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!**

Síťové grafy

Síťové 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 síťový 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 způsobilejší by měl být zodpovědný manažer.

Příklad síťového grafu – viz příloha č. 3 a 4 k 8. přednášce!

Pozn.: Studenti si musí v rámci samostudia osvojit způsobilost sestavení jednoduchého síťového 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. létech 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, přip. 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

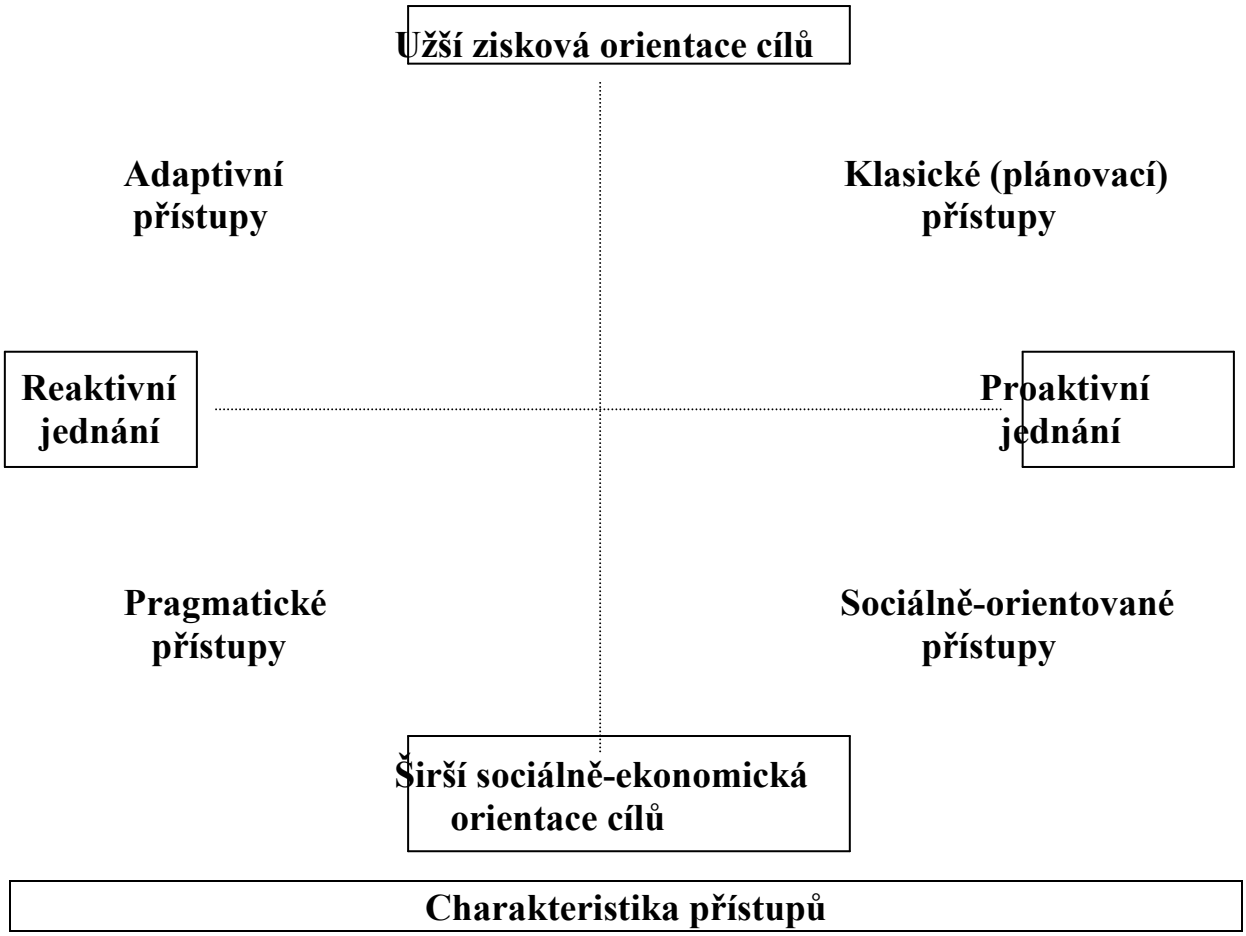
Od 60. let rychlý a silně diverzifikovaný rozvoj SM
Ani dnes nelze mluvit o jednotné teorii či skupině homogenních přístupů

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

- Nejvíc u nás rozšířené ve výuce a v praxi
- Chápou 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 světově trhy,
- **růst produktivity práce** a **osvojování nových technologií**,
- **neustálé budování nových kapacit** v celosvětovém rozsahu.
- **slabá kupní síla rozvojového světa**,
- **snižování 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, bankovnictví) 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 projevily **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 zbrani, 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 **změnily 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 hutě 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 buduji 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.*** *lidi!!*

4.1.1.5. Kupní sila 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 zahlcování 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 regiónech - 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. Intelektualizace 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 šest-krát**. 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, stejné 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, do-prava 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 vládnou 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 nadějné 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**

milionu 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 čističek** 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. minihuť) **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 mikrofonem, 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 výrobcům 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 nejvzdálenější teritoria pro něj byla potenciálním odbytištěm nebo místem nákupu či možného outsourcingu**). Poznatky i zdánlivě** nejodlehlejšího **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.

Zpracoval: prof. Vágner
15. 11. 2007