní Afrika a Blízký východ 480 tisíc,*
- *Karibik 430 tisíc.*

**V některých oblastech Afriky a Jižní Ameriky hrozí vylidnění celých oblastí** a očekává se masové rozšíření do východní Evropy a některých regionů Asie. Podle předpovědi má **v roce 2015 počet zasažených** obyvatel představovat již celých **78 milionů** lidí. Význam této tendence je dosud podceňován.

**Choroba může výrazně ovlivnit** nejen život obyvatel některých regionů, ale i celosvětové **trendy turistiky**, možná i **způsob života** - omezení současné silné promiskuity a **návrat k rodinnému monogamnímu životu**. **Důsledky** rozšiřování AIDS mohou mít **lavinovitý dopad do řady odvětví** - cestovního ruchu, hotelových služeb, letectví a dalších. **Samozřejmý je vliv do oblasti farmacie**, kde již dnes probíhá boj o výrobu a distribuci generik, jejichž prodej za levné ceny může na jedné straně zvýšit objemy tržeb v rozvojových zemích, na druhé straně vyvolává obavy farmaceutických firem z tajného reexportu do rozvinutých států a s tím spojených škod, způsobených výrobci těchto léků.

**Závažnou tendencí je i šíření tuberkulózy**, jejíž **současné modifikace nejsou zvládnutelné léčebnými prostředky**, používanými v poválečném období. **Tuberkulóza se šíří dokonce rychleji než AIDS**. **Každý rok jí onemocní 9 milionů lidí a 2 miliony na ni zemřou**. V Indii umírá na tuberkulózu každý den tisíc lidí. Silně postižena je i řada afrických a tichomořských států. Velmi rychle se nemoc šíří i v Pobaltí, Rusku, Kazachstánu a v Číně.

#### **4.1.11. Globalizace**

Všechny uvedené tendence se proplétají s procesem globalizace. Částečně jej způsobily (např. informatizace), částečně jsou jí naopak vyvolány (např. superkonkurence), všechny se navzájem ovlivňují.

Procesům globalizace je věnována rozsáhlá specializovaná literatura.

**V podstatě jde o to, že svět se jakoby zmenšil, vše nyní doslova souvisí se vším.**

Globálně myslící manažer 21. století proto musí myslet, rozhodovat a chovat se globálně, (tzn. jakoby i nejbližší teritoria pro něj byla potenciálním odbytištěm nebo místem nákupu či možného outsourcingu). Poznatky i zdánlivě nejdlejšího vědního odvětví jsou pro něj zdrojem možných invencí a inovací.

Osvojení základních rozvojových tendencí je obtížné a vyžaduje rozsáhlé znalosti. Je ale zcela nezbytné. Právě na něm se prokáže, zda manažer je kvalifikovaným manažerem 21. století.

**Manažeři 21. století věnují dostatek času sledování celosvětových tendencí a vyvozují z nich závěry pro strategii své OJ.**

## 4.2. Uvědomění si zásadních změn v naší ekonomice

Mj. pro stanovení správné strategie být si vědomi některých zásadních změn, ke kterým došlo v české ekonomice od roku 1989 a důsledků pro managementy OJ

**Změna 1:** Totálně se změnilo poslání podniku (dříve uspokojování potřeb NH v oblasti, která byla podniku direktivně stanovena, často s odpovědností za toto uspokojování v určitém teritoriu. Dnes tato povinnost neplatí. Základním úkolem podniku je zvyšovat tržní hodnotu firmy. Z toho vyplývají dalekosáhlé důsledky pro management podniku:

**Důsledek I:** *Top management (TM) se musí systematicky zabývat ekonomikou podniku (hlavně ukazatele efektivnosti, aktivity zdrojů, likvidity).* Naturální ukazatele a výsledky nemají takový význam jako dříve.

**Důsledek II:** *TM musí zvládnout otázky financování a ekonomiky.* V řadě podniků velmi obtížné pro ztechnokratizování TM (technokratizací se nemíní technická vzdělanost členů TM, ale jejich jednostranná preference technických kritérií, neberoucí v potaz ekonomické, sociální a další souvislosti).

**Důsledek III:** *O každém problému se musí přemýšlet způsobem „od ekonomiky k ekonomice“.* Řešení problému musí začínat ekonomickou úvahou o očekávaných ek. výsledcích a o zdrojích jaké jsou k dispozici. Poté následuje technické, produkční a organizační řešení problému. Další etapou je provedení výpočtu očekávaných ekonomických výsledků navrhovaného řešení. Pak teprve nastává realizace technických, organizačních a produkčních operací. Závěrečnou etapou je zhodnocení skutečně dosažených ekonomických výsledků (inkasované tržby, ukazatele efektivnosti, aktivity a likvidity, růst podílu na trhu atd.)

**Důsledek IV:** *Všichni pracovníci podniku musí být doslova posedlí finančním a ziskovým myšlením.* Efektivnost českých podniků je doposud nízká. Nejenom TM, ale i střední management a celý pracovní kolektiv musí neustále usilovat o všechna opatření, která vedou ke zvýšení tržní hodnoty podniku. V podstatě jde o

- opatření ke zvýšení tržeb („útok na trhy“)
- opatření ke snížení nákladů („útok na náklady“)

**Důsledek V:** *Podnik může působit takřka v jakékoliv sféře.* Možnosti široké diverzifikace a restrukturalizace produkčního programu. Výjimkou jsou oblasti regulované zvláštním zákonem (např. výroba léků).

**Důsledek VI:** *Vysokých efektů lze v podniku dosáhnout pouze při vysoké motivaci a kvalifikaci pracovníků. Proto TM musí max. pozornost věnovat managementu lidských zdrojů (kvalifikační růst, stimulační a mzdové systémy, sociální programy).*

**Změna 2:** *Zásadně se změnila proporce mezi nabídkou a poptávkou (dříve převís poptávky nad nabídkou. Nyní a do budoucna naprostá převaha nabídky nad poptávkou. Tento stav je v celé světové ekonomice. Např. u potravin se „boj“ o možnost exportu se vede mezi celými kontinenty a ekonomickými integracemi. Ve strojírenství existuje téměř dvojnásobný nadbytek výrobních kapacit. Podobně je tomu ve spotřebním průmyslu, kde textilních, kožedělných a dalších kapacit spotřebního průmyslu je obrovský nadbytek. Přitom na všechny trhy vstupují stále noví producenti.*

**Důsledek I:** *„Náš zákazník - náš král“.* Celá působnost podniku důsledně podřízena požadavkům zákazníků. Pryč s fetišem výroby (výroba sama o sobě nemá žádný význam není-li poptávka na trhu). Zaměření na potřeby zákazníků znamená i iniciovat jejich latentní potřeby.

**Důsledek II:** *„Neprodáš-li, jako bys nic neudělal, ba ještě hůře“.* Cesta k dosažení efektivity podniku vede především přes prodej. Teprve inkasem fakturovaných částek vrcholí činnost podniku. *Pozornost musí být proto proto zaměřena* na budování distribučních sítí, opatření na podporu prodeje, průzkum potřeb. *Dokonalá kvalita produktů je samozřejmostí. V budoucnu musí být kvalita produktu pro zákazníka „překvapující“ (musí poskytovat zákazníkovi něco zcela nového, co zákazník dosud ani neočekává).*

**Změna 3:** *Moderní tržní ekonomika je ekonomikou turbulencí, změn, převratných událostí a chaosu (Vyplývá to z objektivních příčin:*

1. **Existence 30 mil. profesionálních výzkumníků** - jejich aplikovaná činnost mění dosavadní výrobně spotřební vztahy a vede ke zcela novým vztahům v překotně krátké době.
2. **Politická nestabilita světa** - došlo a dochází k převratným událostem na celých kontinentech. Ekonomické důsledky jsou nezměrné. Zmizely obrovské trhy a vznikají nové.
3. **Značné množství volného rizikového kapitálu**, který je investován především do finančních spekulací, rozvracejících někdy stabilitu měnových vztahů a kurzů.
4. **Demografické změny** a s nimi související bouřlivý vývoj nových regionů (Čína, Indie, Jižní Amerika) vnášejí do dosavadní soustavy ekonomických vztahů mnoho nových dynamických prvků.

*Tento stav chaosu, turbulencí a změn má trvalý charakter. Důsledky pro OJ jsou následující:*

**Důsledek 1:** *Management OJ musí tuto situaci pokládat za normální a běžnou.* Zvláště se to týká pracovní náplně TM. Členové TM musí být na tuto situaci psychicky připraveni. Do vrcholových funkcí mohou být vybíráni pouze ti, kteří takovou situaci budou dobře snášet.

**Důsledek 2:** *Každá změna musí být chápána jako vznik šance.* TM musí tvůrčím způsobem uvažovat, jakým novým způsobem této nové situace využít.

**Důsledek 3:** *Pracovníci musí být vyškoleni pro práci v podmínkách nejistoty.* Vyžaduje to zcela nové přístupy (např. při odhalování poptávky je nutno nejdříve určit faktory, které tuto poptávku ovlivňují a pak kvalifikovaně odhadnout vývoj těchto faktorů).

**Důsledek 4:** *Nelze odstranit všechna rizika vyplývající z neustálých změn a chaosu, musí však být tato rizika minimalizována. Toho lze dosáhnout:*

1. **Vysokou informovaností managementu OJ**, který musí mít k dispozici informace o celosvětovém ekonomickém, politickém, demografickém, sociálním, právním, ekologickém, a VT vývoji. Čím více máme utříděných informací, tím méně vzniká neočekávaných situací.
2. **Organizačním uspořádáním**, pokud možno jednoduchou, plochou organizační strukturou, která umožní velmi rychlou reakci na všechny možné situace.
3. **Vysokou kvalifikací a motivací**, neboť vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou schopni rychlé adaptace na nové situace, přicházet s tvůrčími řešeními atp. Podpora musí být zajišťována vhodnými stimulačními systémy (podpora tzv. šampiónů).

Zpracoval: prof. Vágner

14. 11. 2007