

11. přednáška 2007/08

Osnova přednášky:

1. **Podstatné k implementaci strategie**
2. **Poznatky o strategickém managementu v ČR**
3. **Klíčové předpoklady pro úspěch českých OJ**
4. **Podstatné z osobního managementu**

Ad 1/ Podstatné k implementaci strategie

Etapa strategické implementace – uskutečňování, zavedení strategie do reálného života – zajišťuje rozvoj OJ. Teprve implementace může přinést OJ skutečný efekt – proto jí musí top management věnovat implementaci maximální pozornost – je to jeho základní a nejdůležitější strategický úkol. **Implementace strategie probíhá plněním** jednotlivých **strategických operací**, jimiž jsou postupně dosahovány strategické cíle.

Implementace strategie začíná schválením obsahu strategie nejvyšším statutárním orgánem OJ. Toto schválení je veřejně publikováno (např. příkazem generálního ředitele). Při schválení se jasně deklaruje závaznost strategie pro všechny pracovníky OJ a zdůrazní jejich základní povinnost podílet se na plnění strategických operací!!

Současně se vytváří **organizační podmínky pro implementaci** (označuje se jako **zavedení systému strategického managementu OJ**). Jeho formálním výrazem je vydání „Statutu strategického managementu“, jenž upravuje:

- **Ustavení strategického týmu** – jmenování skupiny pracovníků, která bude řídit a aktualizovat strategické procesy;
- **Jmenování správce strategie** – pracovníka zabezpečujícího řešení organizačních problémů spojených s implementací;
- **Stanovení termínů zasedání strategického týmu** – jde o stanovení termínů na rok dopředu a vyhlášení nezastupitelnosti na zasedáních týmu;
- **Určení způsobu hodnocení dosahovaných výsledků a plnění strategických operací** – dosahované výsledky se hodnotí jednak pomocí běžných ukazatelů sledovaných top managementem OJ, zejména však podle skutečně dosahovaných hodnot indikátorů, tvořících součást jednotlivých strategických operací. Pro hodnocení plnění strategických operací se v praxi osvědčil systém tzv. „MS OUTLOOK“ – odpovědný pracovník za strategickou operaci, v den, kdy má být operace splněna, sdělí na MS OUTLOOK zprávu o splnění či nesplnění úkolu. **Nesplnění je označeno červeně.** Přístup do MS Outlook má celý strategický tým – tím se vytváří silný psychologický tlak na plnění úkolů;
- **Určení způsobu celkového posouzení průběhu implementace** – 1x za půl roku je nezbytné provést komplexní hodnocení implementace strategie i nezbytnou aktualizaci strategie;
- **Vytvoření a zabezpečení funkce signálního a varovného systému** – jeho účelem je signalizovat nové příležitosti a hrozby i odchylky od původních hypotéz, na nichž je strategie založena. Systém sleduje základní vědecké objevy, vývoj relevantních trhů a tržeb, aktivity konkurentů v celosvětovém měřítku;
- **Vytvoření a zabezpečení funkce systému soustavného sledování zajištěnosti zakázkové náplně** – Účelem je sledovat pro delší časové období zajištěnost zakázkové náplně.

Závěr

Zavedení systému strategického managementu OJ se s rostoucí dynamikou v okolním prostředí OJ může sice zdát byrokratické – není to však pravda. Je naopak absolutní nezbytností. Guru strategického managementu M. Hammer k tomu říká: „*Struktura, disciplína a rozvržení procesu představují lék proti chaosu..... Určením posloupnosti kroků a rozdělením odpovědnosti za jejich plnění zavedeme strukturu a řád do oblastí, kde by jinak vládl chaos. Odměnou bude opakovatelnost, předvídatelnost, říditelnost oblastí.... Výsledkem je růst výkonnosti.... Disciplína nevyklučuje potřebu individuality a kreativity“.*

Ad 2/ Poznatky o strategickém managementu v ČR

- **Zavedení systému strategického managementu**, založeného na „**systematickém, vlídném, ale zároveň neúprosném nátlaku**“, se ukazuje jako **naprostá nezbytnost** (stále totiž existuje tendence zdůvodňování neplnění strategických operací pro „objektivní příčiny“, resp. „přetížení operativou“);
- **Stimulační nástroje** působící na plnění strategických operací **musí být mimořádně působivé a tlak top managementu** na plnění strategických operací a dosahování stanovených efektů **musí být nelitostný** (metoda „barák“ – „padák“);
- **Zavádění systému** strategického managementu ukazuje **nízkou „týmovou kulturu“** (např. tendence řešit jednotliví strategické operace izolovaně);
- **Komunikace mezi týmy a pracovišti je na velmi nízké úrovni;**
- **Kritické implementační situace vznikají** tehdy, když osobní sympatie či antipatie, resp. nevyjasněné kompetenční vztahy (např. mezi managementem a vlastníky) převládají nad zájmem o komplexní řešení strategických operací;
- **Získávání nových nápadů nesmí mít žádné hranice.**

Ad 3/ Klíčové předpoklady pro úspěch českých OJ

Stát se solidní firmou

Tuto problematiku nutné postavit na první místo, protože OJ, která chce být světové konkurenceschopná, musí být především OJ solidní, čitelnou, průhlednou a důvěryhodnou. Proto se jedním z prvořadých strategických úkolů top managementu OJ zabezpečit výchovu všech pracovníků k organizační kultuře (založené na dodržování podnikatelských norem obvyklých ve vyspělém světě) a k bezpodmínečnému dodržování normativních aktů a instrukcí včetně respektování deklarovaných hodnot OJ a obecných etických zásad.

Solidnost firmy se musí projevovat při všech jejích aktivitách (např. jak při implementaci strategie musí být ve stanovených lhůtách plněny závazky vůči bankám, státu, zaměstnancům, pojišťovněm a dalším institucím, tak musí být dodržována veškerá ujednání – od termínů schůzek, předávání různých podkladů až k absolutně přesnému plnění dodávek). **Podvodné úvahy jsou nepřipustné!**

K solidnosti patří **dodržování zásady přiměřenosti nákladů a zamezení plýtvání** (např. jde i o přiměřenost nákladů spojených s činností top managementu, který v tomto směru musí být příkladem svým podřízeným).

Důležitým rysem solidní firmy je též **naprostá spolehlivost dodávek.**

Produkt (výrobek nebo služby) musí **optimálně uspokojovat individuální požadavky zákazníka**. OJ se musí mnohem více orientovat na vytváření nových produktů, optimálně uspokojujících individuální požadavky zákazníků. Vhodným nástrojem k dosažení tohoto cíle je mapa vnímané hodnoty zpracovaná pro každý produkt. Sleduje se, které parametry produktu jsou zákazníkem vysoce oceňované. Ty se posílí a naopak se potlačí nebo i zruší ty, které zákazník necení nebo je dokonce ani nevnímá, takže jejich vytváření je marnotratné. Posílením vlastností produktů, vnímaných a vysoce oceňovaných zákazníkem, lze dosáhnout zvýšení ceny a naopak vyčleněním nevnímaných vlastností lze snížit náklady a následně i cenu.

Dokonale zvládnout finanční procesy

Firma je koneckonců „továrnou na peníze“. Jejím hlavním cílem je zvýšit svoji tržní cenu a optimálně zhodnotit svůj kapitál (value based management).

V oblasti finančního managementu našich OJ je nutné mnoho změnit. Především se OJ **musí zbavit všeho zbytečného a lépe využívat aktiva**. Jejich množství je často nadměrné a navíc často znetvořují i fyzický vzhled OJ.

Zásoby lze moderními metodami jejich řízení **drasticky snížit**. Jejich podstatná část může být nahrazena informacemi. Zásoby lze podstatně snížit i lepším předvídaním poptávky, zdokonalením přípravy výroby a operativního plánování, odstraněním zbytečných operací a zkrácením ostatních procesů.

Nezbytné je realizovat **tvrdý útok proti nákladům**, doprovázený souběžným výrazným **zvyšováním produktivity, kvality, spolehlivosti dodávek a zkrácením dodacích lhůt**. Rezervy v nákladech jsou značné (kvalifikované odhady se pohybují od 20 do 50%). K dosažení světové konkurenceschopnosti by české OJ potřebovaly zvýšit produktivitu až o 100%. To vše musí vést k strategii **neustálého snižování nejen nákladů, ale i cen na jednotku výkonu nebo jiného parametru**.

Samozřejmostí se v oblasti cenové tvorby musí stát **uplatnění metody target costing**, kdy východiskem pro stanovení cen je konkurenceschopná cena na světovém trhu, od níž se odvozují náklady.

Významnou cestou ke zvýšení efektivnosti je **optimalizace portfolia produkce**. Orientace na „core business“, vyřazení všeho, co podnik nákladově zatěžuje a nepřináší efekt, je významnou strategickou operací. Osvědčuje se produkty rozčlenit **podle příspěvků na pokrytí režie nebo podle rentability rozčlenit na výrobky „zelené“ – vysoce efektivní, „žluté“ – průměrně efektivní a „červené“ – ztrátové**. To umožňuje systematicky očišťovat portfolio od neefektivních výrobků.

Je nutné mít k dispozici **kvalitní soustavu norem, kalkulací a evidence**. Je podivuhodné, jak nízká je v etapě informatizace úroveň normativní základny v mnoha českých OJ. Řada principů se však v této oblasti mění. Od střediskového účetnictví se přechází ke sledování nákladů jednotlivých procesů, což souvisí se sledováním vnímané hodnoty. Podmínkou vytváření efektivního portfolia je sledování nákladů na konkrétního zákazníka.

Celkově OJ musí lépe zvládnout hospodaření se svým majetkem. Zatím jen malá část českých OJ zvládla takové operace, které jim umožní dosáhnout kladného výsledku ze svých finančních operací. Vydávání dluhopisů, nákup akcií a další obdobné operace zatím nejsou v dostatečné míře využívány k dosahování finančních efektů.

Používat nejmodernější metody managementu

V poslední době bylo překonáno mnoho dříve úspěšných metod řízení a objevily se metody nové, efektivnější. Většinou jsou spjaty s použitím nejmodernějších informačních technologií. K těm nejdůležitějším pro české firmy patří například:

Speed management. Jde o podstatné zrychlení všech procesů a zkrácení jejich trvání. Zvyšování rychlosti je jedním ze základních požadavků současnosti. Proto je nutné především prověřit, zda všechny dosud prováděné procesy jsou vůbec nutné. Obvykle se zjistí, že mnohé z nich jsou zbytečné. Ty musí být okamžitě zlikvidovány. Ostatní procesy je nutné radikálně urychlit, pokud možno na zlomek jejich dosavadní délky.

Zcela nové metody nákupu. Materiálové náklady tvoří v mnoha OJ podstatnou část nákladů. V této oblasti dosud přežívá pojetí materiálových nákladů jako „prokazatelné položky“ a v oblasti nákupu existuje mnoho pragmatismu reprodukcí dříve používané metody. Metody snížení materiálových nákladů použitím internetu, virtuálních tržišť, nákupních portálů, omezováním počtu dodavatelů, vytvářením dlouhodobých vztahů s dodavateli, částečnou nebo úplnou likvidací zásob, integrací dodavatelů do aktivit firmy se musí stát jednou z hlavních cest k dosažení konkurenceschopnosti OJ.

Vytváření aliancí. Bezbřehá a často sebevražedná konkurence by v odůvodněných případech měla být nahrazována vytvářením aliancí, kdy právně a ekonomicky samostatné subjekty spolupracují v těch oblastech, kde je to pro ně oboustranně výhodné. Vytváření aliancí se zahraničními OJ umožní vyšší integraci českých OJ do mezinárodních kooperací a jejich přístup na mezinárodní trhy.

Zavedení nejmodernějších metod práce se zákazníky by mělo být úplnou samozřejmostí. Jsou zahrnuty do globálního pojmu CRM – Customer Relationship. Jde o management směřujícího jednak k udržení dosavadních zákazníků, jednak k získání nových.

Zvýšit výkonnost OJ, vytvářet IQ a EQ

V celosvětové ostré konkurenci **státy soutěží vysokou kvalifikací a motivací.** Dnes již nejen USA, Západní Evropa a Japonsko, ale i Čína, Indie a **řada dalších států disponuje vysoce kvalifikovanou pracovní silou.** Motivace je v některých státech založena na **vysoké materiální zainteresovanosti** (USA, částečně EU), v jiných **na prosté touze po přežití** (jihovýchodní Asie) nebo **na pocitu sounáležitosti s OJ a emotivních faktorech** (Japonsko). K dosažení vysoké výkonnosti musí proto **české OJ vynaložit značné úsilí na zvýšení kvalifikace a motivace svých pracovníků,** a to na všech úrovních. Bude nutné podstatně **zdokonalit systémy managementu LZ, zavést metody zlepšovateľského hnutí, zcela změnit sociální architekturu,** tj. *např. ze zaměstnanců udělat spolupracovníky a účastníky.* Lidský potenciál českých OJ, který je velký, musí být ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti OJ

podstatně lépe využíván. **Od strategie založené na majetku** musí české OJ **přejít ke strategii založené na využívání tvůrčích myšlenek.**

Komplexně využívat nejmodernější IT

Současné IT poskytují **množství zcela nových příležitostí.** Umožňují **online přenos informací mezi obchodními partnery,** okamžitě **zpracovávat obdržené informace v digitálním nervovém centru OJ** a velmi rychle je **transformovat do procesů a operací** (např. každodenním upřesňováním operativních plánů), výrazně **zkrátit délku samotných operací, automatizovat rutinní procesy** atd.

Bez racionálního nasazení moderních IT české OJ nejen nedosáhnou světové konkurenceschopnosti, ale vypadly by vůbec z mezinárodního obchodu a dostaly se na periferii světového dění. Jde tedy o životní nutnost. Nesmí se však implementace IT stát jen módní, mimochodem velmi nákladnou, záležitostí. Proto si **management českých OJ musí položit několik závažných otázek:**

- Především musí být jasné, co OJ chce zavedením IT dosáhnout, zejména zda využití IT umožní nabídnout zákazníkům něco nového a pro ně zajímavého,
- Zda se tím OJ odliší od jiných a získá konkurenční výhodu.

Pečlivě váženy musí být také **přípravenost pracovníků na aplikaci nových IT,** přičemž jde o přípravu všech zaměstnanců, nejen pracovníků specializovaných útvarů (výpočetních středisek). **Zcela zásadní otázkou je zpracování návrhu na zásadní redefinici obsahu a metod výkonu poslání OJ, které moderní IT na jedné straně umožňují, na druhé straně přímo vynucují.**

Ad 4/ Podstatné z osobního managementu (OM)

Bez dobré úrovně OM nelze vybudovat a zabezpečit efektivní fungování systému managementu. Autor tohoto sylabu identifikoval dva přístupy k OM. První pojetí má specifické účelové zaměření sledující zejména zvýšení výkonnosti znalostních pracovníků (ZP). Druhé pojetí má širší využití, jeho cílem je vytvářet předpoklady pro úspěch v profesním i soukromém životě každého člověka.

Profesně-výkonové pojetí (přístup k) OM

Podle P. F. Druckera je klíčovým úkolem teorie a praxe managementu na počátku 21. století **podstatně zvýšit výkonnost ZP.** Aby bylo možno tento úkol splnit, je nezbytné pochopit jaké faktory mají na výkonnost ZP podstatný vliv. Ukazuje se, že těmito faktory jsou:

- **Jednoznačnost vnímání působnosti ZP;**
- **Schopnost ZP řídit sebe sama (OM);**
- **Ochota ZP inovovat svou působnost;**
- **Ochota ZP vzdělávat sebe i své spolupracovníky;**
- **Přijetí faktu, že výkonnost ZP není primárně spojena s kvantitou vykonané práce, ale s její kvalitou.**

Jak je patrné z výše uvedených faktorů výkonnosti ZP, je jedním z nich i úroveň OM ZP. Dokonalá způsobilost efektivního OM je již dnes „vstupenkou na hřiště“ pro všechny potenciální i výkonné ZP ve všech profesních oborech! Rámcově lze obsah OM v profesně-výkonovém pojetí vyjádřit následujícími postupnými kroky:

- **Provedení procesu sebepoznávání jako východiska pro individuální zaměření OM;**
- **Identifikování pracovních pozic, pro něž má konkrétní jedinec vhodné osobnostní předpoklady, a tudíž i možnosti dosahovat v nich největších individuálních i společenských přínosů;**
- **Získání znalosti, jak sebe sama v budoucnosti rozvíjet;**
- **Získání znalosti, jak a kdy měnit svou profesní orientaci;**
- **Připravovat se soustavně na zvládnutí požadavku zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu stále se časově prodlužující pracovní kariéry.**

Na co je třeba klást důraz v osobním managementu!

- **Procesu sebepoznávání** (jde vlastně o hledání odpovědí na takovéto otázky: Kdo jsem? V čem jsou mé přednosti? Jakým způsobem pracuji? Jakým způsobem se učím? Kam patřím? Co je nebo může být mým přínosem? Jsem schopen brát na sebe vztahovou odpovědnost?)
- **Pochopení a respektování přírodních zákonů** (jsou to zákony nadčasové, námi neovlivnitelné – je na nás, zda je budeme respektovat (pak se nám bude dařit) a nebo naopak je budeme ignorovat (pak z hlediska dlouhodobého budeme mít problémy))
- **Dodržování mentálních principů** (princip integrity, princip čestnosti, princip tolerance, princip trpělivosti, princip poctivosti, princip odvahy a statečnosti, princip zevnitř ven) – **blíže viz níže pozn. č. 1**
- **Vnímání významu kontinua zralosti** – **blíže viz níže pozn. č. 2**
- **Osvojení žádoucích návyků** - **blíže viz níže pozn. č. 2.**

Pozn. č. 1:

Princip integrity vyjadřuje přirozenou nutnost souladu myšlenek, slov, emocí a činů.

Princip čestnosti nabádá k etickému myšlení a jednání a k tomu, abychom na sebe brali odpovědnost za své vyjadřování a za své činy. Čestně se chovat znamená také sledovat správné cíle a tyto cíle správným způsobem dosahovat.

Princip tolerance vyjadřuje potřebu smíření se s vlastním tělesným a psychickým potenciálem. Tolerovat sebe samého znamená respektovat vlastní „já“, zároveň ovšem neznamená zaujetí fatálního postoje k možnostem vlastního zdokonalování.

Princip trpělivosti vybízí k uvědomění si, že „vše má svůj čas“. Tento princip varuje před zbrklostí v myšlení, ve vyjadřování svých názorů a při vlastním jednání. Varuje rovněž před nekontrolovaným projevem emocí.

Princip poctivosti burcuje k poznání nezbytnosti poctivého přístupu k čemukoliv, co promýšlíme či děláme.

Princip odvahy a statečnosti vede k překonávání strachu z důsledků prosazování něčeho nového, nekonformního, netradičního.

Princip zevnitř ven zdůrazňuje, že proces zdokonalování musí člověk zahájit u sebe samého, poznáním svého niterného „já“, reprezentovaného osobním paradigmatem, charakterem a vlastními motivy.

Pozn. č. 2:

S. R. Covey formuloval pro lidi s ochotou a vůlí se zdokonalovat sedm návyků, které by si měli osvojit, aby byli osobně úspěšní a spokojeni a vytvářeli dobré mezilidské vztahy. V této souvislosti zavedl pojem „**kontinuum zralosti**“, jímž vyjadřuje nutnou posloupnost zdokonalování od individuální závislosti k individuální nezávislosti a dále ke vzájemné závislosti. Kontinuum zralosti člověka vlastně determinuje posloupnost vědomého zdokonalování, a tedy i zvládnání sedmi návyků.



Legenda:

- 1 – Buďte proaktivní
- 2 – Začínajte s myšlenkou na budoucnost
- 3 – Tomu nejdůležitějšímu dáváte prioritu
- 4 – Myslete způsobem „Výhra–Výhra“
- 5 – Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni
- 6 – Vytvářejte synergii
- 7 – Obnovujte svůj potenciál

Na svět přicházíme jako zcela závislé bytosti na ostatních lidech, začíná proces „zrání“ většinou silným vlivem rodiny. V raném věku (cca do 6 let) se také výrazně formuje naše osobnost. Postupně se stáváme více a více nezávislými (*fyzicky, mentálně, citově a ekonomicky*), až konečně přejde starost o náš život zcela na nás. Skutečnost, že jsme fyzicky dospěli ještě neznamená, že jsme citově a duševně zralí a že jsme již zcela nezávislí.

Kontinuum zralosti vede od osobního paradigmatu typu „ty“ (ty se o mě postarej, ty to musíš za mě vymyslet a udělat, ty jsi za mě a moje činy odpovědný) **k paradigmatu „já“** (já si věřím, že to zvládnou, je na mně, jak se rozhodnu s vědomím zodpovědnosti za důsledky svého rozhodnutí, spoléhám se na sebe).

Z výše uvedeného je patrné, že problém osobní závislosti či nezávislosti je problémem niterným. Souvisí především s úrovní sociální zralosti konkrétního člověka a nikoliv, jak se většina lidí mylně domnívá, se situací v okolním prostředí.

V první fázi kontinua zralosti jde o transformaci přirozené individuální závislosti v individuální nezávislost. Toho lze dosáhnout osvojením tří návyků, které S. R. Covey vymezil a autor sylabu převzal s tím, že původní název prvního návyku ponechal beze změny a názvy druhého a třetího návyku si dovolil modifikovat:

- **Bud'te proaktivní;**
- **Začínajte s myšlenkou na budoucnost;**
- **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu.**

Získání individuální nezávislosti však není vrcholem zdokonalování, i když je zřejmé, že obecně nezávislost je zralejší než závislost. Skutečně nezávislý jedinec má sice veškeré předpoklady k tomu, aby myslel a jednal bez cizí pomoci a stal se tak třeba vynikajícím individuálním kreativním tvůrcem. Je však otázkou, zda je nezávislý člověk schopen být moudrým vůdcem zájmové skupiny, úspěšným vrcholovým manažerem OJ, užitečným členem pracovního týmu, spolehlivým partnerem v manželství atd. Z toho důvodu musí kontinuum zralosti pokračovat **od individuální nezávislosti k vytváření vzájemné závislosti** na základě svobodné volby nezávislých jedinců.

Vzájemná závislost je, na rozdíl od výše zmiňované individuální závislosti na něčem či na někom, zcela jiné podstaty. Staví na premise naplnění života ve smyslu „**my**“ (my to uděláme, my můžeme spolupracovat, my můžeme spojit své talenty a schopnosti a vytvořit společně něco většího, resp. dokonalejšího) a na formování dobrých mezilidských vztahů. **Vzájemná závislost je tedy pokročilejší koncepcí životního postoje nezávislého jedince.**

Uvědomělé formování vzájemné závislosti je cestou vedoucí k vrcholu zdokonalování, k završení „kontinua zralosti“. Na této cestě je nezbytné zvládnout další tři návyky, které S. R. Covey vymezil a autor sylabu převzal beze změny původních názvů:

- **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“;**
- **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni;**
- **Vytvářejte synergii.**

Pochopení významu doporučené posloupnosti osvojování si návyků v rámci kontinua zralosti je klíčovým předpokladem individuálního životního úspěchu, tj. dosažení harmonického a plnohodnotného života a potažmo také nadějným východiskem řešení rozporů v rámci lidského společenství.

Čtyři lidské dimenze, tj. dimenze tělesná, duševní, duchovní a společensky vztahová, představují de facto potenciál člověka, který je třeba neustále obnovovat a zdokonalovat. Proto je nutné zvládnout ještě jeden návyk, jenž obrazně „obepíná“ všechny výše uvedené návyky „soukromého“ a „veřejného vítězství“. Osvojení si tohoto návyku, jenž rovněž vymezil S. R. Covey, umožňuje člověku osobnostní růst po celý jeho život při asistenci všech šesti výchozích návyků. Autor sylabu se rozhodl modifikovat původní název sedmého návyku do podoby „**Obnovujte svůj potenciál**“.

Zpracoval 5.12.2006 prof. Vágner