

**Slezská univerzita v Opavě  
Matematický ústav**

---

# **STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

**Distanční studijní opora**

**Stanislav Häuser**

**Opava 2008**

**Obor:** Obor není specificky určen

**Klíčová slova:** Strategie, premisy strategického řízení, turbulence trhu, dlouhodobá úspěšnost, proces strategického řízení, vize, hodnoty, poslání, strategické analýzy, rámec strategického řízení, manažerský informační systém, sociální kapitál, znalostní kapitál, mezerová analýza, mapa úspěšnosti, měření potenciálu úspěšnosti, interní a externí strategie, energetizační strategie, kultivační strategie, operační strategie, odpor proti změnám, nástroje implementace, řízení proudů změn, transformační projekty

**Anotace:** Strategické řízení je základním předpokladem pro vytváření dlouhodobé úspěšnosti organizace nebo firmy.

Důraz strategického řízení 21.století se přesouvá z dlouhodobého plánování vnějších strategií na střednědobé strategie potenciálu úspěšnosti.

Strategický proces obsahuje postupné, na sebe navazující etapy - sebepoznání, strategické analýzy externího a interního prostředí organizace, identifikace tržních výzev a mezer potenciálu úspěšnosti, volbu interních a externích strategií, realizaci strategií a řízení strategického procesu.

© **Ing. Stanislav Häuser, CSc.**

Lektor: Ing. Stanislav Häuser, CSc.

**ISBN**

# OBSAH

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 PROČ STRATEGICKY (NE)ŘÍDIT?!</b>                   | <b>7</b>   |
| 1.1 Co je to strategie?                                 | 8          |
| 1.2 Premisy strategického řízení                        | 13         |
| 1.3 Strategie biosystémů                                | 18         |
| 1.4 Globalizace podnikání                               | 22         |
| 1.5 Turbulence tržního prostředí                        | 26         |
| 1.6 Principy managementu dlouhodobé úspěšnosti          | 30         |
| 1.7 Proces strategického řízení                         | 33         |
| <b>2 SEBEPOZNÁNÍ - VIZE, HODNOTY, POSLÁNÍ, STYL</b>     | <b>37</b>  |
| 2.1 Biosystémy                                          | 38         |
| 2.2 Vize                                                | 38         |
| 2.3 Sdílené hodnoty                                     | 42         |
| 2.4 Poslání                                             | 44         |
| 2.5 Manažerský styl a interní strategie                 | 47         |
| <b>3 STRATEGICKÉ ANALÝZY</b>                            | <b>53</b>  |
| 3.1 Rámec strategického řízení                          | 54         |
| 3.2 Holistický benchmarking biosystémů                  | 56         |
| 3.3 Interní prostředí                                   | 56         |
| 3.3.1 Sociální kapitál                                  | 57         |
| 3.3.2 Znalostní kapitál                                 | 70         |
| 3.3.3 Marketingový mix                                  | 78         |
| 3.4 Externí prostředí                                   | 82         |
| 3.4.1 Bod zvratu epochy                                 | 82         |
| 3.4.2 Makroprostředí organizace                         | 84         |
| 3.4.3 Stakeholders – zainteresované strany              | 87         |
| 3.5 Manažerský informační systém MIS                    | 92         |
| 3.6 Analytické nástroje informací                       | 97         |
| <b>4 MEZERY A VÝZVY PODNIKÁNÍ</b>                       | <b>107</b> |
| 4.1 Mezerová analýza                                    | 108        |
| 4.2 Diagnostika faktorů úspěšnosti                      | 109        |
| 4.2.1 Faktory úspěšnosti                                | 111        |
| 4.2.2 Mapa úspěšnosti                                   | 111        |
| 4.2.3 Měření potenciálu úspěšnosti                      | 115        |
| 4.2.4 Genetická matice firmy                            | 117        |
| 4.2.5 Faktory úspěšnosti dle EFQM                       | 119        |
| <b>5 VOLBA STRATEGIE</b>                                | <b>124</b> |
| 5.1 Různost pohledů na strategii                        | 125        |
| 5.2 Externí strategie                                   | 144        |
| 5.2.1 Generické strategie dle M.Portera                 | 145        |
| 5.2.2 Multikriteriální strategie (Portfolio strategies) | 146        |
| 5.2.3 Rozvojové strategie dle Ansoffa                   | 146        |
| 5.3 Interní strategie                                   | 147        |
| 5.3.1 Interní strategie rozvoje potenciálu              | 147        |
| 5.3.2 Kultivace sociálního kapitálu                     | 149        |
| 5.3.3 Energetizační strategie                           | 157        |
| 5.3.4 Kultivační strategie                              | 168        |

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.5 Strategie zdokonalování procesů.....             | 186        |
| 5.3.6 Strategie operačního řízení.....                 | 194        |
| 5.3.7 Strategie dlouhodobé úspěšnosti biosystémů.....  | 196        |
| <b>6 REALIZACE STRATEGIE.....</b>                      | <b>200</b> |
| <b>6.1 Dynamika změn.....</b>                          | <b>201</b> |
| 6.1.1 Čas.....                                         | 202        |
| 6.1.2 Odpor proti změnám.....                          | 204        |
| 6.1.3 Zákon severozápadní hranice.....                 | 205        |
| <b>6.2 Nástroje implementace změn.....</b>             | <b>209</b> |
| 6.2.1 Fraktální řetězení cílů (policy deployment)..... | 209        |
| 6.2.2 Vnitřní zákazník.....                            | 212        |
| 6.2.3 Matice odpovědnosti.....                         | 213        |
| <b>7 ŘÍZENÍ STRATEGICKÉHO PROCESU.....</b>             | <b>218</b> |
| <b>7.1 Struktury organizace.....</b>                   | <b>218</b> |
| 7.1.1 Řízení proudu změn.....                          | 220        |
| 7.1.2 Struktura proudu změn.....                       | 222        |
| 7.1.3 Rada změn.....                                   | 224        |
| <b>7.2 Etapy změn a transformační projekty.....</b>    | <b>227</b> |
| 7.2.1 Rozvojové etapy dlouhodobé úspěšnosti.....       | 228        |
| 7.2.2 Transformační projekty.....                      | 230        |

## ÚVODEM

Účelem opory Strategické řízení je seznámit studenty s pohledy na strategie a způsobem řízení strategického procesu.

Strategie a strategické řízení je klíčem k dlouhodobé úspěšnosti organizace nebo firmy.

Se strategiemi se setkávají manažeři všech řídicích úrovní organizace.

Účelem strategie je identifikovat strategický cíl a zvolit optimální cestu jeho dosažení - strategii.

Počátek 21.století je rychlou fází industriální epochy lidstva, která postupně přechází do epochy znalostí, informací. Změny tržního prostředí – turbulence trhu, nutí organizace, aby se více soustředily na strategie rozvoje vnitřního potenciálu, aby byly připraveny řešit náhlé výzvy, které na ně trh a okolní makroprostředí valí...

Znalost principů chování biologických systémů nám dává analogii, jak řídit dlouhodobou úspěšnost. Pochopení principů chování biosystémů nám umožňuje řídit transformaci organizace, která je také biosystém.

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Opora Strategické řízení je zaměřena na vysvětlení principů řízení vnitřního potenciálu organizace a volbu vhodných strategií rozvoje.

Strategický proces postupuje od přípravy, analýz, volby strategií až k jejich realizaci. Strategický proces probíhá v etapách, které na sebe vzájemně navazují a doplňují se.

Členění opory sleduje etapy strategického procesu a seznamuje nás se souvisejícími tématy, abychom získali základní představu o principech, postupech, metodách a strategiích dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Závěrečná část je věnována předpokladům a způsobu řízení strategického procesu v organizaci.

Strategie dlouhodobé úspěšnosti vyžaduje realizovat transformaci organizace v etapách, které na sebe navazují, aby organizace dosáhla vyšší úrovně konkurenčnosti.

Závěrečná část opory nás seznamuje s transformačními projekty, které autor realizuje v poradenské praxi u svých klientů.

# 1 PROČ STRATEGICKY (NE)ŘÍDIT?!

## **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**



*„Make dust or eat it!“*

*„Rozviřuj prach, nebo ho polykej!“*

Tato výzva byla napsána u obrazu skupiny cowboyů jedoucích prašnou prérií. Několik čelních jezdců bylo na obraze jasně vidět, ostatní se ztráceli v oblacích prachu...

Alegorie naznačuje, že firmy, které razí cestu podnikatelským prostředím mají sice náročnou úlohu, ale „dýchají čerstvý vzduch“. Vytvářejí „prach“, který musí ostatní „polykat...“!

Bez strategie, dlouhodobých záměrů firmy hrozí riziko, že se firma dostane do pozice „polykačů prachu“, kteří bloudí v turbulenci tržního prostředí.

Strategie buď vytváří podnikatelské prostředí, nebo je podnikatelským prostředím tvarována.

Dosáhnout konkurenční výhodu znamená vyvíjet strategii, která není snadno kopírovatelná konkurencí.

Pro podnikání z toho vyplývá, že pouze ty nejlepší I.ligové firmy mají šanci vytvářet podnikatelské prostředí, kterému se musí ostatní přizpůsobovat.

Strategie je původem z oblasti vojenského „umění“. Ve vojenství je strategie chápána jako nauka o vedení velkých válečných operací. Z tohoto pohledu se zdá, že strategie je jen záležitostí vojenských vůdců a vrcholových manažerů. Ukážeme si, že se strategie týká prakticky všech úrovní řízení, kterékoli organizace.

Knihy o strategickém řízení nabízejí postupy a techniky jak vytvořit tu správnou strategii. Náš přístup je založen na pochopení chování živých systémů, biosystémů. Budeme hledat odpovědi na otázky:

- Jak vytvářejí své „strategie“ živé organismy, zvířata, lidé a organizace?
- Je organizace nebo firma biosystém?
- Jak můžeme tyto zkušenosti přenést do praxe řízení organizací?

Tyto a další otázky si budeme vysvětlovat na dalších stránkách.



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit co je to strategie a jak se člení
- zdůvodnit v čem spočívá přínos strategického řízení
- jaká jsou současná východiska (premisy) strategického řízení
- jak postupovat při tvorbě a realizaci strategie



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

strategie, premisy strategického řízení, strategie biosystémů, globalizace podnikání, turbulence trhu, strategický proces

## **1.1 Co je to strategie?**

Cílem veškeré činnosti organizace je:

*VYTVÁŘET HODNOTU, KTERÁ PŘEVYŠUJE NÁKLADY NA JEJÍ VYTVOŘENÍ.*

Dva základní typy neefektivnosti firem:

- Vytvořená hodnota pro trh je sice přijatelná, ale činnosti jsou neefektivní, protože náklady na vytvoření hodnoty jsou větší, než cena za ni zaplacená.
- Vytvořená hodnota pro trh je nepřijatelná a to i přesto, že činnosti jsou vykonávány efektivně - firma neprosperuje.

### **Definice strategie**

Strategie má za úkol najít efektivní a účinné způsoby tvorby přidané hodnoty.

Uveďme několik možných definicí strategie:

- Nauka o vedení velkých válečných operací
- Plán využití firemních zdrojů v konkurenčním prostředí pro dosažení budoucích cílů



firmy.

- Firemní strategie definuje strategické cíle a způsoby (cesty) jejich dosažení vzhledem k hlavním tržním partnerům firmy (stakeholders) a podnikatelskému makroprostředí.
- Osobní strategie se týká naplnění životního poslání

Obecná definice podle Johnsona a Scholese je následující:

- „Strategie stanovuje směr a podnikatelský prostor organizace v dlouhodobém horizontu, pro dosažení konkurenční výhody organizace, při využití vnitřního potenciálu a přijetí výzev vnějšího prostředí tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu a naplněny potřeby *stakeholders*.“

Definice strategie podle A.Kopčaje říká, že:

- strategie se zabývá řízením času
- čas je definován jako sled energeticko - entropických dějů, ne čas kalendářní.

Definujeme tři složky času:

- **Čas exploatace - management provozní**, který ze stávajícího potenciálu organizace vytváří zisk (*EVA*). Potenciál přitom „stárne“, narůstá jeho entropie.
- **Čas revitalizace - management změn** potenciálu úspěšnosti organizace, jehož úkolem je zvyšovat sociální a znalostní kapitál, zajistit jeho konkurenčnost. Potenciál „mládne“ - revitalizuje, klesá jeho entropie, roste jeho energie, roste tržní hodnota firmy (*MVA*).
- **Čas optimálního okamžiku – management strategie** se zaměřuje na optimalitu, kdy vstoupit na trh a s jakou úrovní inovace produktů. Schopností zvolit optimální okamžik se zvyšuje dlouhodobá úspěšnost organizace (*StVA*). Vysoká úroveň potenciálu úspěšnosti umožňuje, aby organizace byla úspěšná v konjunktuře i recesi, na trzích náročných - rychle inovujících, ale i na trzích chudých - málo inovativních, v pomalé i rychlé fázi cyklu epochy (turbulence trhu).



## K ZAPAMATOVÁNÍ 1

### Bohatství organizace

Bohatství organizace je z definice dlouhodobé úspěšnosti chápáno jako komplex *krátkodobé úspěšnosti*, která vytváří zisk (EVA), *potenciálu úspěšnosti*, který vytváří tržní hodnotu firmy (MVA) a *délky existence*, vycházející ze schopnosti vystihnout optimální okamžik změn tržního prostředí a tím dlouhodobě uspokojovat potřeby stakeholders (StVA).

### Strategické otázky

Jinými slovy lze říci, že strategie je o tom:

- Kam chceme naše podnikání dostat v dlouhodobém horizontu? (směr)
- Na kterých trzích a ve kterých oborech budeme soutěžit a jaké aktivity musíme podniknout? (trhy, obory)
- Jak můžeme tyto obory obsloužit lépe, než konkurence na těchto trzích? (konkurenční výhoda)
- Jaký potenciál úspěšnosti, tj. lidské zdroje (motivace, znalosti a dovednosti, vztahy) a technické prostředky (kapitál, stroje a zařízení, know-how) musíme mít pro vytvoření konkurenční výhody? (zdroje, prostředky, potenciál)
- Jaké externí faktory podnikatelského prostředí vytváří podmínky úspěchu pro podnikání? (turbulence prostředí, inovativnost oboru, náročnost cílového trhu)
- Jaké jsou hodnoty a očekávání těch, kteří podnikání ovlivňují, nebo jsou v širším okolí našeho podnikání? (stakeholders)

### Hierarchie strategií

Strategie vytváříme na všech úrovních řízení organizace.

Strategie se týká všech částí organizace - v rozsahu od celkového oboru podnikání (nebo podnikatelských jednotek) až k jednotlivcům v organizaci.

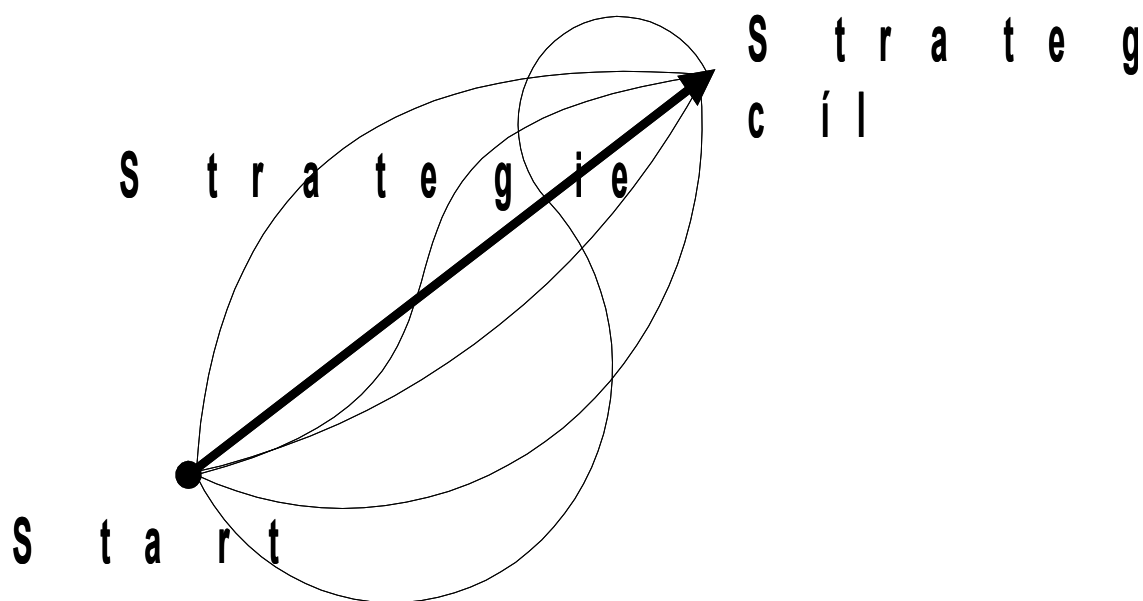
- **Tržní strategie organizace** (*Corporate Strategy*) se zaměřuje na celkový záměr podnikání a jeho obory podnikání, tak aby byly uspokojeny požadavky stakeholders.

Toto je rozhodující úroveň, protože je zásadně ovlivňována investory (majiteli) a dává návody pro strategické rozhodování v podnikání. Tržní strategie organizace je často explicitně formulována v „poslání organizace“ (*mission statement*). Portfólio vybraných podnikatelských aktivit musí vytvářet synergické efekty!

- **Tržní strategie podnikatelské jednotky** (*Business Unit Strategy*) se více zaměřuje na to, jak dosáhnout podnikatelské úspěšnosti na konkrétním, parciálním trhu. Strategické rozhodování podnikatelské jednotky se zabývá rozhodováním o volbě produktů, cen, marketingové komunikace, distribučních cest a dodatkových služeb (marketingový mix), které uspokojí potřeby zákazníků, ale současně vytvoří konkurenční výhodu, vytěží nebo vytvoří nové příležitosti, atd.
- **Potenciálová strategie** (*Potential Strategy*) se zaměřuje na to jak vytvořit potřebný konkurenční potenciál organizace na všech úrovních, tj. korporace i podnikatelských jednotek, pro dosažení zvoleného směru. Potenciál organizace představují lidé a jejich sociální energie (**sociální kapitál**), která je směřována pro dosažení cílů podnikání a technické prostředky (**znalostní kapitál**) představované finančním kapitálem, technickými prostředky a znalostmi organizace (*know-how*). Potenciálová strategie definuje vnitřní změny, které musí organizace realizovat, aby byla překonána **strategická mezera** mezi stávající úrovní potenciálu a strategickým záměrem organizace. Strategické cíle této úrovně jsou směřovány na rozvoj firemní kultury a rozvoje hlavních hodnototvorných procesů (makroprocesy).
- **Operační strategie** (*Operational Strategy*) má za úkol dosáhnout stability provozního řízení. Nestabilita provozního řízení se projevuje nízkou úrovní produktivity, kvality, nedodržování termínů, neodpovídajícími náklady a nadměrnými operativními zásahy manažerů do chodu realizačních procesů. Operační strategie vytváří standardy provozního řízení v odpovědnostech jednotlivců a všech řídicích a realizačních procesech.

### **Obecné vyjádření strategie**

Obecně můžeme konstatovat, že strategie je cesta nebo plán pro dosažení vytčeného cíle. Strategie je definována startovním, výchozím bodem, strategickým cílem a zvolenou optimální cestou jeho dosažení.



Obrázek 1-1: Strategie - cesta k dosažení cíle



### K ZAMYŠLENÍ 1

V pojednání o zvrtech vývoje ekonomiky Estonska, Lotyšska a Islandu, které v období ekonomického růstu 90. let nerealizovaly potřebné strukturální změny uvádí Aleš Michl, analytik Reiffeisenbank (Lidové noviny, 19.5.2008, str.10), že ekonomika se i díky nahodilým jevům může snadno přetočit vzhůru nohama. Zvláště tehdy, máme-li dlouhodobé strukturální problémy.

Spoléhat se na to, že dokážeme spolehlivě předvídat rizika vzniku krize, nelze. Pohrdání strukturálními reformami, rovná se trest.

Ekonomiky doplácí na to, že nejsou adaptabilní na nahodilé změny.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 2

Strategie se zabývá řízením času exploatace, revitalizace a optimálního okamžiku inovací.

Strategie organizace se týká všech úrovní řízení organizace.

Jednotlivé úrovně strategií na sebe vzájemně navazují.

Strategie obsahuje cíl a způsob - cestu dosažení cíle.

## **1.2 Premisy strategického řízení**

Strategické řízení v 21.století vychází ze základních premis, které musíme mít na zřeteli při stanovování východisek a postupu tvorby strategie:

- Pohled na strategii se různí podle hierarchie řízení
- Globalizace podnikání vyžaduje srovnávání výkonnosti s nejlepšími na světě, úrovni světové třídy (*World Class Level WCL*)
- Turbulence prostředí si vynucuje neustálé změny
- Prioritou je **dlouhodobá** úspěšnost organizace
- Hodnoty zákazníka jsou základem strategie
- Organizace je ekonomická entita vytvářející životní prostředí pro zaměstnance
- Strategické řízení se posouvá od lineární predikce k holistické koncepci

### **Pohled na strategii se různí podle hierarchie řízení**

V předešlé kapitole jsme si ukázali, že strategie se týká všech úrovní řízení organizace, od majitelů až po zaměstnance. Tato premisa je důležitá při přebírání odpovědnosti za vytváření strategií, ale také za provázanost strategií. Nižší úroveň musí navazovat a naplňovat záměry úrovně vyšší. Strategie podnikatelské jednotky musí navazovat na strategii organizace a musí zajišťovat synergie s dalšími strategiemi vybraných podnikatelských jednotek organizace.

Potenciálové strategie musí sledovat vyplnění strategické mezery a současně vytvářet synergie mezi podnikatelskými záměry.

Operační strategie musí navazovat na podnikatelské záměry jednotek a současně musí maximalizovat využití potenciálu organizace.

Při tvorbě strategií je vrcholový management odpovědný za vzájemný soulad a přijetí strategií všemi úrovněmi řízení! (*policy deployment*)

### **Globalizace podnikání vyžaduje srovnávání výkonnosti s nejlepšími na světě**

V dnešním globalizovaném světě již nestačí být nejlepší v „okresním“ měřítku. Stanovování cílů a cest strategií musí zohledňovat globální trendy a úroveň těch nejlepších

fírem a organizací na světě (*World Class Level, WCL*).

Základním nástrojem pro srovnávání s nejlepšími je metoda *benchmarkingu*.

### **Turbulence prostředí si vynucuje neustálé změny**

Stabilní vývoj podnikatelského prostředí skončil v polovině 20.století, kdy se v konkurenčním boji začaly objevovat stále nové konkurenční parametry. Industriální epocha se dostala do své zrychlující se fáze [9]. Kromě schopnosti vyrábět objem a sortiment zboží, začaly přistupovat parametry nákladů, kvality, průběžných časů realizace zakázek a optimálního času zavádění inovací na trh. Tyto parametry nazýváme stupni turbulence podnikatelského prostředí, které musí úspěšné organizace souběžně naplňovat, musí provádět multikriteriální optimalizaci výstupů svého podnikání.

Aby organizace stačila tempu nárůstu tržní turbulence stává se změna jedinou konstantou její existence. Manažeři musí zvládat komplexnost řízení času exploatace, revitalizace a optimálního okamžiku.

### **Prioritou je dlouhodobá úspěšnost organizace**

Zaměření pouze na tvorbu zisku se ukazuje být nedostatečné. Krátkodobý úspěch v podobě zisku se může ukázat v následujícím období jako katastrofa. Česká ekonomika si zažila 90.léta 20.století, kdy honba za krátkodobým ziskem způsobila vytunelování potenciálu organizací a jejich následný krach!

Dlouhodobá úspěšnost organizace je podmíněna:

- vhodnou volbou dlouhodobého podnikatelského záměru, který je v souladu s tržními trendy, rychlostí změn podnikatelského prostředí
- vytvořením potenciálu úspěšnosti (sociální a znalostní kapitál), který překonává strategickou mezeru zvoleného dlouhodobého podnikatelského záměru
- efektivní operační strategií, která zajistí zákaznickou spokojenost a tvorbu zisku.

Pouze současné splnění všech tří podmínek je zárukou dlouhodobé úspěšnosti organizace.

### **Hodnoty zákazníka jsou základem strategie**

O tom zda byla zvolena správná strategie rozhoduje vnímání zákazníka. Zákazník posuzuje přidanou hodnotu, kterou mu výrobek či služba nabízí a podle úrovně naplnění jeho potřeb rozhoduje, zda je ochoten své peníze investovat.

Rozhodující tudíž není hodnota, kterou vnímá výrobce, ale hodnota zákazníka!

Znalost krátkodobých a dlouhodobých hodnotových preferencí zákazníka se tak stává základem při tvorbě strategie.

### **Organizace je ekonomická entita vytvářející životní prostředí pro zaměstnance**

*„Zaměstnanci tráví podstatnou část svého života v prostředí organizace. Se změnou životních preferencí zaměstnanců se mění i požadavky na pracovní prostředí. Firma není jen ekonomická entita, ale komunita, možná ústřední komunita dnešních dnů.“*

*Waren Benis [12]*

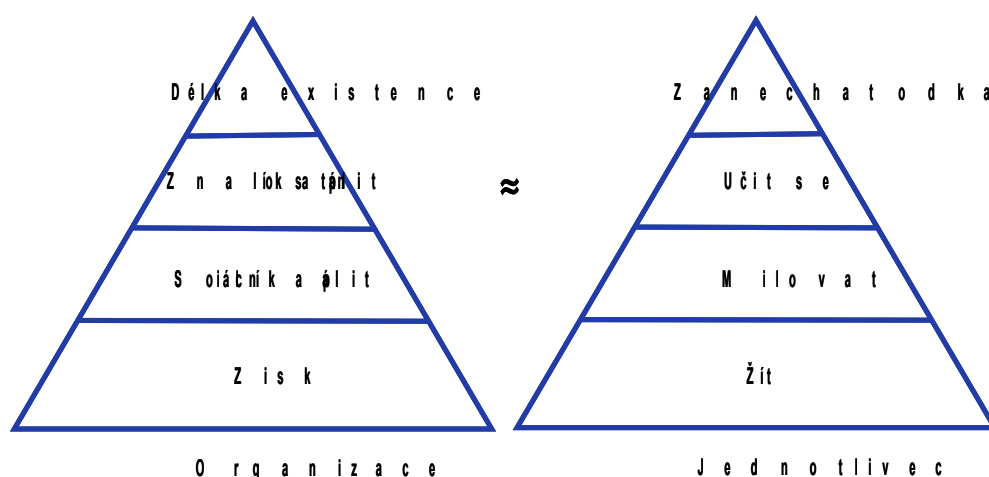
Lidé tráví v práci 40-60 hodin týdně a chtějí znát:

- Vizi budoucnosti organizace
- Poslání organizace
- Hlavní cíle a politiky organizace

Práce již není pouze místem pro zajištění prostředků na obživu, ale stává se místem sociálních kontaktů a místem osobní seberealizace. Lidé vnímají etiku podnikání a porovnávají ji s jejich etickými hodnotami a životním posláním. Očekávají, že bude s nimi zacházeno také eticky.

Zaměstnavatel tak dostává výzvu, jak oslovit tyto vyšší zaměstnanecké potřeby a zapojit je do tvůrčího naplňování strategických záměrů organizace.

Zaměstnanec to již nejsou jen „ruce“ - fyzická práce, ale také „srdce“ - emoční potřeby, „mozek“ - schopnost tvůrčího myšlení a „duše“ - potřeba etického zacházení s pocitem naplnění životního poslání jednotlivce.



Obrázek 1-2: Pyramida potřeb organizace a zaměstnanců

Potřeby organizace znázorněné pyramidou potřeb se musí co nejvíce překrývat s potřebami zaměstnanců, aby docházelo k synergickým efektům vytvářejícím firemní kulturu dlouhodobé úspěšnosti.

### Strategické řízení se posouvá od lineární predikce k holistické koncepci

Strategické řízení do 80.let 20.století pracovalo s principem lineární predikce, předpovědi budoucnosti na základě prodlouženého vývojového trendu z minulosti do budoucnosti. Základem byly matematické modely, které se snažily simulovat vývoj tržního prostředí na základě minulých zkušeností z chování účastníků trhu. Konec 80.let 20.století však ukázal, že prostředí se začalo chovat nepředvídatelně, chaoticky, turbulentně. Můžeme to přirovnat k předpovědím počasí, kdy model vývoje počasí něco předpokládá, ale malá změna kdekoli na planetě může znamenat zcela nepředvídatelné důsledky změny počasí.

Proto přechází strategické řízení 90.let 20.století k holistické koncepci. Východiskem jsou známé stupně turbulence prostředí, ale neznámý vývoj, díky vzájemným nepředvídatelným korelacím globálních tržních vlivů. Základem úspěchu strategie se tak nestává znalost budoucího vývoje tržního prostředí, ale připravenost organizace zvládat budoucí výzvy, její potenciál dlouhodobé úspěšnosti.

Sledování trendů vývoje potenciálu úspěšnosti je lépe uchopitelné a říditelné.



Důležité je pochopit, že potenciál nejsou jen technické, finanční a znalostní prostředky organizace, ale prioritně je to i její sociální energie formovaná kulturou organizace.

Často slyšíme, že vše je o lidech, jen se „lidem“ nemáme čas věnovat...?!

### **K ZAPAMATOVÁNÍ 3**



- Staré paradigma strategického řízení vychází z evoluční přizpůsobování se změnám na trhu
- Nové paradigma strategického řízení vychází z minimalizace entropie, zajištění připravenosti na optimální okamžik změny
- Vyhaslý gradient růstu dlouhodobé úspěšnosti způsobil zánik mnoha civilizací, ale i organizací...!?
- Cílem strategie je zvýšit tržní vliv a ziskovost zlepšením zákaznické percepce - vnímání našich výrobků a služeb ve srovnání s konkurencí
- Percepce zákazníka je vůdčím indikátorem zdravé firemní vize
- Zisk je doprovodným indikátorem úspěšnosti strategie

### **KLÍČOVÉ OTÁZKY 1**



- Co je to strategie?
- Proč potřebujeme strategii?
- Co je impulsem, důvodem její tvorby?
- Jaký je přínos strategie?
- Kdo a na jaké hierarchické úrovni strategii vytváří?
- Jaký je obecný postup při tvorbě strategie? Metody?
- Jaké jsou varianty možných strategií?
- Podle čeho si vybrat tu optimální variantu? Jaké předpoklady musíme splňovat?
- Co brání úspěšné implementaci / zavedení strategie?
- Podle čeho poznáme úspěch?



### 1.3 Strategie biosystémů

Hlavním důvodem proč biosystémy hledají vhodné strategie je ohrožení (pain) vytvářené neustálými změnami jejich životního prostředí. Ohrožuje je nedostatek potravy, „konkurenti“, kteří se živí stejnou potravou, nebo predátoři, kteří je chtějí sežrat. Neméně ohrožující jsou změny okolního životního prostředí - teplota, vlhkost, vítr, chemické složení ovzduší a vody. Evoluční hledání té nejlepší strategie je dlouhé a za cenu umírání jedinců proto, aby přežil živočišný druh ...

**Biosystémy** se mění, vyvíjejí **reaktivně** na základě nepříjemného pocitu ohrožení z vnějšího nebo vnitřního prostředí.

**Člověk** je schopen abstrakce předvídání budoucích změn a vnitřních potřeb. Je schopen **proaktivně** analyzovat situaci a volit vhodné strategie svého rozvoje.

#### Zobecnění

Biosystémy věnují svou životní energii pro dosažení **vize** „nesmrtelnosti“, „věčné existence“, maximální **doby existence** (dlouhodobý cíl). Podmínkou splnění vize života je zajištění dostatku **energie** nezbytné pro jištění života (krátkodobý cíl) a vylepšováním vnitřních slabin a minimalizace vnějších hrozeb (**entropie potenciálu**) neustálým evolučním přizpůsobováním se (střednědobý cíl).

Obecně můžeme konstatovat, že všechno živé usiluje o:

- maximum energie pro jištění existence (JE) - krátkodobý cíl
- minimum entropie pro kvalitu existence (KE) - střednědobý cíl
- maximum délky existence (DE) - dlouhodobý cíl

#### Rizika dlouhodobé úspěšnosti organizace

Organizace, obdobně jako biosystémy, musí ošetřit rizika, která ji ohrožují.

Ve vývoji organizace se postupně můžou objevovat krize, které souvisí s nedostatečností v některé z oblastí dlouhodobé úspěšnosti:

- Krize ekonomická

- Krize energetizace
- Krize znalostí
- Krize směřování - strategie

### **Krize ekonomická**

Pokud organizace nezvládá efektivně a účinně využití stávajícího potenciálu, nebo potenciál neodpovídá požadavkům tržního prostředí, dostává se dříve či později do ekonomické ztráty, „červených čísel“, která signalizují, že již žije ze svých rezerv. Výdaje na provoz firmy jsou vyšší než příjmy. Řešením této situace je buď krizový management, který se snaží zachránit životaschopné části firmy, nebo nastupuje likvidace firmy.

### **Krize energetizace**

Růst komplexnosti podnikání vyžaduje stále více ušlechtilé sociální energie produkované zaměstnanci, manažery a jejich vzájemnými vztahy. Ušlechtilost sociální energie znamená, že lidé tvůrčím způsobem a ve vzájemné synergii přispívají k naplňování firemních strategických cílů. Nedostatek sociální energie vytváří „blbou náladu“, zhoršení firemní kultury, která může znamenat až rozpad firmy. Této krizi se také říká krize z růstu.

### **Krize znalostí**

Vývoj konkurenčního prostředí, neustále nové poznatky vědy a techniky, politické a sociální změny podnikatelského prostředí vyžadují neustálé zvyšování firemních znalostí, které se materializují ve firemních procesech. Nedostatečná konkurenčnost hodnototvorných i řídicích procesů způsobuje krizi znalostí.

### **Krize směřování - strategie**

Každá sociální skupina - národ, stát, nebo firma potřebuje vnitřní dlouhodobé směřování, které motivuje celek i jednotlivce a umožňuje jim rozhodovat se v zásadních otázkách jejich strategického rozhodování. Pokud dlouhodobé směřování nevytváří dostatečný gradient růstu, nebo dokonce takový gradient chybí, organizace stagnuje až nakonec zaniká.

Chybějící gradient je vytvářen terminálními hodnotami, které jsou v souladu s hodnotami jednotlivců, kteří jsou v extrémní situaci ochotni pro ně položit i život.

### **Sebezáchova nebo sebetransformace**

Rozdíl mezi biosystémy a organizací je ve způsobu přizpůsobování se.

Evoluční - Darwinovské přizpůsobování je vedeno pudem sebezáchovy. V evoluci musí zemřít nevykonní jedinci nebo druhy. Na jejich místo nastupují evolučně přizpůsobené nové druhy.

Sebetransformace organizace jí dává šanci na zásadní změnu bez toho, že by musela „zemřít“. Sebetransformace je tak blíže metodě genetického inženýrství, kdy se potenciál organizace neustále přizpůsobuje budoucím výzvám.

### **Dlouhodobá úspěšnost**

Každý biosystém, tedy i firma musí při naplňování „vize nesmrtelnosti“ čelit krizím vyplývajícím z mezer nedostatečností ve všech oblastech tvorby dlouhodobé úspěšnosti:

- jistění existence
- kvalita existence
- délka existence

Jistění existence souvisí s každodenním zajištěním potravy a ochraně proti predátorům. V životě firmy to představuje zajištění provozního řízení a tvorbu zisku.

Kvalita existence souvisí s úrovní potenciálu úspěšnosti. Nedostatek bioenergie a úrovně znalostí biosystému zhoršuje, nebo i ohrožuje jeho kvalitu života. V případě organizace je potenciál úspěšnosti představován sociální energií firemní kultury a konkurenčností firemních makroprocesů.

Délka existence biosystému se vztahuje ke změnám jeho životního prostředí a zvolení optimální strategie jeho dlouhodobého směřování. Nesoulad záměrů biosystému a vývoje prostředí znamená konec jeho existence. Organizace musí sledovat trendy podnikatelského prostředí a zvolit optimální tržní strategii, aby zajistila svůj dlouhodobý úspěch.



*Obrázek 1-3: Dlouhodobá úspěšnost*

#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 4**



Firma jako biosystém potřebuje pro zajištění své dlouhodobé existence:

- Formulovat motivující vizi a dlouhodobé cíle
- Identifikovat požadavky tržního prostředí
- Zajistit úroveň svých předpokladů - potenciálu
- Identifikovat strategickou mezeru mezi aktuální situací potenciálu firmy a úrovní požadavků tržního prostředí
- Zvolit vhodnou strategii:
  - Krátkodobou strategii - jištění existence
    - Jak vytvořit zisk?
  - Střednědobou strategii - potenciál úspěšnosti

- Jak zajistit dynamiku překlenutí mezery mezi současnou a budoucí situací firmy?
- Dlouhodobou strategii - délka existence
  - Jak zajistit dlouhodobou vizi?
- Řídit a kontrolovat realizaci strategie

## 1.4 Globalizace podnikání

*„Jak vidíš, tady musíš běžet ze všech sil, abys setrvala na jednom místě.*

*Chceš-li se dostat jinam, musíš běžet aspoň dvakrát tak rychle!“*

*Lewis Carrol, Alenka za zrcadlem*

Globalizace podnikání je dána historickým vývojem společenské dělby práce, rychlost změn se neustále zvyšuje. Ukažme si krátký přehled vývojových epoch lidstva a průběh industriální epochy.

### Epochy vývoje lidstva

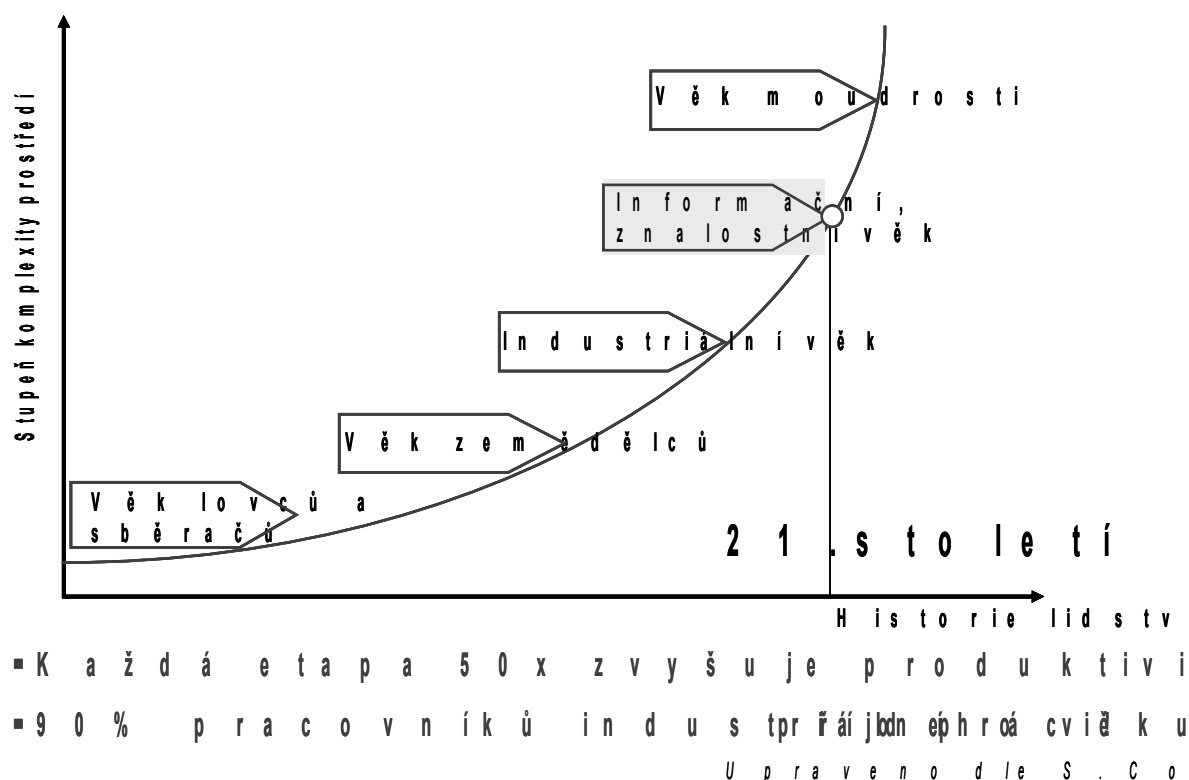
#### Epochy lidstva

Každá epocha vývoje lidstva obsahuje nové poznatky, objevy, které zrychlují sociální dělbu práce a zásadním způsobem zvyšují produktivitu (až 50x!)

Jako hlavní epochy vývoje lidstva jsou uváděny:

- epocha lovců a sběračů
- epocha zemědělců
- industriální epocha
- epocha informací a znalostí
- epocha moudrosti (?)

Přechod z nižší úrovně na vyšší úroveň sociální dělby práce je vynucen neustále se zvyšujícími potřebami lidstva a objevováním nových technologických možností.



*Obrázek 1-4: Epochy vývoje lidstva*

V pomalé fázi každé epochy dochází k vytěžení možností, které epocha přinesla. V rychlé fázi epochy jsou objevovány nové poznatky, které urychlují probíhající změny a připravují přechod do následující epochy.

Změna se na konci 20. století stala jedinou konstantou. Množství, velikost a frekvence změn tržního prostředí vyvolává pocit chaosu, nezvládnutelnosti, turbulence, ...

Jednotlivé epochy na sebe navazují a částečně se překrývají. V současné době se nacházíme v epoše informačního a znalostního věku. Díky technologickým možnostem počítačů a internetu se stalo skutečností globální sdílení informací. Rozhodujícím konkurenčním faktorem už není kapitál, kterého je ve světových bankách nadbytek, ale rozhodují znalosti, jak kapitál co nejlépe zhodnotit. Do popředí se dostává management znalostí (*knowledge management*). Porozumět zákonitostem a umět je kreativně využít - to je příkaz dnešní doby!

## Industriální epocha

Žijeme v závěru industriální epochy, která přechází do epochy znalostí. Díky vysoké rychlosti změn způsobené sdílenými informacemi se nám jeví současnost jako vysoce chaotická - turbulentní. Popišme si jednotlivé fáze industriální epochy a přemýšlejme, zda jsme je v našich organizacích zvládli!?

Industriální  
epocha

Industriální epocha prošla následujícími fázemi::

- Osvícenství 17. a 18. století vytvořilo potenciál vědy a potenciál svobodného člověka (zaměstnance) ve Velké francouzské revoluci.
- V pomalé fázi změn 19. - 20. století došlo k vytěžení vytvořeného znalostního potenciálu. Průmyslová revoluce přinesla rozmach ve výrobě množství a sortimentu zboží.
- Taylorova revoluce produktivity z počátku 20.století se zaměřila na zásadní zvýšení produktivity pracovníků (pásová výroba, segmentace práce).
- Bodem zvratu industriální epochy byla druhá polovina 20.století, kdy převaha nabídky nad poptávkou vyvolala požadavek zvýšení kvality a spolehlivosti výrobků. Američtí profesori W. Edwards Deming a Joseph M. Juran, působící v Japonsku, odstartovali revoluci kvality.
- Konec 20. století přinesl zásadní požadavek na zkracování dodacích lhůt. Úsilí je zaměřeno na zkracování neproduktivních, ale i produktivních časů realizace výrobků. Kromě zavádění informačních technologií se pozornost manažerů obrátila především na zvýšení motivace lidí. Dochází k manažerské revoluci.
- Počátek 21. století startuje epocha znalostí a informací. Zásadním požadavkem trhu je optimální okamžik uspokojení potřeb zákazníků. Nastává čas zaměstnanecké revoluce, kdy zaměstnanec přebírá spoluodpovědnost za dlouhodobý úspěch organizace.

Industriální epocha lidstva se nachází ve své rychlé fázi. Protože průběh epochy má exponenciální charakter, jeví se nám změny jako chaotické, turbulentní.



## **Bod zvratu industriální epochy**

**Bod zvratu  
epochy**

Rok 1950 je označován za bod zvratu, kdy došlo ke skokové změně v průmyslové produkci. Revoluce kvality je tak mezníkem, který odstartoval zásadní změnu nejen v kvalitě, ale i ve způsobu nazírání na management změn.

Management změn je od r. 1950 označován jako „královská“ disciplína managementu. Nové technologie způsobily překotný růst produktivity a vytvoření globálního trhu. Důsledkem je situace, že pro udržení se „na místě“ nebo „přesunutí se jinam“, již nestačí jen zkušenosti a intuice, ale je třeba rozumět principům změn vnitřního prostředí organizace i vnějšího prostředí trhu a společnosti.

## **Globalizace trhu**

*„Think globally, act locally!“*

Prostředí mezinárodního podnikání se vyznačuje vysokou turbulencí. Původně byl trh segmentován na národní trhy, které byly na sobě nezávislé. Na každém trhu měly dominantní postavení především domácí firmy, jejichž pozice byla chráněna předpisy o ochraně domácího trhu (protekcionismus).

V současné době jsou hranice národních států překážkou. Protekcionismus pouze zvyšuje zranitelnost chráněných odvětví a firem. Pokud firmy nejsou vystaveny srovnání (*benchmarking*) s nejlepšími firmami na světě, zákonitě stagnují a ztrácejí konkurenční výkonnost. Nízká produktivita pracovních sil ohrožuje přežití podniků. Dlouhodobý ekonomický rozvoj nemůže být založen na levných pracovních silách, jak si některé státy namlouvají.

Trendy globálního trhu, podporované rychlými technologickými změnami v informatice, dopravě a nových produktivnějších výrobních možnostech, se vyznačují deregulací a odstraňováním bariér bránícím zahraničnímu investování a obchodování. V mnoha průmyslových odvětvích se již nehovoří o „německém“, „americkém“ nebo „japonském trhu“. Příkladem těchto trendů je globální přijetí společností Coca-Cola, Levi's Jeans a McDonalds'.

Přestože je globalizace na postupu, zachovávají si národní trhy svou důležitost. Výrazná odlišnost ve spotřebitelském chování a preferencích v rámci národních trhů v mnoha

odvětvích stále přetrvává. Tyto rozdíly si vyžadují, aby marketingové strategie a vlastnosti produktů byly přizpůsobeny lokálním podmínkám. Proto je dnes zdůrazňováno heslo uvedené v úvodu odstavce „Přemýšlej globálně, jednej lokálně!“.

Globalizace se projevuje také ve výrobě. Individuální podniky rozptylují části své výroby do různých zemí, aby využily národních odlišností v nákladech a kvalitě výrobních faktorů (cena pracovní síly, cena energie, půdy, kapitálu,...).



### K ZAMYŠLENÍ 2

Společnost Boeing při výrobě letadla Boeing 777 potřebuje 132 000 součástí. Součásti jsou vyráběny a dodávány 545 různými dodavateli z celého světa. Např. japonští dodavatelé se podílejí na výrobě trupu letadla, dveří a křídel, dodavatelé ze Singapuru vyrábí podvozková dvířka, dodavatelé z Itálie vyrábějí křídelní klapky. Uvedení dodavatelé jsou nejlepšími výrobci těchto součástí na světě. Výsledkem je špičkový finální produkt.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 5

Základem současného trendu globalizace trhů a výroby jsou dva faktory:

- deregulace, pád bariér, který umožňuje volný tok zboží, služeb, kapitálu a pracovní síly
- rozvoj komunikačních a přepravních technologií

## 1.5 Turbulence tržního prostředí

Turbulence  
prostředí

Chaotičnost, skokové změny (diskontinuita), zdánlivé nelogičnosti - to je charakteristika dnešní-ho podnikatelského prostředí.

Podnikatelé si stěžují na „nesmyslné“ požadavky zákazníků, obávají se kroků konkurence, nadávají na požadavky státu, žehrají na politickou nestabilitu a obávají se změny globálního klimatu. Vytvářejí „seznamy škůdců“, kteří jim brání v jejich podnikatelském úspěchu.

Řešení nehledejme v „objektivních příčinách“, ale ve vyšší úrovni poznání objektivních zákonitostí fungování firmy, chování lidí a tržních principů.

Z teorie chaosu víme, že i chaos má svůj řád, systém. Zdánlivá chaotičnost, která se nám jeví v případě, že se ocitneme uprostřed bouře, nebo uragánu se jeví z pohledu vesmírné orbitální stanice jako logický případ termálního proudění, který se nám bude jevit jako „krásný“ spirálový vír.

Obdobně i podnikatelské prostředí má své zákonitosti. Náročnost potřeb a požadavků podnikatelského prostředí označujeme jako **stupně turbulence**, které musí podnik zvládat, aby byl úspěšný.

Co platí pro uragán platí i pro podnikatelské prostředí. Pokud pochopíme zákonitosti turbulentního trhu, můžeme se na jeho potřeby včas a správně připravit.

### **Stupně turbulence trhu**

V tržním prostředí rozlišujeme pět stupňů turbulence, které se projevují zvyšujícími se nároky zákazníků. Současně však platí, že při splnění nároků vyššího stupně turbulence musí být současně splněny i požadavky nižších stupňů. Jedná se o multikriteriální optimalizaci při naplňování zákaznických potřeb:

- \* množství a sortiment
- \* \* + náklady a cena
- \* \* \* + kvalita
- \* \* \* \* + průběžnost a souběžnost času
- \* \* \* \* \* + optimální okamžik

Označení stupňů turbulence hvězdičkami symbolizuje zvyšující se náročnost každého dalšího stupně, přičemž musí být současně splněny požadavky stupňů nižších.

Náročnost daného trhu je vyjádřena požadavky stupňů turbulence. Chudé rozvojové trhy, kde je nedostatek zboží, budou označovány jako (\*), nárokové pouze dostatečný **objem a sortiment zboží** (př. 50. léta 20. st. po skončení II. světové války).

Na trzích, kde už je objem a sortiment samozřejmostí, nabídka je v rovnováze s poptávkou, bude trh (\*\*) nárokovat **nižší ceny** a u výrobků bude tlak na snižování **nákladů** (př. 60. léta 20. st. rostoucí průmyslové produkce).

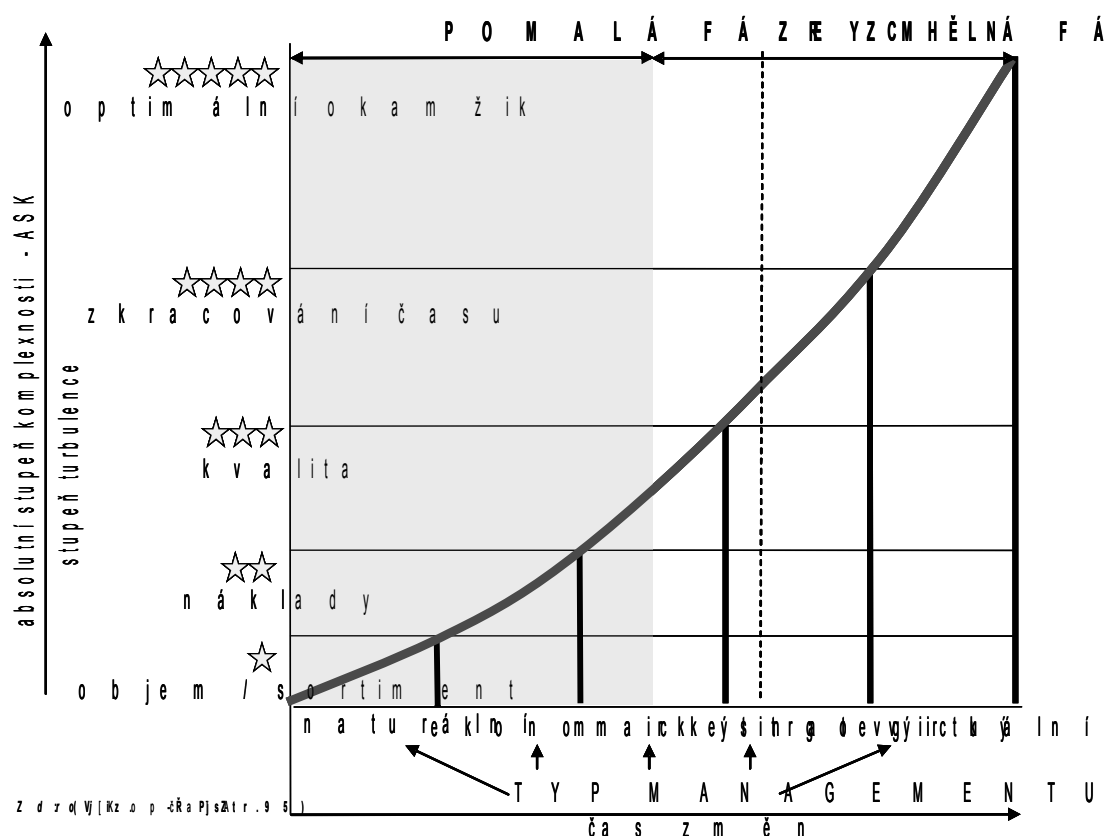
V případě, že na trhu převažuje nabídka zboží nad poptávkou zákazníků, bude trh požadovat rostoucí **kvalitu** (\*\*\*) zboží a služeb (př. 70. léta 20. st. - důraz na zákaznickou spokojenost).

Ve fázi, kdy firmy potřebují dodávku právě včas (JUST IN TIME), přistupuje další náročné kritérium (\*\*\*\*) zkracování dodacích lhůt a u výrobců požadavek na zkrácení **průběžných dob realizace** (př. Japonsko v 80. letech 20.st. – JUST IN TIME dodávky).

V 90. letech 20. století dochází ke zrychlení podnikatelského prostředí díky vysokému nárůstu množství a velikostí inovací. Nejnáročnější zákazníci očekávají dodávky (\*\*\*\*\*) v **optimálním okamžiku** své potřeby. U výrobců je kladen důraz na inovační schopnost firmy.

Současnost spadá do zrychlující se fáze změn. **Změny jsou častější a větší!** Úkolem manažerů je změnit zaměstnance - plníče povinností, na spolupodnikatele, kteří přebírají odpovědnost za uspokojení zákaznických potřeb v optimálním okamžiku.

Rychlost změn vyžaduje zásadní změnu v postojích a chování zaměstnanců.



Obrázek 1-5: Typy managementu v turbulenci trhu

## K ZAPAMATOVÁNÍ 6

Počátek 21. století klade na lídry svých oborů požadavek 4,2° turbulence. Je to průměr ze všech odvětví, kde některá mají požadavky nižší (menší rychlost změn), některá vyšší. Pro organizaci, která se chce udržet na předních místech svého odvětví to znamená, že musí bezproblémově zvládat všechny čtyři stupně turbulence a být schopna vytvářet inovace pro optimální okamžik spotřeby (\* \* \* \* \*).



## 1.6 Principy managementu dlouhodobé úspěšnosti

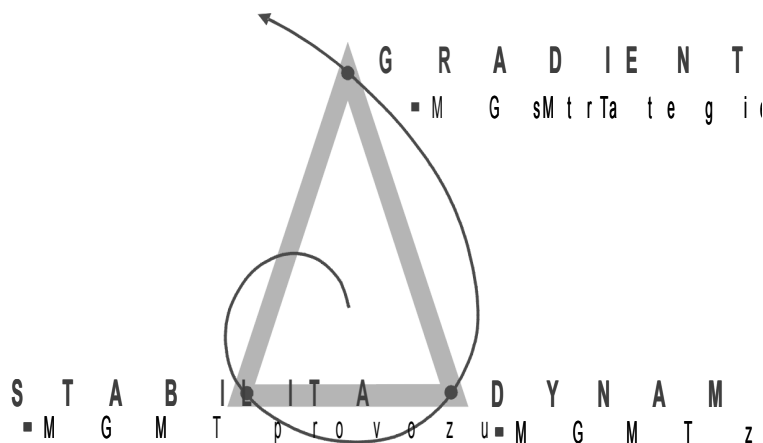
Zaměření na krátkodobý úspěch představovaný ziskem dnes již nestačí.

Akcionáři, majitelé očekávají také zvýšení střednědobé hodnoty představované tržní hodnotou akcií. Různé investiční fondy požadují, aby tržní hodnota organizace rostla dlouhodobě. Máme zde tři zdánlivě protichůdné požadavky:

- krátkodobý zisk
- střednědobá tržní hodnota firmy
- dlouhodobá úspěšnost podnikání

Tyto požadavky jsou komplementární - vzájemně se doplňující. Bez vytvoření zisku bychom nemohli investovat. Investice musí mít návratnost, která bez dlouhodobého úspěchu podnikání nemůže být zaručena.

Harmonický management všech tří uvedených oblastí tak vytváří předpoklady spirálového růstu ([9]).



Obrázek 1-6: Spirálový růst dlouhodobé úspěšnosti

### Management provozu

Provozní - operativní management řídí každodenní činnosti a procesy organizace, které vytvářejí přidanou hodnotu, realizují výrobky a služby pro zákazníky. U podnikatelských organizací vytváří plánovaný zisk, u neziskových vyrovnaný hospodářský výsledek.

Posláním provozního managementu je zajistit stabilitu fungování procesů organizace dle stanovených standardů, norem, pravidel a postupů (např. ISO normy).

**Hlavní oblasti provozního managementu jsou:**

- plánování provozních činností
- organizování lidí, zdrojů a prostředků
- řízení procesů organizace
- kontrola dosahování plánovaných cílů

**Pro zajištění provozního fungování jsou vytvářeny:**

- organizační struktury, které definují vazby mezi útvary, procesy a jednotlivci v organizaci
- systémy definují pravidla vnitřního fungování organizace, příkazy, zákazy a standardy v podobě směrnic, nařízení a norem, včetně systémů práce s lidmi, (nábor, adaptace, delegování, odměňování, hodnocení, vzdělávání, propouštění)
- kvalifikace pracovníků je klíčovým faktorem provozního fungování

Postupy provozního managementu jsou popsány v běžně dostupné literatuře.

**Management strategie**

**Management  
strategie**

Mapování tržních příležitostí a hrozeb a identifikace tržních výzev, které chce organizace dosáhnout, je náplní managementu strategie. Tato činnost však nekončí výběrem a formulací vhodných cest / strategií dosažení dlouhodobých cílů organizace. Podmínkou úspěšnosti dlouhodobých strategií je vytvoření dlouhodobé vize, která je důvěryhodná a motivující pro spolupracovníky. Vytvořený gradient vize musí zajistit angažované zapojení podstatné části zaměstnanců v dynamice změn potenciálu organizace.

V rámci managementu strategie je prováděno mapování tržních trendů, identifikace potřeb zákazníků, porovnávání s konkurencí (*benchmarking*) a sledování změn tržního makroprostředí.

## Nástroje managementu strategie

Mezi nástroje managementu strategie patří:

- **Vize** - čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout
- **Poslání** – čím chce organizace být
- **Hodnoty** - čeho si organizace váží
- **Symboly** - logo, vlajka, značka, hymna, barvy, rituály
- **Strategie** - soubor cílů a způsobů dosažení vize, které jsou vzájemně zřetězené od úrovně majitelů, vrcholového managementu až po úroveň pracovních týmů a jednotlivců (*Policy Deployment*)

Management  
změn

## Management změn

Pro naplnění firemních vizí a strategií, musí být řízen způsob vytváření předpokladů podnikání, tj. tvorby konkurenčního potenciálu organizace.

Firma zvyšuje své konkurenční předpoklady, svůj potenciál úspěšnosti, zmenšováním mezery nedostatečnosti vůči úrovni konkurence a požadavkům tržního prostředí.

Potenciál úspěšnosti firmy má dvě složky:

- **Sociální kapitál** - lidé a jejich motivace naplňovat firemní vize a cíle
- **Znalostní kapitál** - know-how firmy, finanční a fyzické prostředky firmy, řídicí a realizační procesy

Podrobněji budeme obě složky potenciálu úspěšnosti probírat v dalších kapitolách.

Posláním managementu změn je vytvářet ideje změn překlenující strategickou mezeru nedostatečnosti vůči konkurenci a zajistit jejich efektivní realizaci.

Nástroje  
strategického  
managementu

Cílem managementu změn je vytvořit dynamiku růstu potenciálu úspěšnosti, tzn. především vysoký stupeň motivace (energetizace) lidí pro aktivní zapojení do realizace změn naplňujících firemní vizí. Motivovaní lidé jsou schopni nalézt nové ideje a zrealizovat potřebné změny ve znalostním i sociálním kapitálu.



V rámci managementu změn vytváříme specifickou organizační strukturu, které říkáme potenciálová organizace, která funguje na principu proudu změn ([8]).

Úkolem proudu změn je vytvořit diagnostický systém, který je schopen identifikovat změnové potřeby (viz. pain management) firemní kultury, jednotlivců a firemních procesů. Dalším úkolem je najít nejlepší ideu pro změnu a tu zrealizovat. Jedná se o průběžné - kontinuální změny a skokové - diskontinuální změny. Zaplnění mezery nedostatečnosti, mezi aktuálním stavem potenciálu organizace a budoucí potřebou potenciálu organizace vycházející z tržní strategie, zajišťuje management změn.

## **1.7 Proces strategického řízení**

Každý z nás si klade základní manažerskou otázku:

- **„Co mám dělat, abych se měl v budoucnu lépe?!“**

Obdobnou otázku si kladou i manažeři odpovědní za dlouhodobou úspěšnost podnikání svěřené firmy.

Strategický proces postupnými kroky realizuje odpověď na tuto otázku.

### **Poslání strategického procesu**

Posláním strategického procesu je identifikovat :

- dlouhodobé záměry firmy
- konkurenční potenciál firmy
- tržní příležitosti a hrozby tržního prostředí
- mezery a výzvy podnikání
- výběr interních a externích strategií
- zajištění realizace strategií

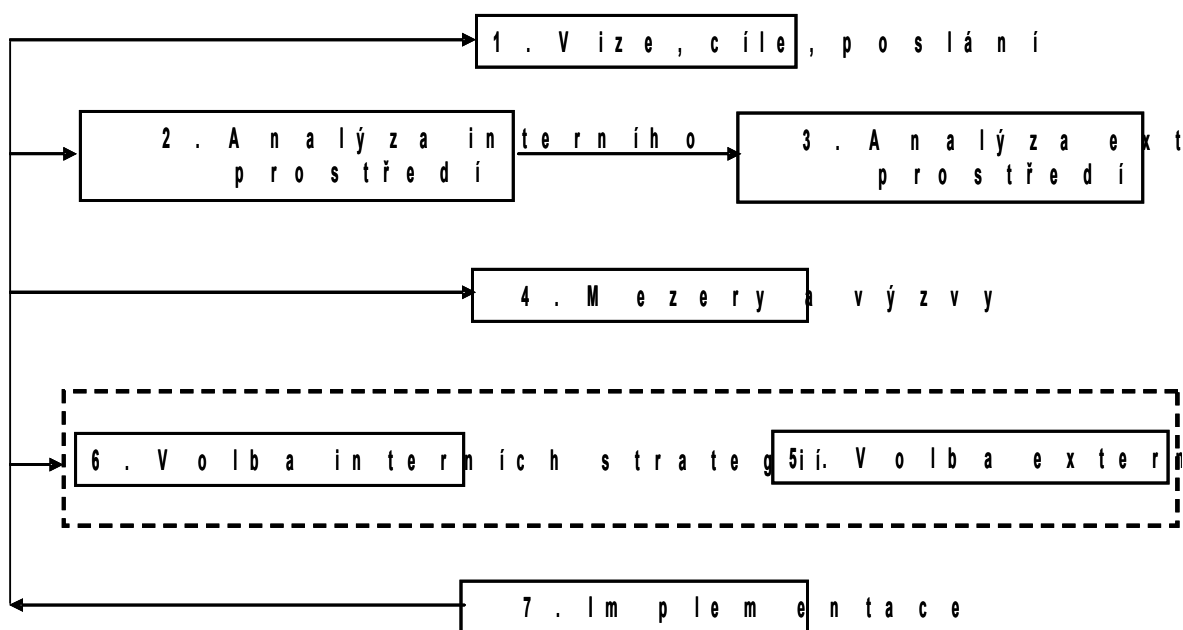
### **Postup tvorby strategie**

Při tvorbě strategie procházíme následujícími etapami a hledáme odpovědi na otázky:

#### **1. Sebepoznání**

- ➔ Vize - kam směřujeme?
- ➔ Poslání - kdo jsme?

- ➔ Cíle - čeho chceme dosáhnout?
- 2. Sběr informací (MIS - Manažerský Informační Systém)
  - ➔ Informace o potenciálu firmy včetně marketingového mixu (IIS – Interní Informační Systém)
  - ➔ Informace o potřebách a trendech tržního prostředí a stakeholders? (zákazníci, konkurence, dodavatelé, SLEPTE, turbulence trhu), (EIS - Externí Informační Systém)
  - ➔ Porovnání s úrovní konkurence (*Benchmarking*)
  - ➔ Zpracování analýz (SWOT, GE, BCG, PORTER,...)
- 3. Identifikace tržních výzev a mezer potenciálu firmy
  - ➔ Jaké hrozby nebo příležitosti tržního prostředí jsou podnikatelskou výzvou naší dlouhodobé úspěšnosti?
  - ➔ Jaké mezery - nedostatečnosti máme v našem potenciálu (sociální kapitál, znalostní kapitál), které jsou našimi slabými stránkami pro úspěch?
  - ➔ Co jsou naše silné stránky, kterých využijeme pro úspěšné dosažení našich cílů?
- 4. Výběr externích a interních strategií
  - ➔ Jaké tržní strategie zvolíme na úrovni firmy, abychom vytvořili synergické efekty podnikatelských aktivit? (*corporate strategy*)
  - ➔ Jaké tržní strategie podnikatelských jednotek zajistí naši úspěšnost u našich zákazníků? (*business unit strategy*)
  - ➔ Jaká bude naše strategie pro vytvoření silné firemní kultury, která vytvoří gradient ctížádosti pro úspěch strategií? (*competitive strategy of social capital*)
  - ➔ Jaké strategie zvolíme pro dosažení konkurenceschopnosti našich makroprocesů? (*competitive strategy of knowledge capital*)
  - ➔ Jakou strategii zvolíme pro zajištění stability provozního řízení? (*operational strategy*)
- 5. Plán realizace a cílový controlling implementace
  - ➔ Kdo převezme odpovědnost za plánování a controlling implementace strategií? (*Rada změn*)
  - ➔ Jak zajistíme vyjednání odpovědnosti, návaznost strategií v hierarchických úrovních řízení a měření naplňování cílů? (*Policy Deployment*)
  - ➔ Jak zajistíme monitorování a reporting implementace? (*controlling*)



*Obrázek 1-7: Strategický proces*

V dalších kapitolách se budeme podrobněji zabývat jednotlivými kroky strategického procesu.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Proč strategicky (ne)řídit?!

Základním předpokladem dlouhodobé úspěšnosti organizace je, aby si manažeři neustále opakovali základní manažerskou otázku:

- Co máme dělat, abychom se měli v budoucnu lépe?

Bez ctížádosti dosažení dlouhodobé úspěšnosti, nelze dosáhnout efektivního a účinného strategického řízení!

Základní změna ve strategickém řízení 21. století je změna paradigmatu - pohledu na vývoj podnikatelského prostředí.

Industriální epocha vývoje lidstva v současnosti přechází do epochy informací a znalostí, což má za následek zrychlení podnikatelského prostředí a změny v potřebách zákazníků, ale také zaměstnanců!

Turbulence trhu a jeho globalizace vyžaduje zásadní změnu přístupu ke strategickému řízení:

- od evolučního přizpůsobování se změnám trhu
- ke snižování entropie - nedostatečnosti potenciálu a připravování se na optimální okamžik jeho využití

Pro umožnění orientace v „záplavě strategií“ je důležitá znalost kritérií rozlišení o jakou hierarchickou úroveň strategického řízení se jedná, případně zvolit vhodné členění a pojmenování strategií. V opačném případě vzniká v organizaci komunikační chaos.

Správně identifikované mezery nedostatečnosti strategického řízení ve všech jeho hierarchických úrovních vytváří základní předpoklad pro volbu priorit a vhodných strategických cest.

Strategie musí zajistit:

- krátkodobý úspěch - zisk (*EVA*)
- střednědobý úspěch - tržní hodnota firmy (*MVA*)
- dlouhodobý úspěch - soulad s vývojem potřeb všech stakeholders a trhu (*StVA*)

Dlouhodobá úspěšnost organizace vyžaduje, aby management zajistil rovnováhu a vazby mezi operačním, potenciálovým a tržním řízením a směřováním organizace.

Efektivita a účinnost strategického řízení je realizována ve strategickém procesu, který má následující etapy:

- identifikace poslání a dlouhodobých záměrů organizace
- analýzy informací o interním a externím prostředí organizace
- identifikace strategických mezer a výzev
- volbu interních a externích strategií organizace
- implementace strategií

## 2 SEBEPOZNÁNÍ - VIZE, HODNOTY, POSLÁNÍ, STYL

### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**



Na počátku každého strategického plánování dlouhodobé úspěšnosti je zapotřebí sebezpoznaní organizace - vyjasnění dlouhodobé vize, hodnot, poslání a manažerského stylu.

Ztráta životní vize, poslání a hodnot způsobuje zánik rodů, firem a jednotlivců!

Vize, poslání a hodnoty vytvářejí změnový gradient, který způsobuje sladění zájmů a aktivit jednotlivců a organizace při realizaci záměrů dlouhodobé úspěšnosti.

Každá organizace potřebuje dlouhodobé směřování svého vývoje. Pokud takové směřování chybí, organizace stagnuje a následně zaniká.

Manažerský styl je třeba změnit podle úrovně firemní kultury a zvolit odpovídající interní kultivační strategii rozvoje firemní kultury.

### **CÍLE KAPITOLY**



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat znaky účinné vize
- Pochopíte proč jsou důležité hodnoty organizace
- Porozumíte složkám, které musí obsahovat komplexní poslání organizace
- Budete umět rozlišit různé manažerské styly a interní kultivační strategie

### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**



Vize, hodnoty, poslání, manažerský styl, interní kultivační strategie

## 2.1 Biosystémy

*„Biosystémy jsou naprogramovány na dosažení vize nesmrtelnosti.“*

Biosystémy mají geneticky naprogramováno naplňování životní vize dlouhodobé existence - nesmrtelnosti. Životní vizi naplňují ve třech oblastech:

- zajištěním života jednotlivce - získáváním potravy a obranou proti predátorům
- svým evolučním vývojem, kdy předávají dalším generacím nové, vylepšené předpoklady, aby mohly obstát v měnícím se prostředí
- zanechávají dlouhodobý odkaz svému biologickému druhu v podobě potomků s novou pozměněnou genetickou výbavou

### Zobecnění

Naplňování životní vize prostřednictvím jištění existence, rozvoje potenciálu úspěšnosti (evoluční vývoj) a zanecháním odkazu v podobě potomků s novou genetickou výbavou je vlastní všem biosystémům.

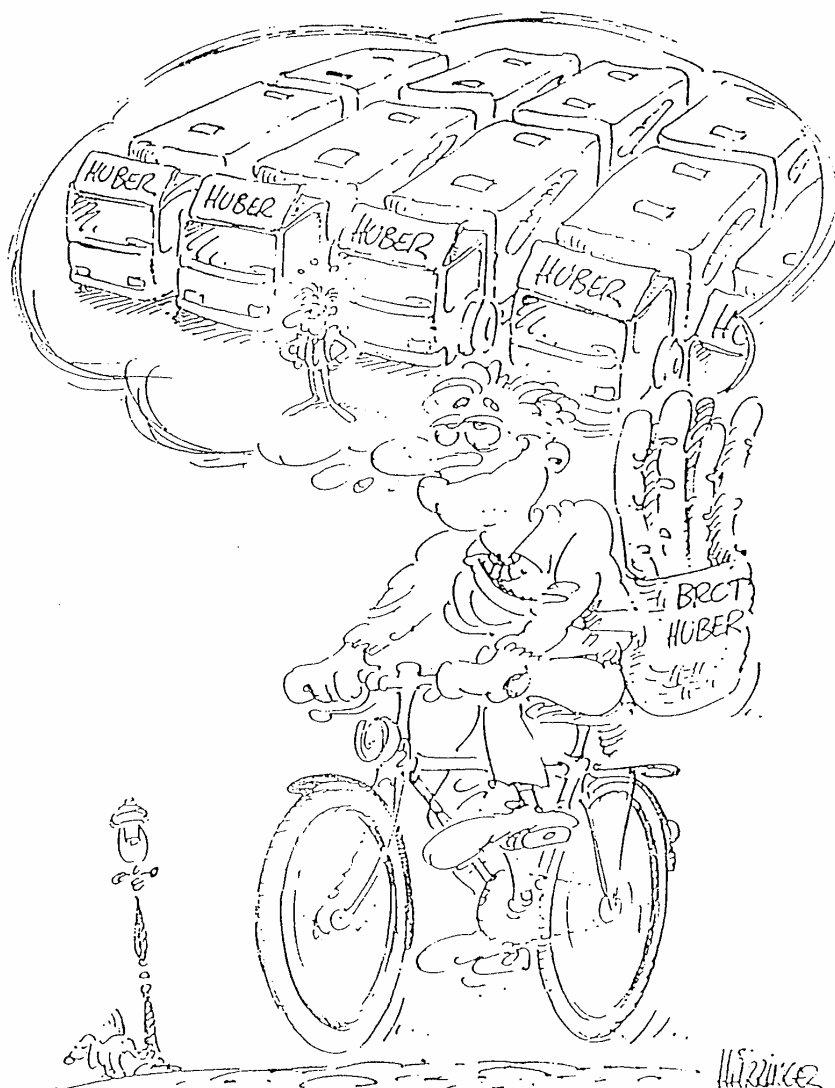
Člověk, který se odlišuje svou schopností abstraktního myšlení, zanechává odkaz nejen v podobě genů, ale také memů (mem = jednotka kulturní informace), které umožňují předávání zkušeností a objevů urychlujících vývoj lidského druhu.

Lidé a firmy mají schopnost abstraktního uvědomění si své životní vize, poslání a cílů, které je motivují k hledání nejlepších strategií při „plavbě po řece času“.

## 2.2 Vize

*„Zajisti, aby tvá vize byla stejně jasná jako jsou tvé cíle ziskovosti!“*

Účelem formulace firemní vize, poslání a cílů je umožnit jednotlivcům ve firmě (zaměstnancům) a tržním partnerům (stakeholders), aby našli soulad svých osobních vizí, poslání a cílů s firemními. Překrytí zájmů firmy a stakeholders vytváří gradient, který je motivuje k tomu, aby investovali svou životní energii do dlouhodobé úspěšnosti firmy.



*Obrázek 2-1: Vize pana Hubera*

Aby byla organizace ve svém podnikání dlouhodobě úspěšná, potřebuje vizi, jak se do budoucna změnit a zdokonalit.

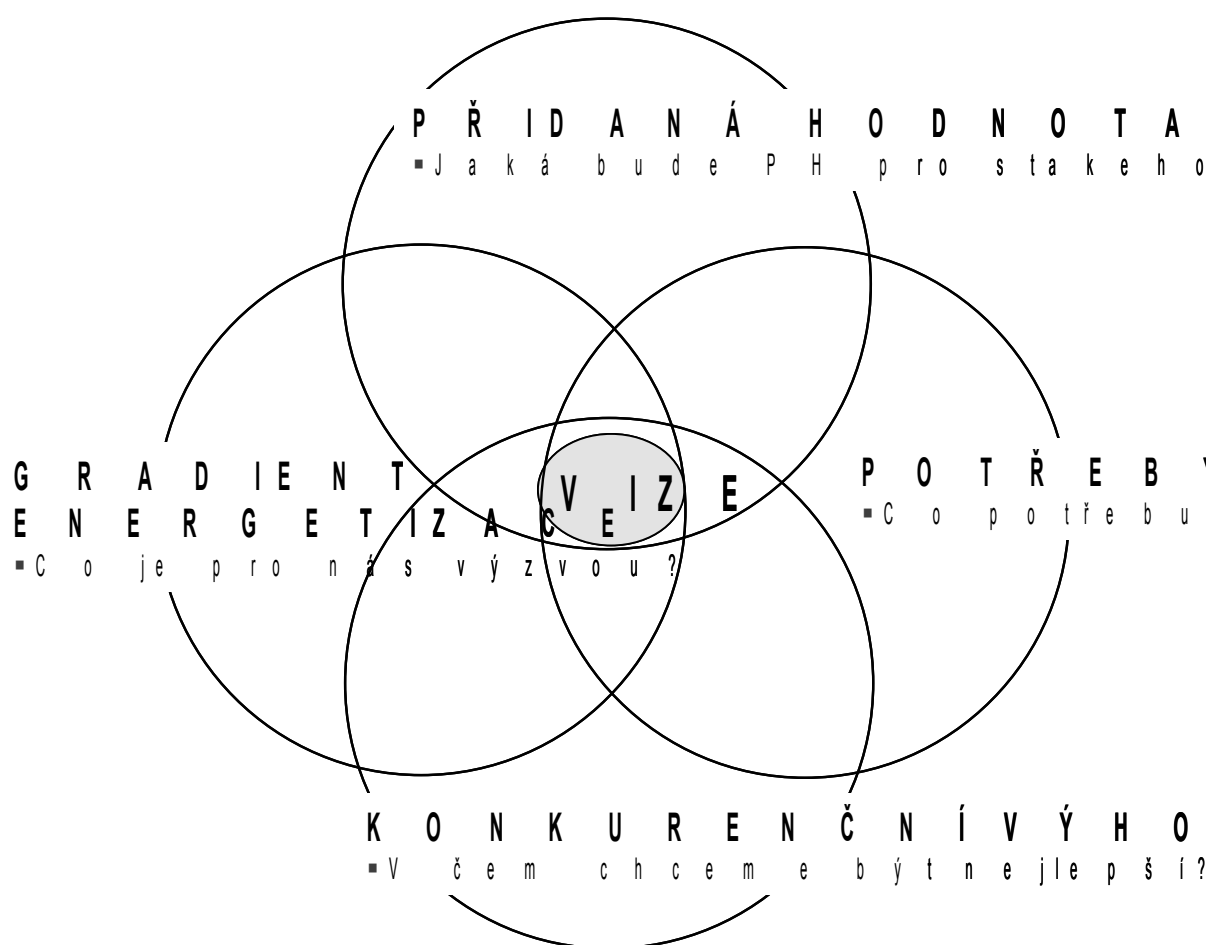
Vize dodává podnikání energii, motivuje manažery a zaměstnance.

Vize pomáhá při stanovování tržní strategie organizace i strategie podnikatelských jednotek.

### Komponenty efektivní podnikatelské vize

Aby byla podnikatelská vize účinná měla by obsahovat šest podmínek úspěchu:

- poskytnout směr do budoucnosti
- vyjadřovat užitek pro stakeholders
- být realistická
- být motivující
- být plně komunikována
- být konzistentně následována a vyhodnocována



Obrázek 2-2: Oblasti harmonické vize



### **Tvorba vize**

Při tvorbě vize, poslání a cílů si budeme klást následující otázky:

- Přidaná hodnota pro stakeholders:
  - Kdo jsou naši klíčoví stakeholders?
  - Jakou přidanou hodnotu (*value edit*) chceme stakeholders poskytnout?
- Potřeby trhu:
  - Co trh potřebuje, za co je ochoten zaplatit?
  - Co nás bude živit?
- Konkurenční výhoda:
  - Co umíme?
  - V čem chceme být nejlepší na světě? (*World Class Level*)
- Gradient energetizace:
  - Co je pro nás výzvou?
  - Z čeho máme potěšení?

Harmonická vize by měla odpovědět na všechny výše uvedené otázky.

### **Vize jednotlivce**

Obdobně i jednotlivec při identifikaci své osobní vize hledá odpovědi ze čtyř oblastí:

- Osobnostní předpoklady:
  - Jaké je mé nadání?
  - Co umím lépe než ostatní?
- Potřeby trhu:
  - Za co je trh ochoten zaplatit?
  - Čím se chci živit?
- Emoční bilance:

- Co mi dává potěšení?
- Co považuji za osobní výzvu?
- Intuice
  - Jsou mé cíle v souladu s mou intuicí, čeho chci v životě dosáhnout?
  - Jsou mé cíle v souladu s etikou a morálkou?



### **K ZAPAMATOVÁNÍ 7**

Pokud se vize organizace a vize spolupracovníků překrývá, dochází k synergickému efektu a vytvoření silné, proaktivní firemní kultury, která je schopna zvládat ty nejnáročnější výzvy podnikatelského prostředí.

Pokud vize chybí, nebo je neúčinná, dochází k zániku organizace.

## **2.3 Sdílené hodnoty**

*„Hodnoty firmy jsou vnitřním kompasem a zdrojem motivace.“*

Hodnoty formují základy podnikatelského stylu řízení a chování.

Hodnoty definují čeho si firma váží, čeho chce dosáhnout (terminální hodnoty) a jakými prostředky toho chce dosáhnout (instrumentální hodnoty).

Hodnoty umožňují posuzovat jednání a mají proto značný vliv na marketingová rozhodnutí.



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

#### **Hodnoty British Telecom**

Příkladem použití hodnot může být British Telecom Group, který definuje své hodnoty následovně:

Aktivita BTG jsou založeny na souboru hodnot, které chceme aby respektovali všichni zaměstnanci:

- Na prvním místě je zákazník
- Jsme profesionálové
- Vzájemně respektujeme jeden druhého
- Spolupracujeme jako jeden tým
- Neustále vše zdokonalujeme

Tyto hodnoty jsou podporovány naší vizí komunikačně bohatého světa - světa ve kterém každý člověk může mít užitek ze síly komunikačních možností a technologií. Společnosti ve které každý jednotlivec, organizace a společenství mají neomezený přístup jeden k druhému a světu znalostí prostřednictvím rozmanitostí komunikačních technologií zahrnujících hlas, data, mobilní přenos, internet - bez ohledu na národnost, kulturu, třídu nebo vzdělání.

Naší prací je umožňovat efektivní komunikaci bez ohledu na zeměpisnou polohu, vzdálenost, čas a komplexnost.

Zdroj: BT website

### **Proč jsou hodnoty důležité?**

Hodnoty ovlivňují vnitřní postoje a vnější chování lidí bez vnějších zásahů. Sílu hodnot můžeme vidět u různých náboženství, která díky sdíleným hodnotám úspěšně existují již po celá tisíciletí.

Stejný význam mají sdílené hodnoty i pro podnikání, kdy umožňují motivovat spolupracovníky k dosažení dlouhodobých vizí a cílů.

### **Terminální a instrumentální hodnoty**

Terminální - cílové hodnoty se týkají toho, čeho si organizace váží pro dosažení svých vizí:

- *Na prvním místě je zákazník*

Instrumentální - nástrojové hodnoty ukazují jakými hodnotami bude cílů dosaženo:

- *Jsme profesionálové* - vymezení vůči konkurenci
- *Vzájemně respektujeme jeden druhého* - vymezení vnitřních vztahů
- *Spolupracujeme jako jeden tým* - vymezení spolupráce
- *Neustále vše zdokonalujeme* - vymezení vztahu k pracovním procesům, ale i vztahům ve firemní kultuře



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Mnoho japonských podniků použilo hodnotový systém jako motivační nástroj pro dosažení lídrovství na globálních trzích. Vytvořili doslova posedlost vítězstvím, která byla komunikována na všech úrovních podniku. To jim umožnilo přebrat tržní podíl konkurenci, přestože se zdál nedobytný.

Příkladem může být firma KOMATSU. Na počátku 70.let byl její tržní podíl pouze třetinový ve srovnání s tržním lídrem CATERPILLAR, přičemž spoléhala pouze na řadu menších buldozerů, která tvořila podstatnou část jejího obrátu.

Na konci 80.let překonala CATERPILLAR, stala se tržním lídrem v oblasti zařízení pro přesun zeminy. To ji také vedlo k přijetí agresivní diversifikační strategie, která KOMATSU přivedla na trhy robotů a polovodičů.

## **2.4 Poslání**

Strategické plánování začíná jasně definovaným posláním organizace.

Henry Mintzberg definuje poslání následovně:

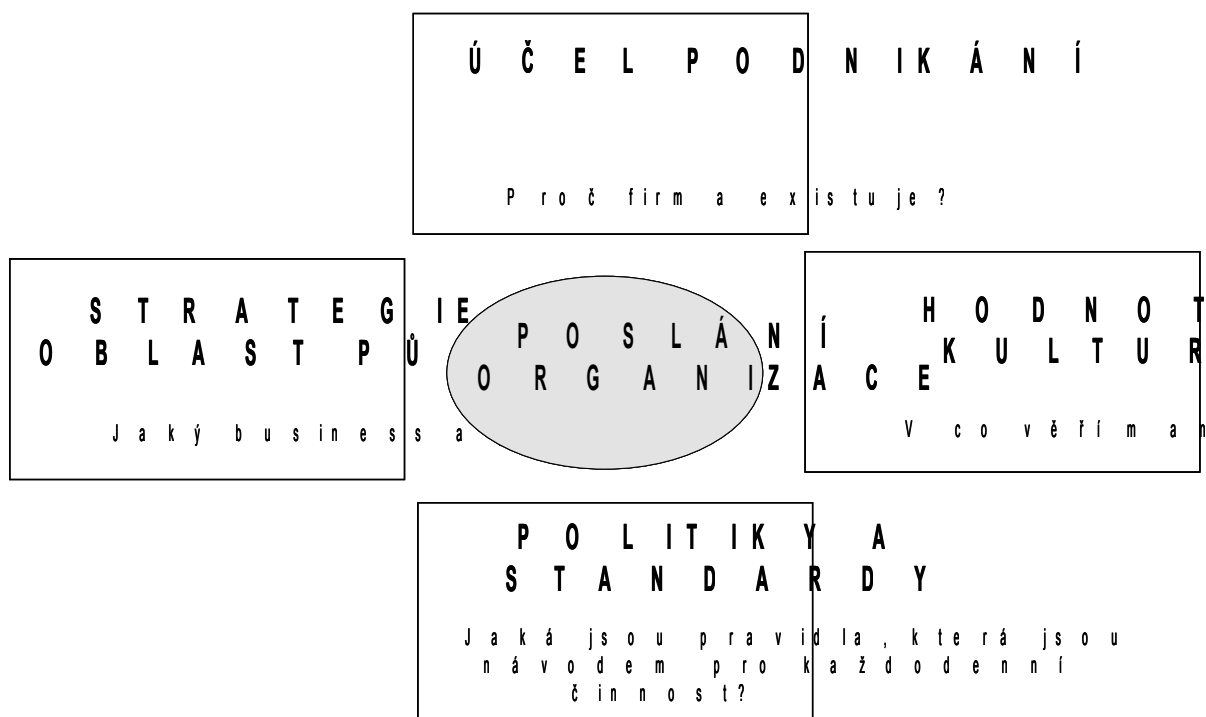
*„Poslání popisuje podstatu fungování organizace ve společnosti, v kategoriích výrobků a služeb, které poskytuje pro své zákazníky.“*

### **Komplexnost poslání**

Jasně komplexní poslání organizace by mělo obsahovat následující prvky:

- Účel podnikání
- Strategie a oblast působení

- Hodnoty a kultura
- Politiky a standardy fungování



Obrázek 2-3: Prvky komplexního poslání organizace

## 1. Účel podnikání

- Proč organizace existuje?
  - Je tu proto, aby vytvářela bohatství pro akcionáře?
  - Nebo je tu proto, aby dlouhodobě uspokojovala potřeby všech stakeholders? (zákazníci, dodavatelé, majitelé, zaměstnanci, širší okolí organizace)

## 2. Strategie a oblast působení

Poslání poskytuje obchodní logiku, a proto definuje:

- Výrobky a služby, které nabízí
- Kompetence, které jí zajistí úspěch
- Metody soutěže s konkurencí

Oblast podnikání definuje strategické hranice působení.

Oblast podnikání definují manažeři v tržní strategii organizace (*corporate strategy*).

*Hranice můžou být například definovány v kategoriích geografických, specifických trhů, podnikatelských metod, produktech,...*

Rozhodnutí managementu o strategické oblasti působení definuje podstatu businessu organizace.

### **3. Politiky a standardy jednání**

Poslání by mělo být „přeloženo“ do každodenních aktivit.

*Například, pokud poslání obsahuje sdělení, že „poskytujeme vynikající služby zákazníkům“, pak politiky a standardy musí být stanoveny tak, aby je bylo možno monitorovat a hodnotit.*

*Může to být monitorování rychlosti s jakou odpovídáme na dotazy při prodeji po telefonu, počet stížností od zákazníků, nebo rozsah pozitivních vyjádření zákazníků v dotaznících.*

### **4. Hodnoty a kultura**

Hodnoty podnikání jsou základem, mnohdy nedefinovaným, kterému lidé v organizaci věří. Proto by měly obsahovat:

- Principy - politiky jednání vůči stakeholders

*(odpovědnost vůči zákazníkům, vztahy s dodavateli, soutěž s konkurencí, sociální politika vůči zaměstnancům, vztahy k širšímu okolí,...)*

- Loajalita a odpovědnost

*Př.: Jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby své osobní cíle podřídili pro dobro podniku jako celku? Na druhé straně, demonstruje podnik svou vysokou odpovědnost a loajalitu vůči zaměstnancům?*

- Návodů na očekávané chování
- Návodů na tvorbu marketingových plánů

## 2.5 Manažerský styl a interní strategie

*„Everyone must wear corporate hat!“*

*„Každý musí nosit firemní klobouk!“*

Manažer musí dosáhnout toho, aby každý ve firmě „nosil firemní klobouk“. Posláním manažera je kultivovat sociální energii zaměstnanců použitím motivačních a stimulačních strategií a nástrojů.

Manažerský styl je způsob, jak manažer působí na zaměstnance, aby vykonal práci, nebo vytvořil nové ideje, které jsou v zájmu firmy.

Při kultivaci sociálního kapitálu manažeri sjednocují zaměstnance pro naplňování firemní vize.

Průběh kultivace mění egocentrickou orientaci jednotlivce na etnocentrickou orientaci pro zájmy celku - firmy.

### Moc a vliv manažera

Moc využívá manažer - boss k „donucování“ zaměstnance, aby vykonal práci. K tomu využívá strategii ES1 a ES2.1. Vytváří stav III - plnění povinností.

Vliv používá manažer - leader k podnícení touhy zaměstnance, aby tvořivě přispěl ke zlepšení práce (ES2.1) nebo vytvoření myšlenky, která zvýší konkurenčnost potenciálu firmy (ES3).

### Manažerské styly

Pro efektivní zvládnutí interních strategií musí manažer zvládat prakticky celý rozsah manažerských stylů, které volí situačně, podle úrovně firemní kultury, řízeného pracovníka nebo týmu.

- Síla lídra je nevyužita, pokud nedokáže zajistit *empowerment* svých lidí
- *Power-síla-vliv* manažera je tu pro to, aby vytvářela příležitosti a alternativy tak, aby si jednotlivci mohli vybrat a vytvářet svou autonomii
- Vize lídra musí vyústit ve vynikající konkurenční výkonnost!

Uved'me přehled manažerských stylů a odpovídajících interních strategií.

|     |                           |                         |
|-----|---------------------------|-------------------------|
| 0 . | L i k v i d a c e         | H r o b n í k           |
| 1 . | K r i z e                 | H a s i č / m r g       |
| 2 . | R e v i t a l i z a c e   | B o s s                 |
| 3 . | K u l t i v a c e         | L e a d e r             |
| 4 . | A u t o k u l t i v a c e | K o u č                 |
| 5 . | S p o n t á n n í s       | P a r t n e r s k á c e |
| ∞   | E x c e l e n c e         | V i z i o n á ř         |

Obrázek 2-4: Manažerské styly a interní strategie firemní kultury

- Hrobník - likviduje firmu
- Krizový manažer - zachraňuje „živé“, využitelné prostředky a zdroje pro revitalizaci, zbavuje se „suchých větví“
- Hasič - „hasí firemní požáry“ vzniklé nestabilitou procesů a lidí za cenu nadměrného úsilí a zvýšených nákladů
- Boss - vyžaduje plnění firemních standardů, stabilizuje procesy
- Leader - udává směr rozvoje a nabízí cesty řešení, vytváří dynamiku změn
- Kouč - deleguje odpovědnosti a pravomoci, koučuje výkon majitele procesu
- Partner - svěřuje plnou odpovědnost za „podnikání na procesu“, podporuje
- Vizionář - hledá nové výzvy pro firemní pospolitost, vytváří gradient ctížádosti



### **Interní strategie rozvoje firemní kultury**

Interní kultivace sociálního kapitálu vyžaduje volit odpovídající interní strategie rozvoje firmy.

V. Krizová strategie

IV. Revitalizační strategie

III. Kultivační strategie

II. Autokultivační strategie

I. Spontánní strategie

V průběhu kultivačního procesu se mění situace ve firemní kultuře, roste úroveň sociálního kapitálu, a proto volíme odpovídající interní strategie kultivace sociálního kapitálu.

### **V. Krizová strategie**

V situaci, kdy se firma nachází těsně před svým zánikem převládá ve firmě egocentrická orientace.

*Platí heslo: „Ukrad’ co můžeš, než to krachne!“.*

Pouze strach ze zániku firmy - úniková energetizace, může zabránit sobeckému egocentrismu, tj. použití krizová strategie.

Cílem krizového řízení je:

1. Odstranit centra entropie, která způsobila úpadek firmy
2. Obnovit sociální a ekonomickou stabilitu firmy, kdy jsou v rovnováze náklady a výnosy.
3. Odstranit centra entropie, která musí krizový manažer „ořezat“, jsou to :
  - vrcholoví manažeři - hrobníci
  - ztrátové výrobní programy
  - přebytké „sádlo“ nepotřebných zásob, přezaměstnanosti, strojů a zařízení
  - hodnoty chudoby v podobě odměňování sociálními penězi (nekryjí přínosy pro firmu) a odmítání změn

Pro vytvoření stability se používá strategie ES1 ořezávání entropie a ES2.1 odměňování za výkon. Současně se startuje příprava budoucí vize ES3.

### **Hašení požárů**

Zvláštním případem krizové strategie je „hašení požárů“, kdy firma je zisková, ale za cenu neúměrně vysokého časového a energetického nasazení manažerů při zvládání operativních odchylek způsobených procesy i lidmi.

Pro odstranění „hašení“ je třeba stabilizovat firemní procesy tak, aby lidé na procesech uměli sami zvládat provozní odchylky a zajistit stabilitu.

Stabilizace procesů odstraní časové zatížení manažerů, kteří se mohou věnovat podstatě své práce - identifikovat strategické cíle a řídit dynamiku růstu firemního potenciálu!

## **IV. Revitalizační strategie**

Ve fázi revitalizace (= ožívování) je třeba posílit dynamiku růstu firmy finanční stimulací manažerů za zvyšování potenciálu firmy (SK, ZK) a tvorbu proudnice změn.

Oživení se dosahuje vynucenou spoluprací a reciprocitou poskytování peněz za výkon. Ve firmě vzniká Rada změn a proudnice změn, která postupně zapojuje stále větší počet spolupracovníků.

U zaměstnanců se prohlubuje návyk, že peníze se dávají pouze za výkon!

Zvyšuje se finanční zainteresovanost za další produktové parametry - stupně volnosti (růst množství, snižování nákladů, zvyšování kvality, zvyšování časové produktivity, plnění termínů).

## **III. Kultivační strategie**

Kultivační strategie je hranicí mezi mechanickým (člověk prostředek) a biologickým (člověk zdroj) včleněním zaměstnance do firmy. Zaměřuje se na vtažení manažerů a zaměstnanců do zvyšování firemního potenciálu. U manažerů se jedná částečně o velkorysou spolupráci a u zaměstnanců ještě o přísně reciproční spolupráci.

U manažerů se zvyšuje odpovědnost za úspěch firmy v podobě spolupodnikání na hlavních firemních procesech (makroprocesech). Od manažerů se požaduje vytváření podnikatelských

záměrů makroprocesů pro dosažení konkurenčního potenciálu (SK i ZK makroprocesu!). Prioritní je strategie ES3 pro manažery.

U zaměstnanců se kultivace zaměřuje na vytváření stavu II - zlepšovatel. Jsou vytvářeny zlepšovateľské týmy na procesech, které nabízejí vedení podniku „podnikatelské menu“ zdokonalování, které má vliv na stupně volnosti produktu a dohodnou co management potřebuje nejnaléhavěji zlepšit a jaká bude odměna. Startuje se strategie ES2.2 potenciálová pro zaměstnance. Proudnic zmn se profesionalizuje vytvářením řídících týmů makroprocesů, které zvyšují konkurenční potenciál makroprocesu.

## **II. Autokultivační strategie**

Autokultivační strategie je průlomem začlenění člověka jako zdroje tvorby firemního bohatství. Pečuje se nejen o růst firemního potenciálu, ale zejména se pečuje o individuální potenciály jednotlivců, autoenergetizaci a odbornost. Vzniká biologická synergie efektů práce manažerů i zaměstnanců v činnosti jednotlivců procesů i při vzájemné spolupráci mezi procesy. Autokultivační management v současné době představuje prvoligovou úspěšnost.

Prvořadou je ES3 pro manažery i zaměstnance, kteří jsou vysoce motivováni na růstu konkurenční úrovně procesů, vztahů i odbornosti procesů a jednotlivců.

ES1 vytváří imunitní systém firmy proti „nákaze entropií“. Všichni hlídají zda se v energetizaci lidí nebo v procesech neobjevují stagnace, nebo zhoršení úrovně, které by mohlo být zárodkem ztráty soutěžní pozice firmy.

## **I. Spontánní strategie**

Spontánní strategie je limitním snem hodnotového a motivačního včlenění zaměstnance v takové míře, aby maximálním způsobem orientoval svou životní energii (Ego Evalvační Energie) pro cíle firmy.

Dochází ke splynutí uspokojování potřeb jednotlivce a pospolitosti, ego a etnocentrických zájmů. Je to spontánní spolupráce ve formě závislé nezávislosti.



## **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Příkladem spontánní spolupráce je hejno hus. Husy, letící na podzim do teplých krajů, naplňují nejlépe své individuální cíle prostřednictvím hejna, které letí ve tvaru V, synchronizovaně mává křídly a v průběhu cesty střídá lídry.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Strategický proces začíná etapou sebepoznání. Manažeři si ujasňují:

- dlouhodobou vizi organizace - čeho chce organizace v dlouhodobém horizontu dosáhnout
- poslání organizace - čím chce organizace být, pro koho a jakou přidanou hodnotu chce vytvářet
- sdílené hodnoty - v co organizace věří a na čem staví svou budoucnost
- manažerský styl - způsob, jakým budou manažeři vést své spolupracovníky

Tato etapa strategického procesu je náročná, ale nezbytná, pokud chceme v organizaci vytvořit prostředí důvěry a důvěryhodnosti managementu, kterému lidé svěřují svou budoucnost.

Vyjasněním uvedených kategorií začíná komunikační proces, který má za cíl vytvořit gradient ctížádosti co největšího počtu spolupracovníků při naplňování vize a poslání organizace. Komunikace probíhá nejen formou verbálních prezentací, ale hlavně konkrétními činy, které neverbálně potvrzují, že to co bylo řečeno a napsáno je míněno vážně a přináší přidanou hodnotu pro všechny stakeholders.

### 3 STRATEGICKÉ ANALÝZY

#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Strategický proces pokračuje, po vyjasnění sebepoznání ve formě vize, poslání, hodnot a stylu řízení, analýzami interního a externího prostředí organizace.

Účelem analýz je identifikace vnitřního potenciálu organizace a tržních výzev vyplývajících ze vztahů se stakeholders a trendů tržního makroprostředí.

Strategický rámec identifikuje klíčové faktory, které je třeba analyzovat.

Pro sběr informací potřebných k analýzám organizace používá manažerský informační systém (MIS), který se skládá z interního informačního systému (IIS) a externího informačního systému (EIS).

Pro třídění a analýzu informací je používána celá řada metod a postupů, uveďme základní metody jako mezerová analýza, SWOT analýza, benchmarking, Porterův model pěti tržních sil, Ansoffova matice trhy-výrobky, matice General Electric, matice Boston Consulting Group,...

#### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Budete znát strategický rámec - klíčové faktory ovlivňující volbu strategie
- Poznáte podstatu vnitřního potenciálu organizace, který se skládá ze sociálního a znalostního kapitálu
- Budete znát základní strukturu manažerského informačního systému
- Získáte přehled o základních analytických metodách marketingových informací

#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategický rámec, sociální kapitál, znalostní kapitál, manažerský informační systém, marketingové analytické nástroje

### 3.1 Rámec strategického řízení

Pro strukturování klíčových faktorů interního a externího prostředí použijeme upravený rámec modelu evropské excelence EFQM, používaný pro hodnocení nejúspěšnějších organizací v Evropě. Ty nejlepší organizace získávají každoročně cenu za kvalitu řízení označovanou jako European Excellence Award.

Cílem hodnocení úspěšnosti organizace je zjistit, jak jsou naplňovány jednotlivé faktory. Metodika EFQM používá metodu dotazníkového šetření. Zkušenost ukazuje, že dotazníkové šetření vede účastníky k použití „růžových brýlí“, aby se mohli vidět lépe, než ve skutečnosti jsou.

V našich analýzách vnitřního potenciálu použijeme metodu holistického (pocitového) benchmarkingu, který používají živé biosystémy po celou dobu své dlouhé existence. Tato metoda, založená na pocitech jednotlivců v organizaci, kteří vytvářejí statisticky věrohodný vzorek, dává překvapivě přesné a reprodukovatelné výsledky.

Strategický rámec se dělí na část tvořící předpoklady - faktory P a část výsledků- faktory V.

#### **Faktory P - potenciál organizace**

Potenciál organizace je předpokladem budoucích výsledků.

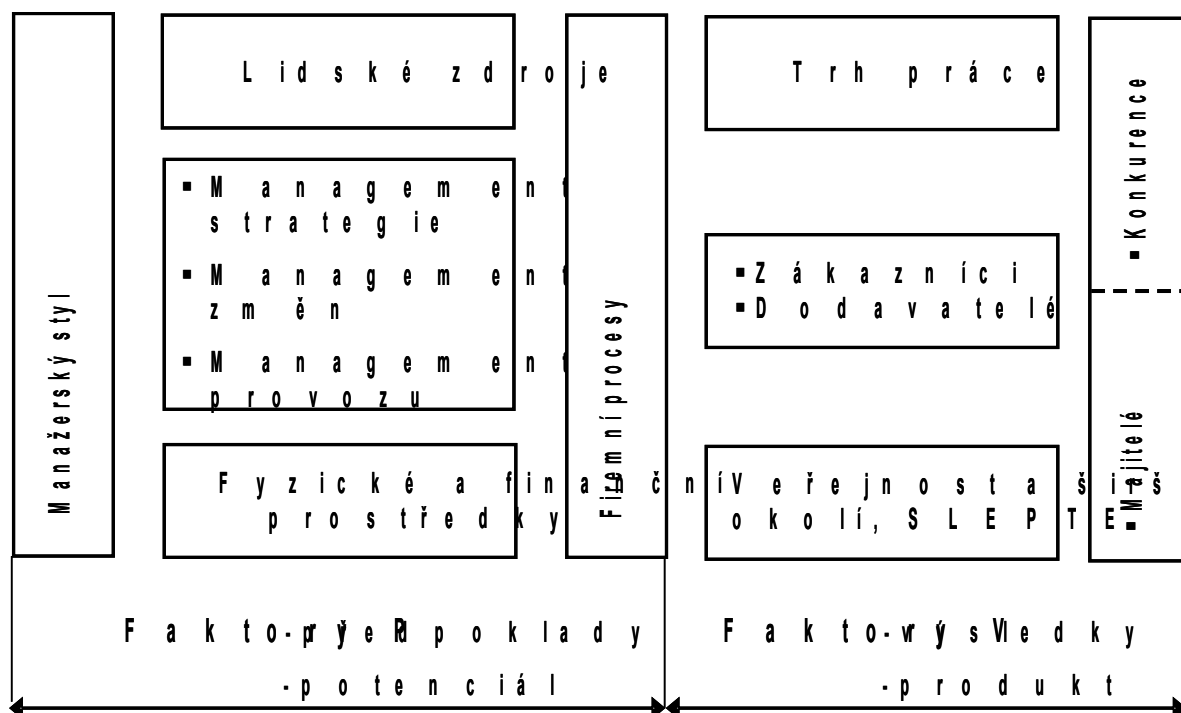
- Manažerský styl, který je aplikován při řízení organizace (viz. Kap.2.5)
- Řídící procesy oblastí nezbytných pro dlouhodobou úspěšnost:
  - management strategie
  - management změn potenciálu úspěšnosti
  - management provozu
- Lidské zdroje, které jsou zdrojem sociální energie, která „oživuje“ všechny prostředky podnikání
- Prostředky organizace, které se skládají z:
  - finanční prostředky
  - hmotné prostředky
  - nehmotné znalosti - know-how

- Firemní procesy, kde zahrnujeme všechny hodnotu vytvářející procesy

### Faktory V – výsledky organizace

Výsledky organizace působí na *stakeholders* organizace.

- Zákazníci jsou zdrojem zisků, které může organizace získat, pokud bude schopna uspokojit jejich potřeby
- Dodavatelé jsou součástí hodnototvorného řetězce a můžou ho zásadně ovlivňovat
- Trh práce je zdrojem potenciální motivované a kvalifikované pracovní síly. Schopnost vytvořit poptávku po zaměstnání v dané organizaci patří k základům úspěchu.
- Širší okolí vytváří podnikatelské prostředí - makroprostředí, které svými trendy zásadně ovlivňuje podnikatelské příležitosti a rizika
- Konkurence, působící v odvětví i potenciální noví konkurenti, svým konkurenčním potenciálem ohrožuje podnikání organizace. Znalost potenciálu konkurentů a jejich strategie je pro dlouhodobý úspěch zásadní
- Majitelé - akcionáři vkládají svůj kapitál do podnikání, aby zajistili jeho zhodnocování.



Obrázek 3-1: Strategický rámec

Hodnocením jednotlivých faktorů zjistíme úroveň jejich naplnění. Pokud máme definovanou cílovou hodnotu, ke které směřujeme, zjistíme i mezeru nedostatečnosti daného faktoru.

### **3.2 Holistický benchmarking biosystémů**

Biosystémy byly od počátku svého vzniku vybaveny schopností vnímat a analyzovat situaci svého vnitřního i okolního vnějšího prostředí. Své pocity, celkové, holistické vnímání informací rozdělovaly do dvou základních skupin:

- co mě ohrožuje, pocitově je nepříjemné
- co mi prospívá, pocitově je příjemné

Jejich rozhodování pak směřuje k následování příjemných pocitů a vyhýbání se, nebo bránění se vůči pocitům nepříjemným.

#### **Postup**

Základem strategických analýz je sběr informací a jejich analýza, která umožňuje identifikovat mezery interního a externího prostředí. Firma si musí vytvořit manažerský informační systém (MIS) sběru a analýzy informací o vnitřním a vnějším prostředí, jako základ pro své strategické rozhodování. Pro efektivní tvorbu MIS si musíme odpovědět na následující otázky:

- Co monitorovat?
- Jak sbírat data?
- Jak data zpracovat a vyhodnotit, analyzovat?
- Jak vizualizovat výsledky analýz a doporučení?

### **3.3 Interní prostředí**

Interní prostředí organizace je tvořeno jejím potenciálem, který se skládá ze sociálního a znalostního kapitálu.



- Sociální kapitál představuje sociální energii, která je formována kulturou organizace. Jako klíčové faktory strategického rámce hodnotíme manažerský styl a lidské zdroje.
- Znalostní kapitál je koncentrován do podoby procesů organizace. Procesy jsou hodnototvorné a řídící. Dalším faktorem jsou prostředky, které jsou součástí fungování procesů.

Abychom mohli faktory kvalifikovaně hodnotit, musíme znát jejich vnitřní podstatu se kterou se seznámíme v dalších kapitolách.

### 3.3.1 Sociální kapitál

Sociální kapitál vychází ze sociální energie jednotlivce, která je směřována pro nebo proti organizaci, kvality horizontální spolupráce mezi spolupracovníky, vertikální spolupráce s nadřízenými manažery a je formována pásmem práce kultury organizace.

Firma, stejně jako všechny živé systémy, potřebuje pro naplňování svých životních cílů dostatek sociální energie.

Základní směřování každého jednotlivce je egocentrické (sebestředné), pro zachování své existence. Jednotlivec má i další potřeby pro naplnění svého životního poslání. Má potřebu dobrých vztahů se svými spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými, potřebu neustálého učení se a vytváření hodnot, které vytvářejí jeho životní odkaz.

Abychom byli schopni identifikovat kvalitu, kterou jednotlivce, skupiny lidí, ale i celá firemní kultura vytváří, potřebujeme pochopit kategorizaci těchto vztahů.

#### **Směřování životní energie**

Pochopení principů energetizace jednotlivců, skupin a pospolitostí je klíčem k úspěchu vedení lidí.

Každý jednotlivec orientuje svou životní energii na uspokojení svých hlavních čtyř klíčových potřeb - žít, milovat, učit se a zanechat odkaz.

Cíle, které si jednotlivec stanoví, jsou primárně sebestředné - egocentrické - pro maximální zhodnocení a naplnění svého vlastního života.

Cílem firemní kultury je nasměrovat jednotlivce pro zájmy etnika = firmy, dosáhnout jeho etnocentrické orientace.

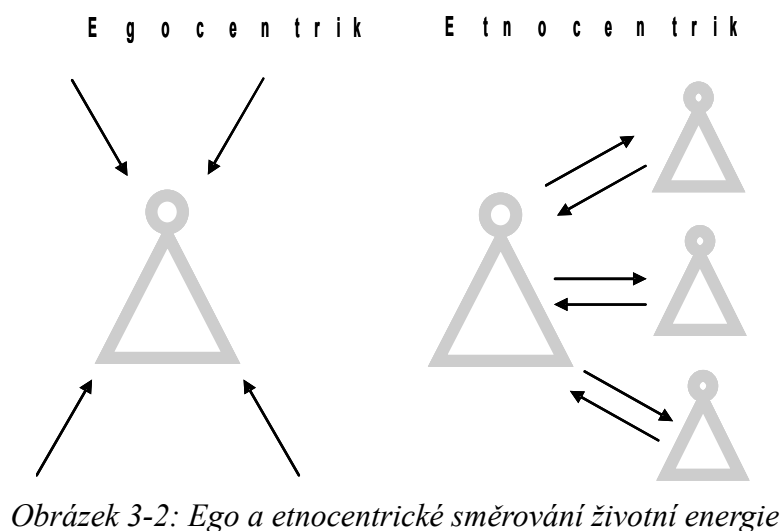


### K ZAPAMATOVÁNÍ 8

V případě, že jednatelce pozná, pocítí a bude považovat za dlouhodobě přínosné, že naplnění jeho potřeb a cílů je v souladu s cíli skupiny nebo firmy, bude ochoten orientovat svou životní energii tímto směrem - etnocentricky.

- ego = já
- etno = my

Egocentrismu



### Stavy energetizace

Stavy energetizace

Stavy energetizace jsou manažerskou klasifikací chování jednotlivce v různých pracovních situacích.

Manažer volí energetizační strategie, aby dosáhl pro firmu žádoucích stavů energetizace.

Stavy energetizace jednotlivce jsou následující:

I Spolupodnikatel - v turbulenci podnikatelského prostředí nachází výzvy a příležitosti pro dlouhodobý úspěch firmy

Heslo: „Neznám problémy, jen nové výzvy!“

II Zlepšovatel - zdokonaluje stávající procesy a vztahy ve firmě

Heslo: „Vše lze zlepšit!“

III Plnič - plní svědomitě firemní příkazy a zakazy, aby vytvořil produkt pro zákazníka

Heslo: „Jen do výše svého platu!“

IV Poloplnič - zájmem je vydělat peníze bez poskytnutí odpovídající práce

Heslo: „Nedělat, vydělat!“

V Egocentrik - působí proti zájmům firmy, „krade“ firemní prostředky a zdroje

Heslo: „Kdo nekrade, okrádá rodinu!“

Nikdo ze zaměstnanců se nenachází po celou pracovní dobu ze 100% v některém z těchto stavů. Každý z pracovníků se v průběhu pracovního dne nachází prakticky ve všech stavech, ale v různém procentuálním poměru.

Pro zájmy firmy jsou nepřijatelné stavy IV + V, které poškozují zájmy firmy.

Nejpřínosnější jsou stavy I + II, které zvyšují potenciál úspěšnosti firmy.

Stav III je důležitý pro zajištění exploatace stávajícího potenciálu firmy.

### K ZAPAMATOVÁNÍ 9



Poměr stavů I + II / IV + V je označována [9] jako **Human Resource Ratio (HRR)**.

Hodnota tohoto poměru je rozhodující pro vytváření dynamiky firemního růstu.

$HRR < 1$  nízká dynamika sociálního kapitálu

$HRR > 1$  rostoucí dynamika sociálního kapitálu

$HRR > 1,6$  začátek spirálového růstu firmy

Pro spirálový růst je  $HRR = 1,6$ , tzn. že 1,6 x převažují energetizační stavy I + II, které vytvářejí nové ideje pro naplňování vize dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Různé lidi je třeba řídit různými metodami (A.Maslow).

Cílem je produktivní využití předností a znalostí každého pracovníka.



## PRO ZÁJEMCE 1

Přesnější klasifikace energetizačních stavů dle A. Kopčaje naleznete v ([9] SM, str. 95)

| stav energetizace       | II spolupodnikatel   | III spoluplnič       | IV spoluplnič        | V egocent            |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| míra stability          |                      |                      |                      |                      |
| zákaz práce příkaz      | + ukládá             | + ukládá             | + ukládá             | + ukládá             |
| rizika změn příležitost | + mění v příležitost | + mění v příležitost | + mění v příležitost | + mění v příležitost |

Obrázek 3-3: Stavy energetizace a stability



## PRŮVODCE STUDIEM 1

Lidé pracují ve firmě v rámci vztahů, kdy dochází ke sčítání (nebo odečítání) jejich životní energie.

**Vertikální vztahy** vznikají mezi nadřízeným a podřízeným, manažerem a zaměstnancem, nebo mezi manažery různých úrovní řízení (vrcholový manažer, střední manažer, vedoucí oddělení, vedoucí pracovní skupiny).

**Horizontální vztahy** se týkají spolupracovníků na stejné úrovni řízení (pracovníci na pracovišti, manažeři různých oddělení,...).

**Vertikální vztahy**

Úroveň **kvality vertikálních vztahů** kategorizujeme následovně:

Vertikální vztahy

- I. Šampiónská spolupráce** - lidé spontánně podporují vůdce a šampióny, kteří svými aktivitami nejlépe naplňují přeměnu společné životní energie v úspěch (Alexandr Makedonský, nejlepší hráč hokejového týmu,...). Šampióni ovlivňují chování svým pozitivním **vlivem**.
- II. Podpůrná spolupráce** - při společném naplňování **příležitostí** je uplatňován podpůrný vliv vůdce, nebo šampióna. Překonávání problémů nebo **rizik** je řízeno z pozice **moci** - příkazu, nebo zákazu. V případě překonávání rizik lidé **rozumově** podporují, chápou a přijímají vnucené řešení od uznávaného šampióna.
- III. Podřízená spolupráce** - lidé poctivě přijímají objektivní nutnost normativních příkazů a zákazů. Jedná se o **byrokratické řízení**. Lidé respektují své nadřízené, protože mají moc a zároveň uznávají nutnost nařízených aktivit.
- IV. Negativní spolupráce** – závistivá, vůči představitelům moci lidé nemají odvahu vstoupit do rebelie, protože mají strach z představitelů moci. Pozitivní emoce orientují k oponentovi moci - antišampiónovi. Šampiónům se lidé vysmívají, protože na ně nemají žádný vliv a současně jim závidí jejich status a odměny.
- V. Antišampiónská spolupráce** - vítězství negativního vlivu nad mocí. Negativní vztah destabilizuje pospolitost, a tím přispívá k jejímu zániku.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 10**

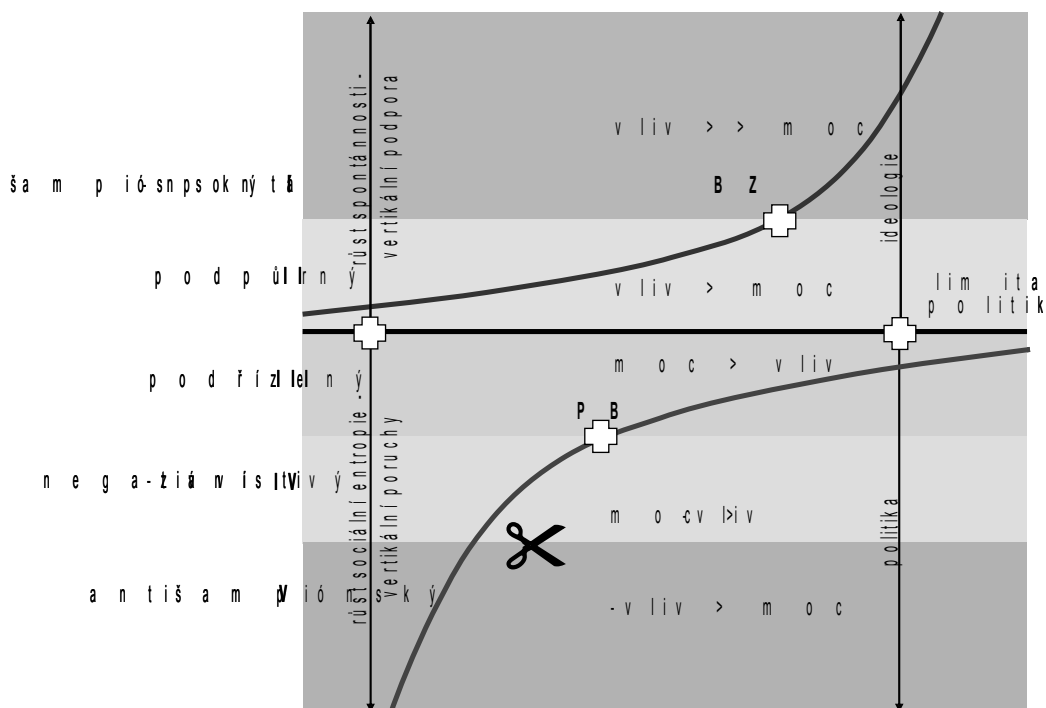
Na kvalitu vertikálních vztahů a tedy na úroveň vertikálního sčítání životní energie jednotlivců má zásadní účinek VLIV a MOC nadřízené úrovně (rodič, manažer, politik, duchovní vůdce, ...).

Velikost moci je v rozsahu donucení příkazy a zákazy, odměňování za práci, možnosti propouštění z práce, uvěznění a v krajním případě až po provedení popravy.

Moc je používána k donucení člověka, aby dělal práci, která vůbec, nebo pouze částečně uspokojuje jeho čtyři klíčové potřeby (žít, milovat, učit se, zanechat odkaz).

**Velikost vlivu** souvisí s naplňováním **vize společného úspěchu** týmu, firmy, pospolitosti. Pokud se člověk zcela **ztotožní** s vizí, pak je ochoten nabídnout veškerou svou životní energii

ve prospěch pospolitosti i za cenu omezení svého pohodlí, bezpečí, v krajním případě i hrdinsky obětovat život.



Obrázek 3-4: Kvalita vertikálních vztahů

### Horizontální vztahy

Horizontální  
vztahy

Horizontální vztahy mezi spolupracovníky podmiňují **kvalitu tvořivé spolupráce** mezi zaměstnanci. Tvořivý způsob spolupráce maximalizuje příležitosti a minimalizuje rizika podnikání. V lepším případě mění rizika na podnikatelské příležitosti v prostoru mnohoznačných situací a vztahů.

Příkladem je tvořivá spolupráce fotbalistů v mnohoznačných herních situacích. Podmínkou řešení takových situací je vzájemná spolupráce založená na přátelských vztazích a ochotě spolupracovat při naplňování touhy po vítězství.

**Kvalitu horizontálních vztahů** kategorizujeme následovně:

**I. Supersynergická spolupráce** - vzniká vysoce tvořivostním zapojením všech členů týmu. Vznikají synergické efekty v úrovni druhé mocniny ( $+\Delta^2$ ). Tým přetváří problémy v příležitosti pro podnikání. Díky **týmové spolupráci a vzájemné inspiraci** vznikají zcela nečekaná a nepředvídatelná řešení.

$$1 + 1 = 2 + \Delta^2$$

**II. Synergická spolupráce** vytváří synergické efekty ( $+\Delta$ ) využitím příležitostí v prostoru mnohoznačnosti. V praxi vnímáme tyto efekty při startu týmové spolupráce.

$$1 + 1 = 2 + \Delta$$

**III. Lineární spolupráce** je důsledkem **důsledného plnění** norem, příkazů a zákazů v procesu realizace produktu. V ideálním případě je vyroben výrobek přesně podle naplánovaných parametrů s odpovídajícími efekty (množství, náklady, kvalita, průběžná doba realizace, termín dodávky).

$$1 + 1 = 2$$

**IV. Podlineární spolupráce** nastává, když pracovní skupina využívá mnohoznačných situací jako důvod pro **nespolupráci**. Tím dochází k **výpadku** ( $-\Delta$ ) plánovaného efektu.

$$1 + 1 = 2 - \Delta$$

**V. Antisynergickou spolupráci** můžeme spíše nazvat nespoupráci, která má za následek neplnění stanovených norem, příkazů a zákazů a v prostoru mnohoznačnosti vytváří **záporné efekty** ( $-\Delta^2$ ) „týmové destrukce“ firmy.

$$0 + 0 = 0 - \Delta^2$$

Podle úrovně týmové spolupráce dostáváme různé efekty:

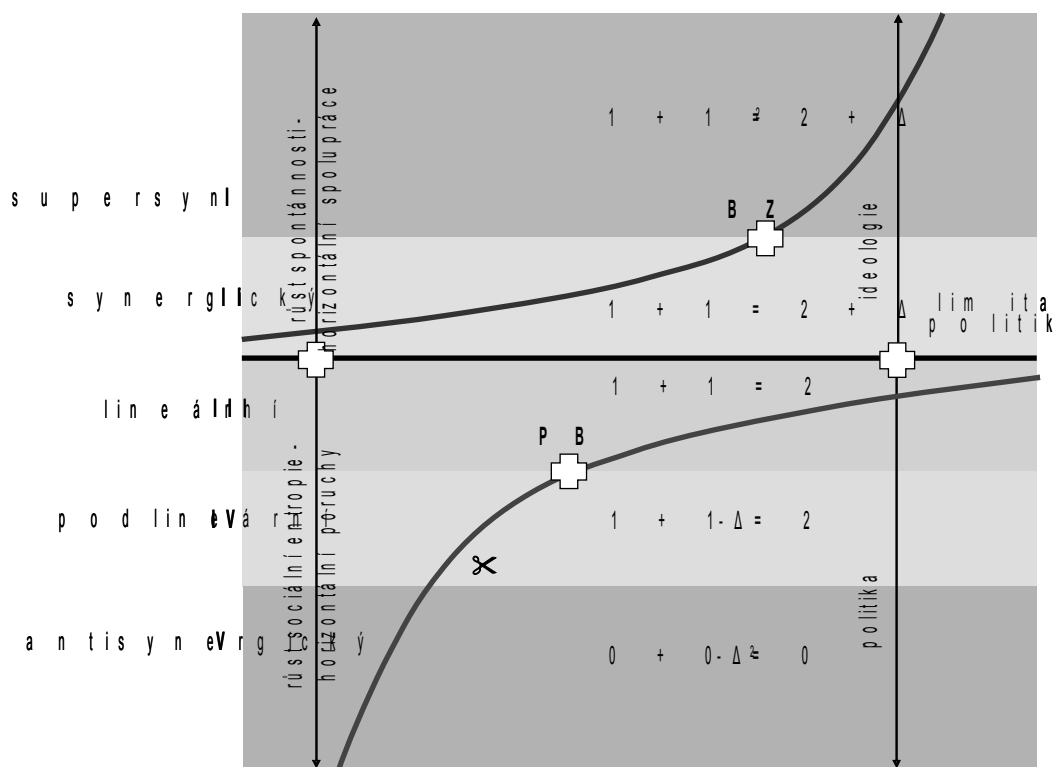
|         |                          |                      |
|---------|--------------------------|----------------------|
| Skupina | $1 + 1 = 2$ ;            | $1 + 1 = 2 - \Delta$ |
| Tým     | $1 + 1 = 2 + \Delta^2$ ; | $1 + 1 = 2 + \Delta$ |
| Antitým | $0 + 0 = 0 - \Delta^2$   |                      |



## K ZAPAMATOVÁNÍ 11

### Tvořivá spolupráce se nedá přikázat!!!

Žádné firemní normativy, směrnice, příkazy a zákazy nezajistí úspěšné zvládnutí nepředvídaných situací.



Obrázek 3-5: Kvalita a efekty horizontální spolupráce (viz. [8] ŘPZ, str.150)



### Pásma práce firemní kultury

Pásma práce (životní pásma) firemní kultury **reguluje** velikost sociálního kapitálu.

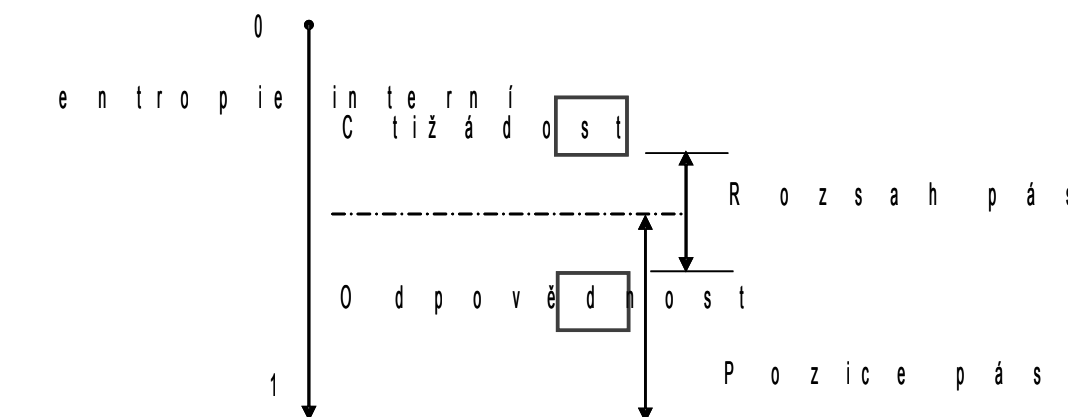
Pásma práce  
firemní kultury

**Rozsah pásma** práce je vymezen odpovědností za dodržování firemních norem a ctí lidí po naplnění firemní vize dlouhodobé úspěšnosti.

Pásma práce tak vymezuje, zda se k zákazníkovi dostane nekvalita (entropie) nebo excelentní produkt.

**Množství životní energie** závisí na úrovni směřování (ego x etnocentrické), stavu energetizace jednotlivců ( $I \div V$ ), vertikálním a horizontálním sčítání životní energie ve firmě.

Životní pásma firemní kultury **zkvalitňuje** a **zvyšuje** množství životní energie.



Obrázek 3-6: Pásma práce kultivující sociální kapitál

### Typy firemní kultury

Podle pásma práce definujeme různé typy firemní kultury:

Typy firemní  
kultury

- I. **Kultura stabilizátora** je kulturou **lídra oboru**, který vytváří inovace vycházející z výklenku času. Ve firmě existuje extrémní ctižádost být první, nejlepší. Ve firmě existuje vysoká přibližovací energetizace směrem k naplnění firemní vize excelentnosti.
- II. **Kultura revitalizátora** je kultura firmy, která z různých výchozích pozic usiluje o dosažení špičky v konkurenční soutěži **trvalým zvyšováním** svého konkurenčního potenciálu - sociálního a znalostního kapitálu.

**III. Kultura hasiče** díky silné únikové energetizaci (**únik od** ohrožení firmy) umí odvrátit hrozící úpadek. Má pocit úspěšnosti vyplývající ze schopnosti „uhasit požáry“ - průšvihy, karamboly, havárie. Po zvládnutí „požáru“ upadá kultura do pohodového čekání na další průšvih.

**IV. Kultura žáby** je kulturou chvástavého **úpadku**. Úpadek si vůbec nepřipouští a ignoruje signály zhoršování nebo ohrožení firmy. Chybí ji gradient tížálosti po zlepšení. Vlastní je této kultuře arogance a poučování bez sokratovské pokory.

**V. Kultura hrobníka** zcela **rezignuje na zájmy firmy** (etnocentrické) a zajímá se pouze o osobní prospěch jednotlivců (egocentrismus), jak se obohatit na úkor firmy.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 12

Životní pásmo

**Rozsah životního pásma firemní kultury** je vymezen CTIŽÁDOSTÍ motivovaných lidí (I+II) po naplnění firemní vize a ODPOVĚDNOSTÍ nepřipustit negativní působení stavů (IV+ V) snižujících množství energie sociálního kapitálu firmy.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 13

Velikost sociálního kapitálu

**Velikost sociálního kapitálu** není dána prostým součtem počtu zaměstnanců!!!

Velikost sociálního kapitálu firmy je dána jeho kvalitou, která je ovlivněna:

- směřováním jednotlivce - orientací pro nebo proti zájmům firmy
- stavem energetizace jednotlivce při realizaci úkolů a cílů
- horizontálním sčítáním životní energie jednotlivců
- vertikálním sčítáním životní energie jednotlivců
- životním pásmem firmy v podobě příkazů, zákazů a vizí.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 14

Směrování životní energie

**Výchozí stav životní energie** jednotlivců vstupujících do firmy je chaotický, bez energetického účinku na potřeby a cíle firmy.

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

**Dlouhodobá úspěšnost** firmy je závislá na velikosti sociálním kapitálu, tzn. množství životní energie (tzv. egoevalvační energie), kterou lidé vloží do naplňování firemních cílů (= zisk, konkurenční potenciál, délka existence).

Aby lidé byli ochotni investovat svou životní energii do firmy, musí dojít k **souladu zájmů** jednotlivců a firmy.

**Úkolem manažerů** je, aby uměli sladit zájmy a potřeby jednotlivců s firemními potřebami tak, aby zaměstnanci věnovali co nejvíce své životní energie pro firemní zájmy a cíle.

**Zaměstnanci si potřebují** vydělat peníze pro zajištění své existence, pracovat v pracovním kolektivu s dobrými vztahy, ve firmě, kde jsou také kvalitní vztahy nadřízených a podřízených, ve firmě, která má vizi dlouhodobé úspěšnosti, která je v souladu se zájmy společnosti.

Pochopení těchto potřeb vytváří předpoklady pro tvorbu firemní kultury, která správně motivuje a stimuluje zaměstnance.

**Velikost sociálního kapitálu** není prostým součtem počtů zaměstnanců, ale závisí na **stavu energetizace** jednotlivce ( $I \div V$ ), **vztazích** sčítání energie jednotlivců při **práci** na tvorbě produktu (horizontální vztahy) a sčítání energie jednotlivců ve vrstvách nadřízenosti a podřízenosti (vertikální vztahy), kteří spolupracují na **změnách**, které zvyšují **efekty práce** (zlepšení parametrů produktu - množství, náklady, kvalita, průběžná doba realizace, termíny dodávky) nebo zvyšují **konkurenčnost potenciálu** firmy (zvýšení sociální energie a zlepšení schopnosti procesů uspokojovat potřeby trhu).

**Firemní kultura** je tvořena **pásmem práce** tvořeným firemními normativy a firemními vizemi. Podle kvality pásma práce dochází ke kultivaci energetizačních stavů jednotlivců a horizontálních i vertikálních vztahů.

Dobře nastavené pásmo práce identifikuje egocentrickou orientaci a zajišťuje její přepólování na etnocentrickou, nebo vytěsňuje její nositele z firmy.



## KONTROLNÍ OTÁZKA 2

1. Co je sociální kapitál firmy? Na čem závisí jeho velikost?
2. Jaké je základní směřování životní energie jednotlivců?
3. Co je podmínkou etnocentrické orientace?
4. Charakterizujte stavy energetizace jednotlivce.
5. Charakterizujte stavy kvality horizontální spolupráce.
6. Charakterizujte stavy kvality vertikální spolupráce.
7. Co vyjadřuje index HRR?
8. Co je posláním firemní kultury?
9. Vyjmenujte typy firemních kultur dle životního pásma.
10. Co je klíčový úkol manažera při vedení lidí? Jaké jsou klíčové potřeby zaměstnanců?



## ODPOVĚDI

1. **Sociální kapitál** je souhrn životní energie zaměstnanců, která aktivně působí pro naplňování firemních cílů (= zisk, potenciál úspěšnosti, dlouhodobost existence).  
Velikost sociálního kapitálu není přímo úměrná počtu lidí ve firmě. Velikost SK je dána úrovní stavů energetizace jednotlivců, kvalitou horizontálních a vertikálních vztahů.
2. **Základní směřování** je egocentrické, sebestředné, které sleduje individuální zájmy jednotlivce a etnocentrické, profiremní, které vytváří orientaci na firemní cíle.
3. Pouze v případě, že jednatel identifikuje soulad při naplňování svých osobních potřeb a potřeb firemních, dochází k důvěře a ochotě **etnocentrického směřování** pro společné zájmy.
4. **Energetizační stavy jednotlivce:**  
I Spolupodnikatel - v turbulenci podnikatelského prostředí nachází výzvy a příležitosti pro dlouhodobý úspěch firmy  
Heslo: „Neznám problémy, jen nové výzvy!“  
II Zlepšovatel - zdokonaluje stávající procesy a vztahy ve firmě  
Heslo: „Vše lze zlepšit!“

- |              |                                                                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| III Plnič    | - plní svědomitě firemní příkazy a zákazy, aby vytvořil produkt pro zákazníka<br>Heslo: „Jen do výše svého platu!“ |
| IV Poloplnič | - zájmem je vydělat peníze bez poskytnutí odpovídající práce<br>Heslo: „Nedělat, vydělat!“                         |
| V Egocentrik | - působí proti zájmům firmy, „krade“ firemní prostředky a zdroje<br>Heslo: „Kdo nekrade, okrádá rodinu“            |

5. **Kvalita horizontálních vztahů:**

- I. Supersynergická spolupráce
- II. Synergická spolupráce
- III. Lineární spolupráce
- IV. Podlineární spolupráce
- V. Antisynergická spolupráce

6. **Kvalita vertikálních vztahů:**

- I. Superšampiónská spolupráce
- II. Šampiónská spolupráce
- III. Poctivá spolupráce
- IV. Závistivá spolupráce
- V. Antišampiónská spolupráce

7. **Index HRR** - Human Resource Ratio vyjadřuje poměr stavů energetizace nebo kvality horizontálních a vertikálních vztahů =  $I+II/IV+V$

Index HRR tak vyjadřuje dynamiku sociální energetizace ve firmě.

8. **Firemní kultura** reguluje velikost sociálního kapitálu, tím že vytváří normativní zábrany chaotisujícím stavům  $IV+V$  a gradient ctižádosti firemních vizí, které podněcují chování ve stavech  $I+II$  jak v energetizaci jednotlivců tak i ve vztazích horizontálních i vertikálních

9. **Typy firemní kultury:**

- I Kultura stabilizátora
- II Kultura revitalizátora
- III Kultura hasiče
- IV Kultura žáby

V Kultura hrobníka

10. **Klíčovým úkolem manažera** při vedení lidí je dosáhnout, aby naplňování firemních cílů a vizí bylo maximálně v souladu se zájmy a potřebami zaměstnanců. Znamená to vytvořit firemní kulturu, která chrání firmu před stavy IV+V a podněcuje stavy +II.

### 3.3.2 Znalostní kapitál

Znalostní kapitál obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

Znalostní kapitál je prostředkem pro uspokojování zákaznických potřeb.

Zjednodušeně můžeme říci, že znalostní kapitál = umět uspokojit zákazníka.

Dále budeme hovořit pouze o hlavních firemních makroprocesech, které integrují firemní hmotné vybavení, finanční prostředky, firemní know-how a znalosti a dovednosti lidí.

Každý proces má tři klíčové parametry OKF, které ovlivňují jeho výkonnost:

- Odbornost procesu ve vztahu ke konkurenci
- Komplexnost mezi procesní spolupráce
- Fraktálnost výkonu v nižších úrovních procesu

Zpětnovazební regulace procesu zajišťuje udržení stabilního fungování procesu i jeho zdokonalování. Zapojením člověka - majitele procesu do biologické zpětné vazby je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti.

Procesní řízení, které je „módním hitem“ řízení organizací má svoje vývojové etapy, které rozlišují úroveň využití možností biologické zpětnovazební regulace.

#### Makroprocesy

Proces

Příroda vybavila živé organismy kromě životní energie také hlavními životními funkcemi.

V případě, že funkci ohraničíme vstup - výstup, získáme proces.

Proces přetváří vstupy na výstupy.

Rozdíl mezi funkcí (= soubor souvisejících činností) a procesem je v jednoznačném ohraničení, které umožňuje diagnostikovat funkčnost zpětnovazební regulace. Proces lze jednoznačně měřit a regulovat.

Analogicky k procesům v živé přírodě lze definovat firemní makroprocesy, respektive **Makroprocesy** zdvojené makroprocesy:

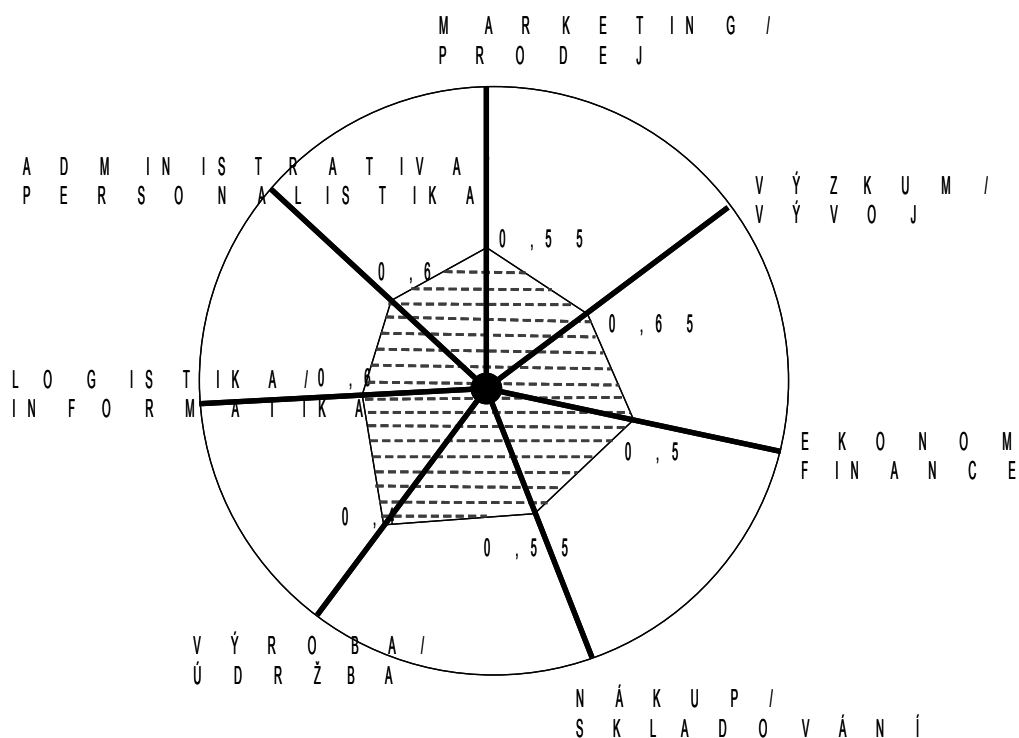
- marketing / prodej
- výzkum / vývoj = řízení proudu změn
- ekonomika / finance
- nákup / skladování
- výroba / údržba
- logistika / informatika
- administrativa / personalistika

Obrázek znázorňuje znalostní kapitál firmy jako potrubí rozčleněné do sedmi segmentů, které představují zdvojené makroprocesy.

Šrafovaná plocha uprostřed obrazce představuje volný průtočný profil potrubí, který je omezen nedostatečností (entropií) firemních makroprocesů. Ideální by byl úplný kruhový průtočný profil, který představuje potenciál ideálního konkurenta vůči kterému se porovnáváme.

Potrubí si lze představit jako produktovod, kterým jedním směrem proudí produkty zákazníkům a druhým směrem peníze pro firmu.

Obrázek je vlastně vyzařovací diagram, který zachycuje konkurenční úroveň znalostního kapitálu firmy vůči ideálnímu konkurentovi.



Obrázek 3-7: Firemní makroprocesy znalostního kapitálu firmy (viz. [8] ŘPZ, str.20)

## OKF makroprocesu

OKF

Konkurenčnost makroprocesu nazýváme **ODBORNOSTÍ** makroprocesu.

Firemní makroprocesy nefungují izolovaně, ale vzájemně spolupracují, hovoříme o **KOMPLEXNOSTI** spolupráce makroprocesů.

Makroproces probíhá všemi úrovněmi řízení firmy, kde se na jeho výkonu postupně podílejí zaměstnanci těchto úrovní řízení. Hovoříme o **FRAKTÁLNÍM** rozprostření odbornosti a komplexnosti do nižších úrovní řízení makroprocesu.

Výkon makroprocesu je limitován všemi parametry OKF!

Makroproces je odpovědný za:

- Úroveň konkurenční odbornosti makroprocesu
- Úroveň komplexnosti spolupráce se souvisejícími makroprocesy, včetně hlídání optimální úrovně jejich odbornosti, aby mohly být vytvářeny vzájemné synergické efekty



- Úroveň fraktálního rozprostření odbornosti a komplexnosti do nižších úrovní makroprocesu.

### K ZAPAMATOVÁNÍ 15



Odpovědnost **fraktálního rozprostření** odbornosti a komplexnosti makroprocesu se vztahuje i na pracovníky v jiných makroprocesech, kteří po určitou část své pracovní doby používají danou odbornost!

Fraktální rozprostření

### K ZAMYŠLENÍ 3



Vysvětlíme si OKF princip na příkladě krevního oběhu, kterému ve firmě analogicky odpovídá makroproces ekonomika / finance.

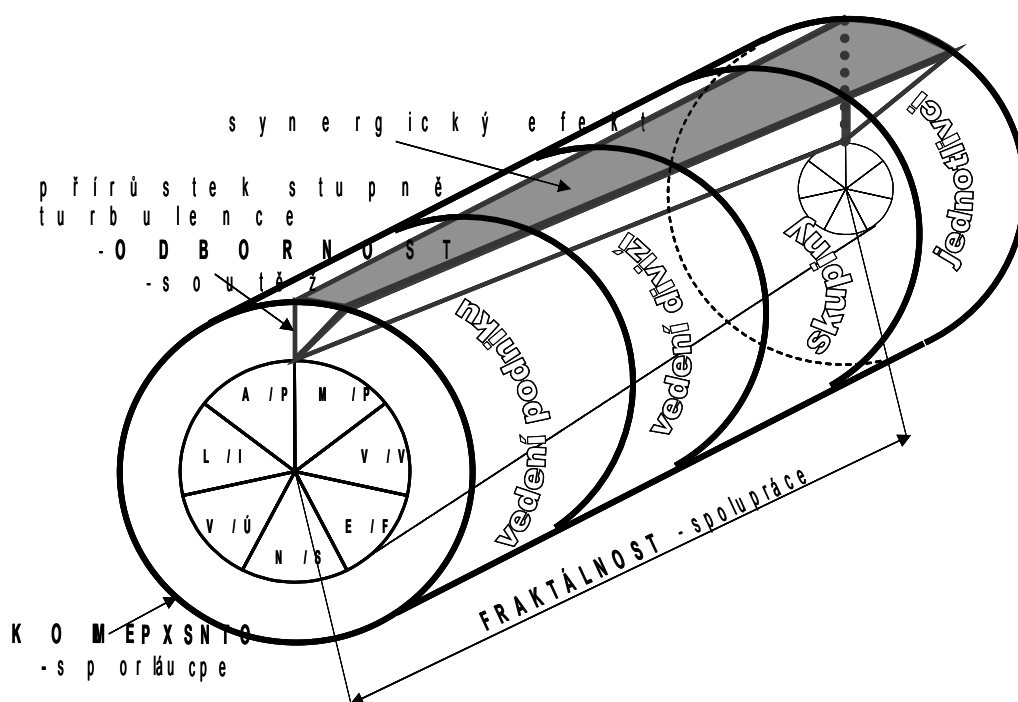
Krevní oběh odpovídá za svou ODBORNOST, tj. schopnost rozvádět kyslík a živiny do celého těla a odvádět toxiny.

K tomu, aby toto poslání mohl naplnit musí KOMPLEXNĚ spolupracovat se všemi životními makroprocesy, které potřebují živiny, kyslík a potřebují odvádět toxiny a těmi makroprocesy, které přivádějí živiny, kyslík a odvádějí toxiny.

Krev protéká postupně ze srdce do plic a přes cévy a žíly celým krevním řečištěm.

Schopnosti cév a žil zajistit poslání krevního oběhu v nižších úrovních krevního řečiště, říkáme FRAKTÁLNOST výkonu odbornosti a komplexnosti.

Krevní oběh OKF



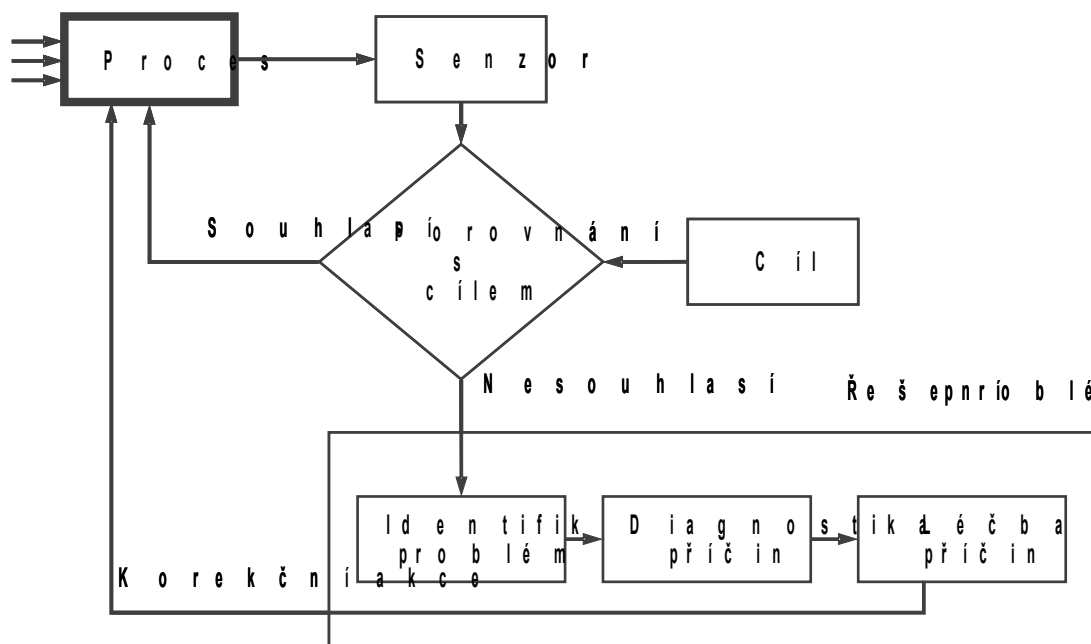
Obrázek 3-8: OKF systém (viz. [8] ŘPZ, str.100)

## Procesní zpětná vazba

### Zpětná vazba

Procesní zpětná vazba zaručuje schopnost procesu sladit svou aktuální činnost s plánovanými požadavky - cíli.

Podmínkou nastavení zpětnovazební regulace je jednoznačná identifikace poslání a hranic makroprocesu.



Obrázek 3-9: Procesní zpětná vazba

### Etapy procesního řízení

Procesní řízení se liší od řízení funkcionálního jednoznačností ohraničení řízeného procesu a možností nastavení zpětnovazební regulace v měřitelných hodnotách. Procesní řízení

Procesy v organizaci existují bez ohledu na to zda jsou či nejsou formálně popsány.

Rozdíl v úrovni kvality procesního řízení spočívá ve schopnosti dekomponovat funkcionální organizaci do logických a vzájemně jednoznačně spolupracujících makroprocesů a zajistit jejich biologickou zpětnou vazbu.

**Biologická zpětná vazba** vyžaduje, aby byl proces nejen identifikován, popsán včetně zpětnovazební regulační smyčky, ale aby došlo k převzetí odpovědnosti majitele procesu za: Biologická zpětná vazba

- zajištění **stabilního** provozování procesu
- kontinuálního a diskontinuálního zdokonalování **potenciálu** procesu ve všech parametrech OKF - odbornosti, komplexnosti i fraktálnosti

Součástí zajištění biologické zpětné vazby je i vytvoření **systému odměňování a hodnocení** majitele procesu, který ho energetizuje pomocí všech strategií ES1, ES2, ES3.

**Etapy zavádění**

**Etapy zavádění procesního řízení** se liší úrovní využití možností zpětnovazební regulace a biologického zapojení majitele procesu do řízení dlouhodobé úspěšnosti procesu.

Rozlišujeme následující etapy:

- I. Etapa chaotická - procesy vznikají a fungují živelně dle potřeby firmy
- II. Etapa funkcionální - procesy jsou slučovány do souvisejících funkcí firemní organizace
- III. Etapa formální - procesy jsou formálně popsány a zachyceny do systému řízení jakosti ISO
- IV. Etapa diagnostická - procesy jsou členěny dle biologického principu včetně biologické zpětnovazební regulace, která umožňuje komplexně diagnostikovat příčiny nestability procesů
- V. Etapa spolupodnikatelská - makroprocesy fungují na principu sítě fraktálních firem, které spolupracují na bázi interních dodavatelsko-odběratelských vztahů

| <b>Etap</b>           | <b>Charakteristika</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Chaotická          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdy - Vznik a formování firmy</li> <li>• Znaky - každý dělá co umí, co je zapotřebí, zaměření na realizaci zakázky</li> <li>• ⊕ - pružnost, sdílená zkušenost, zastupitelnost</li> <li>• ⊖ - nezaměřujete se na růst potenciálu</li> </ul>                                                                                           |
| II. Funkcionální      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdy - Růst firmy</li> <li>• Znaky - funkcionální organizace, funkce zahrnuje soubor souvisejících činností</li> <li>• ⊕ - delegovaná odpovědnost za funkce, formující se strategie</li> <li>• ⊖ - neměří se výkony jednotlivých procesů</li> </ul>                                                                                   |
| III. Formální - ISO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdy - Certifikace ISO 9000:2000</li> <li>• Znaky - formální popis procesů „jak je dneska děláme“</li> <li>• ⊕ - snaha o vyjasnění hranic procesů, regulaci a měření</li> <li>• ⊖ - nepřesnost členění makroprocesů, neúplná měřitelnost</li> </ul>                                                                                   |
| IV. Diagnostická      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdy - Certifikace ISO 9000:2000</li> <li>• Znaky - formální popis procesů „jak je dneska děláme“</li> <li>• ⊕ - snaha o vyjasnění hranic procesů, regulaci a měření</li> <li>• ⊖ - nepřesnost členění makroprocesů, neúplná měřitelnost</li> </ul>                                                                                   |
| V. Spolupodnikatelská | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdy - Vytváření plochých procesních struktur</li> <li>• Znaky - motivace ke spolupodnikatelství, interní zákazník, procesní síť</li> <li>• ⊕ - přijetí odpovědnosti za rozvoj konkurenčnosti procesu <ul style="list-style-type: none"> <li>- vytváření autonomních procesních týmů a sítí</li> </ul> </li> <li>• ⊖ - ???</li> </ul> |

Tabulka 3-1: Etapy zavádění procesního řízení

### 3.3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor „nástrojů“, kterými organizace uspokojuje potřeby zákazníků tak, aby získala jejich disponibilní kapitál.

Marketingový mix má různé způsoby členění. Uvedme pětiprvkový marketingový mix:

- Produkt (*product*)
- Cena (*price*)
- Distribuce (*place*)
- Komunikace (*promotion*)
- Servis (*service*)

Marketingový mix je výstupem potenciálu organizace, který vzniká v rámci provozního řízení.

#### **Produkt (*product*)**

Produkt představuje buď výrobek, nebo službu, která je hlavním předmětem činnosti organizace. Produkt hodnotíme v parametrech sortiment, množství, kvalita.

#### **Cena (*price*)**

Cena produktu je jedním z hlavních konkurenčních faktorů. Ve vnitřním prostředí spíše hovoříme o nákladech. Cena pak představuje náklady a ziskovou přírážku. Zákazník porovnává ceny s konkurencí.

#### **Distribuce (*place*)**

Produkt je zákazníkovi doručován prostřednictvím distribučních cest. Cílem distribuce je dopravit produkt na správné místo, za co nejkratší dobu, ve správném okamžiku, za co nejnižší náklady.

#### **Komunikace (*promotion*)**

Marketingová komunikace slouží jako nástroj vyvolání zákaznické poptávky. Různé prostředky marketingové komunikace se snaží působit na zákazníkův rozum a emoce, aby

byl ochoten předat obsah své peněženky.

### **Servis (*service*)**

Servis v tomto m-mixu představuje dodatkovou službu, která není součástí hlavního předmětu podnikání organizace. Úkolem servisu je zajistit odlišení se od konkurence a zajistit dlouhodobou zákaznickou loajalitu

Analýza m-mixu organizace a konkurentů je důležitým srovnávacím prostředkem úrovně potenciálu organizace.

Ve struktuře m-mixu jsou prováděny analýzy:

- konkurenčnost produktů
- náklady
- ceny
- zákaznická spokojenost
- průběžné doby uspokojování zákazníků
- plnění termínů dodávek
- inovační schopnost organizace

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Znalostní kapitál je jedním ze dvou hlavních faktorů potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy (+ sociální kapitál).

Znalostní kapitál obsahuje finanční a nefinanční prostředky, hmotné a nehmotné firemní know-how, včetně znalostí a dovedností zaměstnanců.

Znalostní kapitál je prostředkem pro vytváření hodnot pro zákazníka.

Znalostní kapitál se zhmotňuje ve firemních makroprocesech, které odpovídají hlavním životním procesům živých organismů.

Zpětnovazební cílový controlling je podmínkou zajištění stabilního fungování a rozvoje makroprocesů.

Zapojení sociálního kapitálu (= sociální energie lidí) do řízení makroprocesů umožňuje vytvořit biologické chování makroprocesů, které se umí autonomně (bez direktivních zásahů vyšších manažerských úrovní) postarat o stabilní fungování a rozvoj potenciálu makroprocesů.

Procesní řízení firmy se vyvíjí v etapách, podle úrovně zvládnutí procesní regulace a umění manažerů zapojit majitele procesů do biologické zpětnovazební regulace.

Marketingový mix je soubor „nástrojů“ pro uspokojení zákazníků.



### KONTROLNÍ OTÁZKA 3

1. Co je obsahem pojmu znalostní kapitál?
2. Vysvětlete pojem OKF procesu.
3. Proč je důležitá procesní zpětná vazba?
4. Jaké je biologické členění firemních makroprocesů?
5. Vyjmenujte etapy zavádění procesního řízení
6. Co je marketingový mix a jak souvisí s analýzou potenciálu?



### ODPOVĚDI

1. **Znalostní kapitál** obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).  
Účelem znalostního kapitálu je zajistit potřebný znalostní kapitál pro uspokojování zákazníků.
2. **OKF procesu** vyjadřuje základní kritéria pro identifikaci potenciálu makroprocesu. **Odbornost** makroprocesu se vztahuje k jeho konkurenční úrovni a schopnosti uspokojovat zákaznické potřeby.



Komplexnost makroprocesu souvisí s požadavkem synergické spolupráce s ostatními firemními makroprocesy. Nedostatečná komplexnost procesů způsobuje ztráty a snížení účinnosti při využívání potenciálu makroprocesu.

**Fraktálnost** makroprocesu sleduje jeho schopnost zajistit rozprostření odbornosti a komplexnosti spolupráce na všechny spolupracovníky, kteří makroproces využívají ke své práci.

3. **Procesní zpětná vazba** zaručuje schopnost procesu sladovat svou aktuální činnost s plánovanými požadavky - cíly.
4. Analogicky k procesům v živé přírodě lze definovat firemní makroprocesy, respektive zdvojené **makroprocesy**:
  - marketing / prodej
  - výzkum / vývoj = řízení proudu změn
  - ekonomika / finance
  - nákup / skladování
  - výroba / údržba
  - logistika / informatika
  - administrativa / personalistika
5. **Etapy zavádění procesního řízení** se liší úrovní využití možností zpětnovazební regulace a biologického zapojení majitele procesu do řízení dlouhodobé úspěšnosti procesu.
  - I. Etapa chaotická - procesy vznikají a fungují živelně dle potřeby firmy
  - II. Etapa funkcionální - procesy jsou slučovány do souvisejících funkcí firemní organizace
  - III. Etapa formální - procesy jsou formálně popsány a zachyceny do systému řízení jakosti ISO
  - IV. Etapa diagnostická - procesy jsou členěny dle biologického principu včetně biologické zpětnovazební regulace, která umožňuje komplexně diagnostikovat příčiny nestability procesů

V. Etapa spolupodnikatelská - makroprocesy fungují na principu sítě fraktálních firem, které spolupracují na bázi interních dodavatelsko-odběratelských vztahů

6. **Marketingový mix** představuje soubor nástrojů, které uspokojují zákazníka v jeho potřebách. Členění m-mixu odpovídá stupňům turbulence prostředí.



## **PRŮVODCE STUDIEM 2**

Firemní potenciál se skládá ze sociálního (= chceme) a znalostního kapitálu (= umíme). Protože se nároky zákazníků neustále zvyšují, v souladu se změnami v tržním prostředí, musí firma zajistit i zvyšování firemních předpokladů, které budou minimálně stejné jako konkurenční. Firma musí vytvořit podmínky pro dynamický růst potenciálu stávající i budoucí úspěšnosti.

### **3.4 Externí prostředí**

Externí prostředí vytváří podnikatelské příležitosti i ohrožení. Znalost stakeholders, jejich potřeb a strategií dává organizaci možnost optimalizovat své strategie.

Trendy makroprostředí ovlivňují stejně všechny stakeholders. Správné pochopení trendů umožňuje identifikovat hrozby a výzvy trhu.

Současná industriální epocha je ve své zrychlující se fázi vývoje, kdy přechází do epochy informačního věku. Zvyšuje se rychlost změn, které vytvářejí chaos - turbulenci podnikatelského prostředí.

#### **3.4.1 Bod zvratu epochy**

Bod zvratu

Každá epocha vývoje lidstva má svou pomalou a rychlou fázi.

V **pomalé fázi** dochází k vytěžení nových poznatků dané epochy (čas exploatace).

V **rychlé fázi** jsou objevovány nové poznatky, které urychlují probíhající změny a připravují přechod do nové epochy (čas revitalizace potenciálu).

## Industriální epocha

Industriální  
epocha

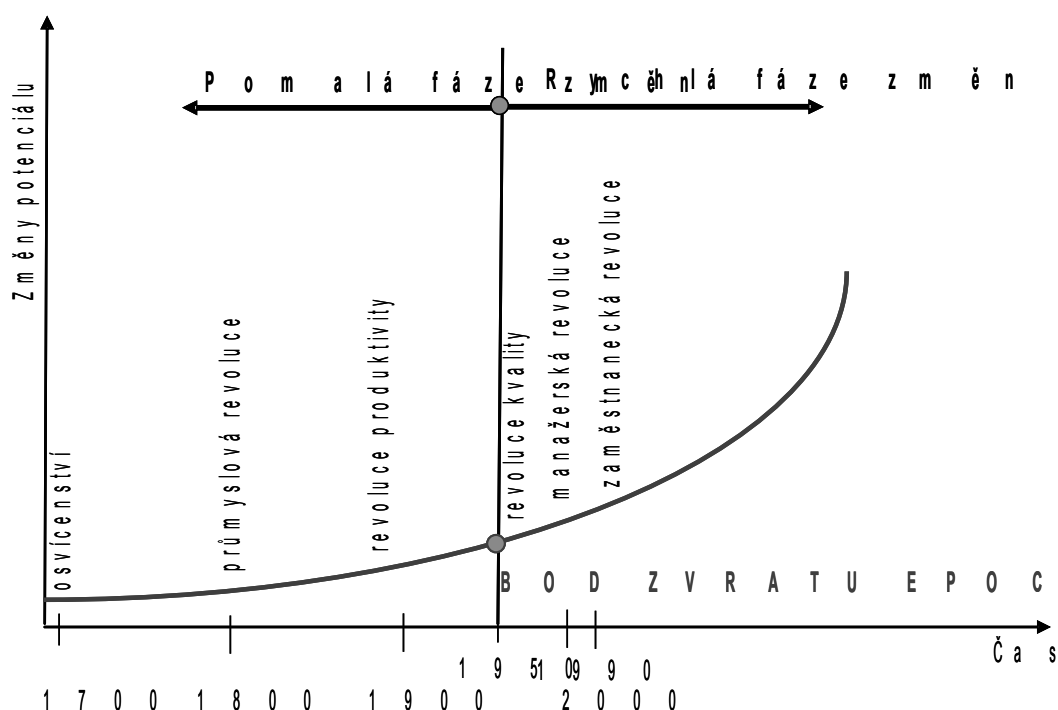
Uvedme si příklad industriální epochy:

- Osvícenství 17. - 18. století vytvořilo potenciál vědy a potenciál svobodného člověka (zaměstnance) ve velké francouzské revoluci.
- V **pomalé fázi** změn 19. - 20. století došlo k vytěžení vytvořeného potenciálu. **Průmyslová revoluce** přinesla rozmach ve výrobě množství a sortimentu zboží. **Taylorova revoluce produktivity** z počátku 20. století se zaměřila na zásadní zvýšení produktivity pracovníků (pásová výroba, segmentace práce).
- **Bodem zvratu** epochy byla druhá polovina 20. století, kdy narostla poptávka po spolehlivých a kvalitních produktech. Hovoříme o **revoluci kvality**. Průkopníky hnutí kvality byli američtí profesoři W. Edwards Deming a Joseph M. Juran působící v Japonsku.
- Na konci 20. století se zvyšovaly požadavky na zvýšení tempa změn ve zkracujícím se čase. Je to výraz **rychlé fáze** změn. Manažeři museli změnit své převážné zaměření z technických procesů (technický subsystém) na motivaci lidí (sociální subsystém). Dochází k **manažerské revoluci**.
- Počátek 21. století je věkem znalostí a informací. Hlavním požadavkem je využití tvořivosti zaměstnanců pro optimální okamžik uspokojení potřeb zákazníků. Nastává čas **zaměstnanecké revoluce**, kdy zaměstnanec přebírá spoluodpovědnost za dlouhodobý úspěch firmy, stává se **spolupodnikatelem**.

### K ZAPAMATOVÁNÍ 16



21. století spadá do zrychlující se fáze změn. **Změny jsou častější a větší!**  
Úkolem manažerů je změnit zaměstnance - plniče povinností, na spolupodnikatele, který přebírá odpovědnost za uspokojení zákaznických potřeb v optimálním okamžiku. Rychlost změn vyžaduje zásadní změnu v postojích a chování zaměstnanců.



Obrázek 3-10: Bod zvratu epochy

### 3.4.2 Makroprostředí organizace

Makroprostředí trhu je tvořeno souborem faktorů, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat poptávku a působit na zisk a dlouhodobou úspěšnost organizace. Poznání těchto faktorů, jejich vývojových trendů a vlivů na činnost organizace zvyšuje pravděpodobnost úspěchu její strategie. Rozlišujeme několik faktorů makroprostředí:

- Sociální prostředí
- Legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Politické prostředí
- Technologické prostředí
- Ekologické prostředí

**Sociální prostředí** zahrnuje demografické trendy vývoje obyvatelstva - baby-boom, stárnutí, zdravotní stav, kulturní hodnoty společnosti, kapacita, cena a kvalifikace pracovní síly. Změny v sociálním prostředí jsou trendy vědomí v upevňování zdraví, změna struktury

věkových skupin, změna životního stylu, změna platových požadavků a pracovních podmínek. Důsledkem jsou hrozby, ale i příležitosti pro mnohá odvětví (trendy wellness, fitness, zdravotní prevence, biopotraviny, stárnutí populace, nárůst potřeb pro mladé domácnosti...). Trh práce zásadním způsobem ovlivňuje dostupnost pracovní síly a cenu práce.

**Legislativní prostředí**, nové zákony mohou zásadně ovlivňovat a limitovat podnikatelské aktivity. Antitrustové zákony mohou zabránit podnikům dosáhnout monopolního postavení na trhu. Regulace v oblasti znečišťování ovzduší, vod a půdy nutí organizace ke změně technologií, k výrobě produktů, které neničí životní prostředí,...

**Ekonomické prostředí** trhu je charakterizováno stavem ekonomiky. Stav ekonomiky ovlivňuje schopnost firem dosáhnout odpovídající výnosnosti (*rate of return*). Existují čtyři makroekonomické indikátory:

- míra ekonomického růstu (*rate of economy*)
- úroková míra (*interest rates*)
- směnný kurz (*currency exchange rates*)
- míra inflace (*inflation rates*)

**Ekonomický růst** nebo pokles ekonomiky má přímý vliv na vytváření tržních příležitostí nebo hrozeb. Při růstu dochází ke zvýšení spotřeby a tím ke snížení konkurenčního tlaku. Firma má příležitost rozšířit svou působnost. Pokles vede ke snížení spotřeby což zvyšuje konkurenční tlak a vytváří hrozbu nižší ziskovosti. Ekonomický pokles je často příčinou cenové války.

Změny v ekonomice lze zpravidla předvídat. Při růstu je vhodné volit expanzní strategii, při poklesu naopak strategii úspory nákladů a udržení tržního podílu.

**Úroková míra** určuje kapitálové náklady podnikání. Podnik, který potřebuje profinancovat své investice pomocí půjček, musí počítat při rostoucí úrokové míře se zvýšenými náklady.

**Směnný kurz** koruny lze definovat jako poměr koruny k jednotce měny další země. Při posilování koruny vůči dolaru mají výhodu firmy nakupující levněji suroviny z dolarových oblastí. Opačný problém mají exportéři, kteří na vývozu produktů ztrácejí. Silná koruna může přilákat investory do naší země, protože se zvyšují výnosy z jejich investic.

**Míra inflace** znamená snížení kupní síly měny. Vysoká míra inflace destabilizuje ekonomiku, zpomaluje ekonomický růst, zvyšuje úrokovou míru a způsobuje proměnlivost devizového kurzu. Při růstu inflace se investice stávají hazardem. V inflačním prostředí nelze předvídat s větší přesností budoucí hodnotu výnosnosti. Nízká výnosnost stlačuje ekonomickou aktivitu a může způsobit zhroucení ekonomiky. Vysoká míra inflace je pro organizaci hrozbou.

**Politické prostředí**, politika státu může zásadním způsobem ovlivňovat jistoty nebo hrozby podnikání. Nejistý politický vývoj směřující ke znárodňování je hrozbou soukromému podnikání a odrazuje případné investory. Opakem je jasná orientace na soukromé podnikání a otevření národní ekonomiky globální spolupráci.

**Technologické prostředí** vytváří proud technologických inovací způsobuje rychlé morální stárnutí strojů a zařízení. Akcelerace technologických změn zkracuje průměrný životní cyklus výrobků. Technologický vývoj je tak hrozbou i výzvou pro podnikání.

**Ekologické prostředí.** Uvědomění si ekologických souvislostí se zdravou budoucností lidstva, vytvořilo tlak na zajištění a nepoškození životního prostředí. Firmy se zaměřují na nové technologie a výrobky nepoškozující životního prostředí. Značka “přátelské vůči životnímu prostředí“ zvyšuje image firem a výrobků v očích spotřebitelů. Je kladen důraz na recyklování vod a materiálů, firmy se zaměřují na plasty, které se po určité době samovolně rozpadají. Pro řadu firem mohou tyto požadavky znamenat hrozbu, pro mnohé jiné nové tržní příležitosti.

### 3.4.3 Stakeholders – zainteresované strany

*Stakeholders* - všechny zainteresované strany, kterých se týká činnost firmy, zde označuje jakéhokoliv aktéra, který ovlivňuje naši organizaci a jehož ovlivňujeme my.

Pojem stakeholder může zahrnovat:

- zákazníci
- dodavatele
- obchodní partnery
- konkurenci
- zaměstnance
- trh práce
- odbory
- akcionáře, majitele
- komunitu, dotčenou podnikáním
- veřejnost
- média
- státní správu
- mezinárodní organizace

Sběr a analýza informací o potřebách a vývojových trendech stakeholders je nezbytnou součástí strategických analýz.

#### **Zákazníci**

Zákazníci jsou zdroj obživy firmy, zdroj zisku. V rámci analýz musíme odpovědět na klíčové otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaké trhy nás zajímají?
- Jakých výsledků na trzích dosahujeme?
- Jaké jsou potřeby zákaznických segmentů?
- Jaké mají zákazníci přání a jaké jsou jejich skutečné potřeby?
- Jak jsou naši zákazníci spokojeni?
- Jaké trendy ovlivňují budoucí potřeby našich zákazníků?

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou zdrojem vstupů, ale i nákladů. O dodavatelích nás zajímá:

- Kdo jsou naši dodavatelé?
- Jak hodnotíme úroveň spokojenosti s dodavateli?
- Z jakých dodavatelských trhů můžeme čerpat?
- Jaká je vyjednávací schopnost našich dodavatelů?
- Jak nás mohou ohrožovat, nebo s námi spolupracovat?
- Jaké jsou trendy ve spolupráci s dodavateli?

## **Trh práce**

Trh práce je zdrojem potenciální pracovní síly i hrozbou, kdy konkurence může odčerpávat naše klíčové pracovníky. O trhu práce zjišťujeme:

- Je na trhu práce dostatek kapacit pracovní síly?
- Jaká je cena pracovní síly na daném trhu?
- Jaká je úroveň odborných znalostí a dovedností v požadovaných profesích?
- Jaké jsou další potřeby pracovníků (doprava, byty, sociální služby,...)?
- Jak je pracovní síla motivovatelná pro zájmy firmy?
- Jaké jsou možnosti a trendy ve vzdělávání pracovní síly?
- Jaká je vyjednávací síla odborů?

## **Konkurence**

Konkurence - zdroj ohrožení, ale i možné spolupráce. Analýza konkurence patří k nejdůležitějším. Některé organizace se domnívají, že nepotřebují znát svou konkurenci. Při strategickém plánování ji mohou ignorovat ?! Pochopení potenciálu a strategií konkurence patří k hlavním předpokladům úspěchu zvolené strategie organizace. Můžeme konkurenci kopírovat, následovat, nebo se připravit na její útok, ale nesmíme ji podceňovat!



**Role konkurenční analýzy ve strategickém plánování:**

- Pomáhá manažerům pochopit konkurenční výhodu/nevýhodu organizace v porovnání s konkurenty
- Pochopit minulé, stávající, ale i budoucí soutěžní strategie konkurentů
- Vytváření informační báze pro vývoj budoucích strategií pro dosažení konkurenční výhody
- Pomáhá upřesnit návratnost budoucích investic (Např. Jak bude konkurence reagovat na nový výrobek či cenovou strategii?)

**Otázky při analýze konkurence:**

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké hrozby pro nás představují?
- Jaký je profil našich konkurentů?
- Jaké jsou cíle našich konkurentů?
- Jaké strategie konkurenti sledují a jak jsou úspěšné?
- Jaké jsou silné a slabé stránky našich konkurentů?
- Jak obvykle reagují naši konkurenti na jakékoli změny v našem podnikání?

**Zdroje informací o konkurenci:**

Můžeme rozlišit tři kategorie zdrojů informací:

- Veřejně dostupné informace, např. výroční zprávy, letáky, firemní časopis, články v tisku, reklamní kampaně, analýzy statistických úřadů a marketingových agentur, patenty, konference, vládní zprávy, tendry,..
- Informace sledovatelné, které bychom měli pozorně sledovat a analyzovat, např. ceny

- Příležitostné informace, která je třeba plánovitě sbírat a třídit. Řada těchto informací pochází z diskuzí s dodavateli, zákazníky, nebo i od bývalých zaměstnanců a manažerů konkurence, ze společenských setkání s konkurenty, ...

**Seznam informací, které bychom měli o konkurenci vědět:**

- Kdo jsou naši konkurenti
- Celkový obrat a zisky
- Obrat a zisk na konkrétních trzích
- Prodeje hlavních značek
- Struktura nákladů
- Tržní podíly (tržby a objemy)
- Prodej a ziskovost po produktech
- Organizační struktura
- Distribuční systém
- Distribuční náklady
- Identita a profil vrcholových manažerů
- Strategie reklamy a náklady
- Účinnost reklamy
- Zákazníci/spotřebitelé a jejich profil a postoje
- Vydávací sílu zákazníků
- Zákaznická spokojenost a úroveň servisu
- Strategie nových produktů
- Velikost a kvalita zákaznické databáze
- Strategie budoucích investic
- Smluvní podmínky s klíčovými dodavateli
- Podmínky strategických aliancí (partnerství)

## **Majitelé**

Majitelé jsou zdrojem kapitálu, ale i nebezpečného, nadměrného odčerpávání firemního zisku. Majitelé jsou investoři, kteří očekávají zhodnocení svého kapitálu. O majitelích bychom měli vědět:

- Kdo jsou majitelé?
- Jaká jsou jejich očekávání pro zhodnocení kapitálu?
- Jaké jsou jejich „návod“ pro tvorbu strategie organizace?
- Jak jsou rozděleny rozhodovací pravomoci?

## **Veřejnost**

Veřejnost má několik podskupin:

- vládní instituce (armáda, školství, zdravotnictví, legislativa apod.),
- hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize, internetové servery atd.),
- neziskové organizace (charitativní organizace, nadace, církve apod.),
- zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat, odpůrci globalizace, ekologičtí aktivisté apod.),
- místní veřejnost (lidé žijící v bezprostředním okolí podniku, avšak bez pracovněprávního vztahu k němu),
- obecná veřejnost (lidé žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje), včetně zahraničních trhů, kde se opět setkáváme se všemi předchozími čtyřmi případy, tentokrát se však navíc vyskytují v cizím prostředí.

K veřejnosti se dá také zařadit skupina zákazníků, kteří výrobky nebo služby podniku kupují a využívají. K zákazníkům patří:

- spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti),
- organizace (průmyslový trh),
- vláda (státní zakázky),
- mezinárodní trh (zahraniční dodavatelé a odběratelé).

### 3.5 Manažerský informační systém MIS

*Sběr informací, to je jako skládat puzzle. Jednotlivé dílky nemají valnou hodnotu.*

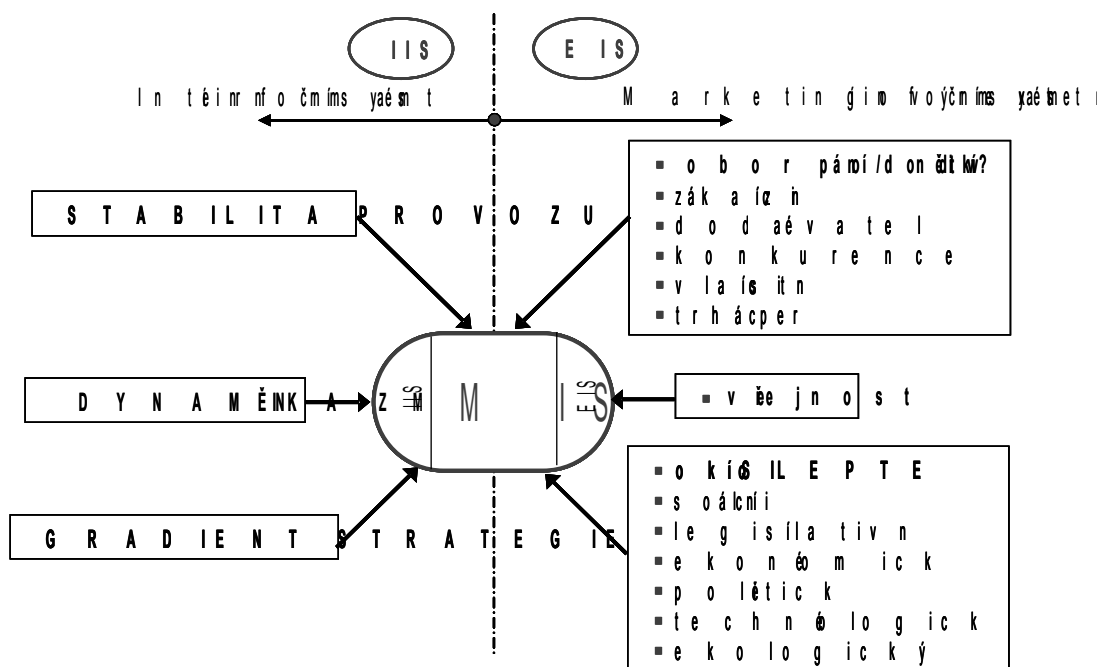
*Důležité je mít co nejvíce dílků, které nám vytvoří celkový obraz.*

*Současně identifikujete chybějící dílky a umožní vám podniknout kroky pro jejich získání.*

#### Co monitorovat?

Firma si vytváří manažerský informační systém (MIS), který průběžně shromažďuje informace o důležitých faktorech vnitřního a vnějšího prostředí jako základ pro strategické rozhodování na všech úrovních.

Ve vnějším prostředí firma monitoruje změny v oboru svého podnikání, vztah k veřejnosti a vývojové trendy v širším okolí, někdy také nazývaném makroprostředí. Sběr informací z vnějšího prostředí je prováděn v rámci **marketingového externího informačního systému** (EIS), který sleduje aktuální změny a trendy faktorů vnějšího tržního prostředí.



M I-Sm a ž e m s k ý ě m í š o y é m í t a

Obrázek 3-11: Manažerský informační systém

### **Interní informační systém IIS**

Interní informační systém sbírá a analyzuje údaje o faktorech **P** – předpoklady a faktorech **V**- výsledky. Vnitřní monitorování a reporting se týká jak managementu provozu tak i managementu změn a managementu strategie.

Znalost vnitřní úrovně životně důležitých (energetických) zdrojů a prostředků, je pro biosystém stejně důležitá, jako znalost nedostatečnosti, nefunkčnosti nebo nepotřebných, dokonce i ohrožujících látek, které vznikly buď činností biosystému, nebo pronikly do biosystému z vnějšího prostředí. Vyšší organismy mají rozvinutý nervový systém s řadou senzorů, které průběžně tyto informace sbírají. Místně, nebo centrálně jsou vyhodnocovány odchylky od žádoucího stavu, které slouží pro reflexní reakce, nebo pro vědomé rozhodování.

### **Zobecnění**

Biosystém průběžně monitoruje svou energeticko-entropickou bilanci jako základ pro podmíněné nebo nepodmíněné reakce.

### **Postup**

Firma pro monitorování vnitřního prostředí vytváří interní informační systém (IIS), jehož úkolem je sběr a vyhodnocování důležitých informací týkajících se:

- managementu provozu
- managementu změn
- managementu strategie

### **Management provozu**

Klíčovým ukazatelem provozu je **stabilní** schopnost tvorby **zisku**. Neméně důležité je sledování stavu předpokladů (**předpoklady P**) tvorby zisku. Jedná se o sledování výstupů jednotlivých makroprocesů a úrovně energetizace zaměstnanců - stavy energetizace jednotlivců, horizontální vztahy spolupráce uvnitř a mezi pracovními týmy a vertikálních vztahů mezi jednotlivými řídicími úrovněmi manažer – zaměstnanec.

### Management změn

Potenciál organizace se skládá z potenciálu **makroprocesů** (znalostní kapitál) a **firemní kultury** (sociální kapitál). Hlavním ukazatelem je **dynamika** změn v uvedených oblastech, která má zajistit odpovídající nárůst vnitřního potenciálu pro naplňování strategických záměrů firmy.

U **makroprocesů** budeme sledovat aktuální stav a dynamiku snižování jejich nedostatečnosti (entropie) v oblastech konkurenční úrovně makroprocesů (odbornost), mezi procesní spolupráce (komplexnost) a schopnosti delegování, tj. vykonávat odborné činnosti a spolupracovat se všemi pracovníky makroprocesu (fraktálnost).

Ve **firemní kultuře** budeme sledovat **pásmo práce**, které je vytvářeno rozmezím mezi firemními zákazy (politika) a firemním gradientem vize (ideologie). Dynamiku změn budeme sledovat prostřednictvím poměrového ukazatele HRR energetizačních stavů.

### Dynamika změn sociálního kapitálu

$$\text{HRR} = \text{I} + \text{II} / \text{IV} + \text{V}$$

Výsledné množství a dynamika sociální energie firmy je závislá na:

- **energetizačních stavech jednotlivců:**

I - spolupodnikatel, II - zlepšovatel, III - plnič, IV - poloplnič, V - egocentrik)

- **vertikální spolupráci:**

I - superšampiónská spolupráce II - šampiónská spolupráce III - poctivá spolupráce IV - závistivá spolupráce V - antišampiónská spolupráce

- **horizontální spolupráci:**

I - supersynergická spolupráce II - synergická spolupráce , III - lineární spolupráce, IV - podlineární spolupráce, V - antisynergická spolupráce

V rámci diagnostiky stavu vnitřního potenciálu firmy jsou prováděna měření všech uvedených parametrů makroprocesů a stavů energetizace.

| Management provozu      | Klíčový parametr: stabilita tvorby zisku |                                     |
|-------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| Řízení makroprocesů OKF | <b>Makroproces:</b>                      | <b>Hlavní parametr</b>              |
|                         | Marketing                                | Vyvolaná poptávka                   |
|                         | Prodej                                   | Prodejní obrat                      |
|                         | Výzkum                                   | Nové výrobky                        |
|                         | Vývoj                                    | Aktuálnost nabídky                  |
|                         | Nákup                                    | Zajištění vstupů                    |
|                         | Skladování                               | Dostupnost vstupů                   |
|                         | Výroba                                   | Přidaná hodnota produktu            |
|                         | Údržba                                   | Dostupnost všech zařízení           |
|                         | Ekonomika                                | Krycí příspěvky, marže, zisk        |
|                         | Finance                                  | Dostupnost a tok financí            |
|                         | Informatika                              | Dostupnost a tok informací          |
|                         | Logistika                                | Čas realizace a termín dodávky      |
|                         | Personalistika                           | Stabilita personálu                 |
|                         | Jakost                                   | Stabilita procesů                   |
| Vedení zaměstnanců      | Energetizace jednotlivců                 | Stavy energetizace $I \div V$ , HRR |
|                         | Horizontální spolupráce                  | Stavy spolupráce $I \div V$ , HRR   |
|                         | Vertikální spolupráce                    | Stavy spolupráce $I \div V$ , HRR   |

Tabulka 3-2: Monitorování vnitřního potenciálu

| Management změn      |                   | Klíčový parametr: dynamika změn potenciálu ( $e_c$ )                                                                     |                           |
|----------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Znalostní kapitál    | Entropie ZK $e_e$ | Entropie makroprocesů a dynamika změn                                                                                    | Odbornost - konkurenčnost |
|                      |                   |                                                                                                                          | Komplexnost spolupráce    |
|                      |                   |                                                                                                                          | Fraktálnost výkonu        |
| Sociální kapitál     | Entropie SK $e_i$ | HRR energetizačních stavů a dynamika změn                                                                                | HRR jednotlivců           |
|                      |                   |                                                                                                                          | HRR horizontálního vztahu |
|                      |                   |                                                                                                                          | HRR vertikálních vztahů   |
| Management strategie |                   | Klíčový parametr: gradient vize                                                                                          |                           |
|                      | Vize              | Gradient dlouhodobého směřování                                                                                          |                           |
|                      | Poslání           | Způsoby a hodnoty pro naplnění dlouhodobých potřeb:<br>trhu / zákazníků<br>zaměstnanců<br>konkurence<br>majitelů a okolí |                           |
|                      | Strategie         | Cíle a strategie tržní, potenciálové, operační                                                                           |                           |

Tabulka 3-3: Monitorování parametrů dlouhodobé úspěšnosti

### Externí informační systém EIS

Znalost dění a změn životního prostředí je základním předpokladem pro volbu vhodné strategie získávání prostředků (energie) pro život každého biosystému. Současně musí biosystém monitorovat ohrožení, která mohou vyplynout z celé řady faktorů – predátorů, konkurence, druhů živících se stejnou potravou, změny bioprostředí, ...

### Zobecnění

Biosystémy průběžně monitorují příležitosti a hrozby vnějšího prostředí jako předpoklad pro výběr vhodné vnější strategie.

### Postup

Firma si pro monitorování změn vnějšího prostředí vytváří externí informační systém (EIS). Částečně svými vlastními silami, částečně informace nakupuje od externích marketingových agentur, nebo ze statistických zdrojů, které jsou veřejně dostupné.



Vnější faktory jsou rozděleny do skupin:

- stakeholders
- veřejnost
- makroprostředí SLEPTE

Veřejnost je specifický stakeholder, který je nepřímo zainteresovaný na činnostech firmy. Své potřeby vyjadřuje v podobě etických a morálních požadavků. Jejich porušování může pro firmu znamenat hrozbu.

U všech vnějších faktorů nás zajímá:

- stakeholders - Jak jsou uspokojovány jejich „potřeby“?
- veřejnosti - Jaký je jejich potenciál, který je firmě příležitostí nebo hrozbou?
- makroprostředí SLEPTE - Jaké jsou jejich dlouhodobé cíle, záměry, trendy?

### 3.6 Analytické nástroje informací

Analytické nástroje slouží k strukturované analýze získaných informací.

Mezi nejpoužívanější patří:

- SWOT analýza
- Benchmarking
- Porterova analýza pěti tržních sil
- Matice Boston Consulting Group (BCG)
- Matice General Electric (GE)

#### SWOT ANALÝZA

Základním nástrojem pro strategické analýzy je analýza silných a slabých stránek organizace (SW) a tržních příležitostí a hrozeb (OT). Dobré strategie by měly stavět na vnitřní síle a využívat vnější příležitosti.

Struktura analýzy SW by měla sledovat faktory úspěšnosti vnitřního potenciálu (viz. Strategický model) a zhodnocení marketingového mixu.

### **SW analýza**

Zjišťujeme slabiny a silné stránky interních faktorů:

- Jaká je celková pravděpodobnost úspěšnosti firmy? Celková entropie?
- Jaká je úroveň sociálního kapitálu – firemní kultury?
- Jaký styl řízení řízení aplikuje management?
- Jaká je úroveň interní entropie?
- Jaká je externí entropie?
- Jaké jsou kapitálové zdroje firmy?
- Jaké technické prostředky má firma k dispozici?
- Jaké jsou konkurenční výhody/slabiny firemního know-how?
- Jaká je úroveň firemních makroprocesů ve srovnání se světovou úrovní konkurence?
- Jak úspěšná je operační strategie?
- Je provozní řízení stabilní – bez improvizací?
- Jaký gradient vytváří vize a tržní dlouhodobá strategie? Jak je úspěšná?
- Vytváří tržní strategie zákaznických segmentů synergii?
- Jaká je dynamika růstu potenciálu znalostního a sociálního kapitálu?
- Jakou a jak úspěšnou interní strategii firma aplikuje?
- Jaké strategie m-mixu firma aplikuje? Jak jsou úspěšné?
- Jak úspěšné je portfolio produktů?
- Jak je účinná cenová strategie?
- Jak působí marketingová komunikace na vyvolání poptávky?
- Jak úspěšné jsou distribuční cesty?
- Jaké dodatečné služby působí na zvýšení zákaznické loajality?

### OT analýza

Struktura analýzy OT sleduje faktory úspěšnosti externího prostředí (stakeholders) a makroprostředí.

Hodnotíme následující faktory:

- Jaká je úroveň spokojenosti našich zákazníků?
- Jaké jsou vztahy s našimi dodavateli?
- Jaký je zájem na trhu práce o zaměstnání ve firmě?
- Jaká je naše konkurenční pozice?
- Jak jsou spokojeni akcionáři/majitelé s výsledky podnikání?
- Jaké jsou krátkodobé výsledky – zisk? (*EVA*)
- Jaké jsou střednědobé výsledky růstu tržní hodnoty firmy? (*MVA*)
- Jaká je dlouhodobá úspěšnost firmy a její perspektivy? (*StVA*)

Na základě vytvořeného portfolia SWOT jsou identifikovány tržní výzvy a mezery potenciálu úspěšnosti firmy.

### BENCHMARKING

*Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými organizacemi.*

*Karlöf, Östblom*

Benchmarking dělíme na:

1. **Vnitřní (interní) benchmarking** (méně efektivní)

Srovnávání v rámci stejné organizace, tj. mezi dceřinými společnostmi, pobočkami, ale i útvary, pracovními skupinami i jednotlivci.

2. **Vnější (externí) benchmarking** (hodně efektivní)

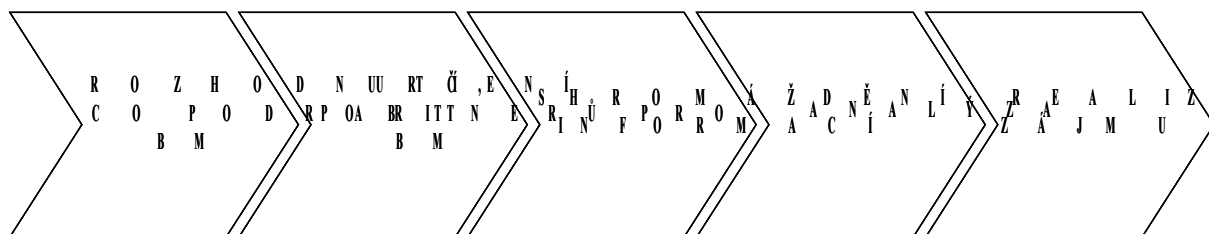
Srovnání s někým jiným mimo firmu, např. s konkurenty či kolegy v jiných podnicích.

3. **Funkční benchmarking** (nejefektivnější)

Srovnání funkcí, postupů (procesů) či dílčích operací bez ohledu na typ oboru či specializaci. Ideálem je hledat špičkové výkony, kdekoliv je to možné.

Podstatou benchmarkingu procesů je:

- Kvantitativně vyjádřit a monitorovat a měřit vlastní proces (činnost) a srovnávat ji s jinými vzorovými modely
- Naučit se poznat a plně chápat toky firemních zdrojů a pracovní procesy, které benchmarkingově objasňují, jak se druhým podařilo, že jsou úspěšnější.



Obrázek 3-12: Etapy benchmarkingu

### PORTEROVA ANALÝZA PĚTI/ŠESTI TRŽNÍCH SIL

E. Porter vyvinul model pěti tržních sil, který analyzuje konkurenční síly v podnikatelském okolí a odhaluje příležitosti a hrozby pro organizaci. Model je zaměřen na analýzu:

- rivalita stávajících firem uvnitř odvětví
- vyjednávací síla kupujících
- vyjednávací síla dodavatelů
- rizika vstupu potenciálních konkurentů
- hrozby substitučních výrobků

Tuto analýzu doplnil A.S.Grove o šestou sílu:

- síla komplementářů, firem závislých na podnikání naší firmy

### **Rivalita odvětví**

Rozsah rivality uvnitř odvětví je funkcí tří faktorů ([2] s.19):

- Struktura podnikatelského okolí - konsolidované x atomizované?
- Poptávkové podmínky - poptávka roste x klesá?
- Velikost výstupních bariér z podnikání - snadné x obtížné?

Působení uvedených faktorů může vyostřovat vnitřní rivalitu odvětví.

### **Síla kupujících**

Pokud si kupující mohou vybírat mezi dodavateli, roste jejich vyjednávací síla.

Rostou nároky kupujících v parametrech zvyšující se turbulence tržního prostředí:

- množství
- šířka a hloubka sortimentu
- nízké ceny
- vysoká kvalita
- krátké dodací lhůty
- dodávky právě včas
- inovace produktů

### **Síla dodavatelů**

Monopolní postavení dodavatelů, málo substitutů, obtížnost přechodu k jiným dodavatelům, hrozba vertikální integrace ze strany dodavatelů, to vše zvyšuje jejich vyjednávací schopnost.

### **Potenciální konkurenti**

Hrozba potenciálních konkurentů závisí na velikosti vstupních bariér do odvětví. Rozlišujeme tři základní zdroje vstupních bariér:

- Oddanost zákazníků - loajalita, neochota měnit dodavatele

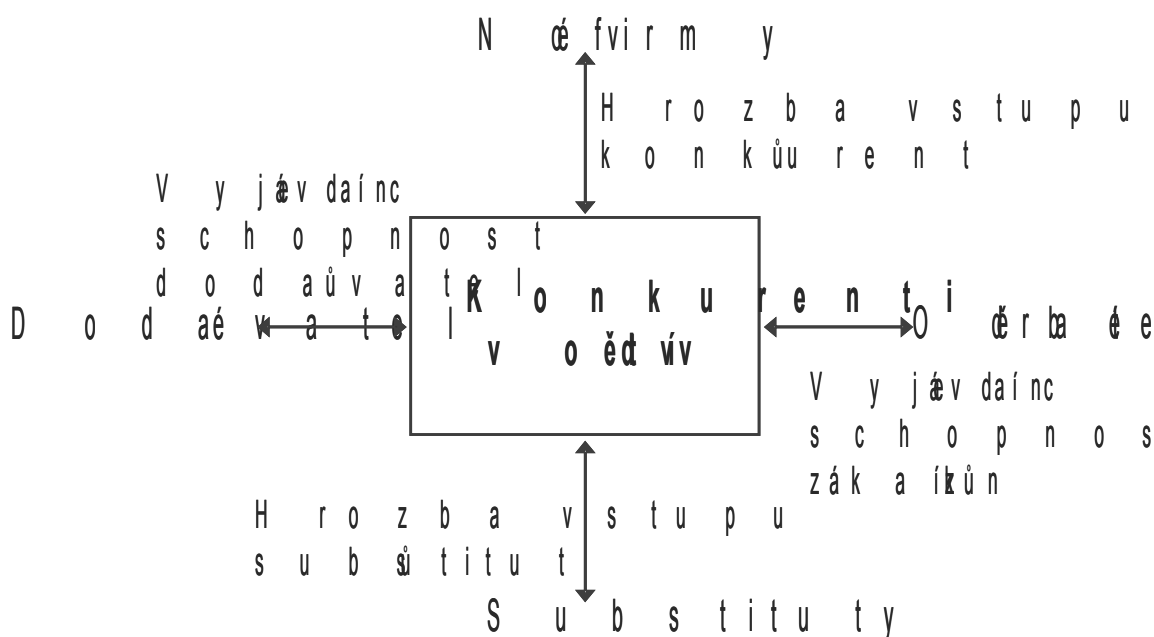
- Absolutní nákladové výhody - schopnost vyrábět levněji
- Míra hospodárnosti - dána nákladovými výhodami a velikostí tržního podílu

### Substituční výrobky

Substituční produkty mohou nahradit, případně úplně vytlačit produkty stávající.

### Síla komplementářů

Komplementáři jsou závislí na podnikání dané firmy buď jako dodavatelé vstupů, případně jako odběratelé. Např. v automobilovém průmyslu to jsou petrochemické firmy, softwareové firmy jsou komplementáři výrobcům počítačů,...



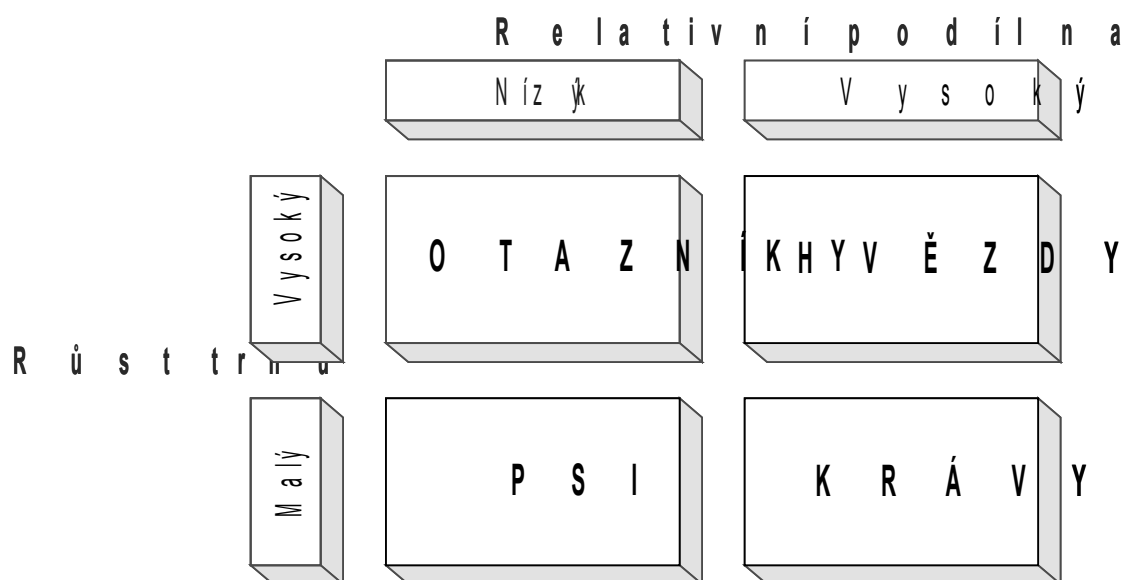
Obrázek 3-13: Porterův model pěti tržních sil

**MATICE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**

Model BCG člení výrobky podle fáze jejich zralosti. Zralost výrobku je charakterizována růstem trhu a relativním podílem výrobku na trhu.

Produkty členíme do kategorií:

- Otazníky - nově uváděné výrobky na trh, vysoké náklady na vývoj a uvedení na trh
- Hvězdy - úspěšně rostoucí nové výrobky, vysoké náklady na podporu prodeje
- Dojné krávy - stabilně prodávané stávající výrobky s velkým objemem, vysoké zisky
- Bídící psi - klesající prodeje, minimální zisky



Obrázek 3-14: Model BCG

## MATICE GENERAL ELECTRIC (GE)

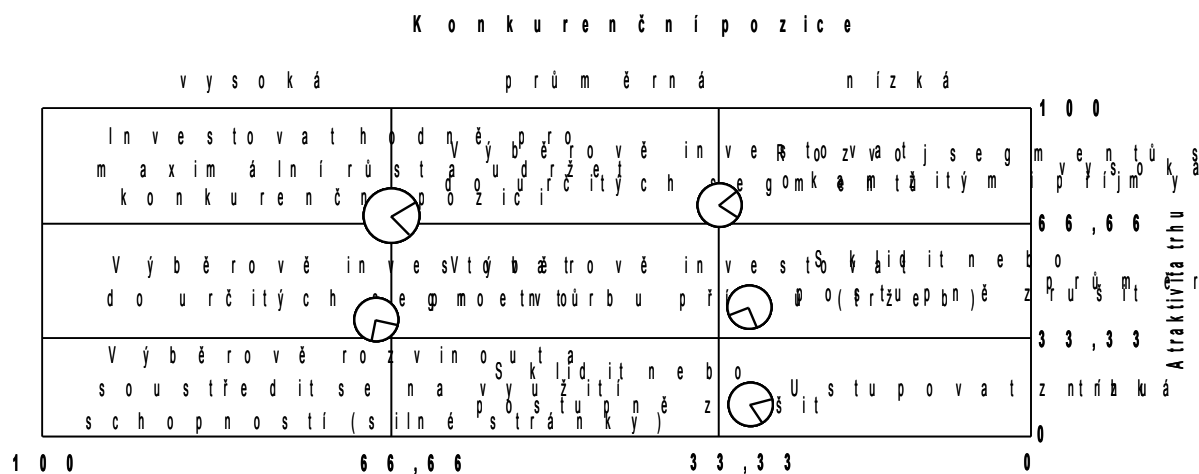
Matice atraktivita trhu byla vyvinuta poradenskou firmou McKinsey a je sofistikovanější ve srovnání s maticí BCG. Model je založen na kvantitativní analýze strategické podnikatelské jednotky.

Model odpovídá na otázku jakou strategii volit v dalším růstu firmy:

- strategie defenzivní
- strategie ofenzivní

Základní parametry matice jsou:

- Atraktivita trhu
- Konkurenční pozice firmy
- Velikost trhu
- Tržní podíl firmy



Obrázek 3-15: Matice General Electric (GE)



**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Strategické plánování vychází z analýz informací o situaci interního a externího prostředí organizace.

Cílem analýz těchto informací je identifikovat vnitřní slabé a silné stránky organizace a příležitosti a hrozby podnikatelského prostředí organizace tvořeného stakeholders a makroprostředí trhu.

Rámec strategického řízení umožňuje strukturovat klíčové faktory dlouhodobé úspěšnosti interního a externího prostředí.

Interní prostředí se skládá ze sociálního kapitálu, který je zdrojem sociální energie a znalostního kapitálu, který je prostředkem, souborem znalostí v podobě kapitálu, hmotných prostředků a zařízení a know-how.

Marketingový mix je souborem nástrojů pro uspokojování zákaznických potřeb. Patří sem produkt, cena, marketingová komunikace, distribuce, dodatkové služby.

Externí prostředí je formováno epochami vývoje lidstva. Končící industriální epocha je ve své rychlé fázi vývoje, která se projevuje rostoucí turbulencí, zvýšenými komplexními nároky trhu.

Makroprostředí se skládá z řady faktorů, které označujeme zkratkou SLEPTE, sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické prostředí. Pochopení trendů faktorů SLEPTE umožňuje lépe chápat budoucí požadavky trhu a volit vhodnou strategii.

Podnikatelské prostředí organizace je tvořeno stakeholders – zainteresovanými stranami. Patří sem zákazníci, dodavatelé, konkurence, trh práce, majitelé a veřejnost. Zjišťujeme očekávání a potřeby stakeholders.

Manažerský informační systém (MIS) se skládá z interního a externího informačního systému. MIS je zásobníkem informací pro strategické analýzy.

Analytické nástroje informací slouží pro třídění a vizualizaci analyzovaných informací.

Mezi nejpoužívanější patří SWOT analýza, benchmarking, Porterova analýza pěti tržních sil, matice BCG, a matice GE.

Ze strategických analýz zjišťujeme tržní výzvy a mezery potenciálu.



#### KONTROLNÍ OTÁZKA 4

1. K čemu slouží rámec strategického řízení. Vyjmenujte hlavní faktory rámce SŘ.
2. Co představují faktory P a faktory V?
3. Za jakým účelem monitorují biosystémy své prostředí? Co hlavně zjišťují?
4. Co ovlivňuje množství sociální energie organizace?
5. Z jakých částí se skládá znalostní kapitál organizace?
6. K čemu slouží marketingový mix?
7. Čím je charakteristická současná epocha lidstva?
8. Popište faktory makroprostředí.
9. Kdo jsou stakeholders organizace a jaké jsou jejich potřeby?
10. K čemu slouží manažerský informační systém?
11. Vysvětlete k čemu slouží SWOT analýza, benchmarking, Porterův model pěti tržních sil, matice BCG a GE.

## 4 MEZERY A VÝZVY PODNIKÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Poznání mezery mezi aktuálním a cílovým stavem vytváří předpoklad pro pojmenování úrovně nedostatečnosti a přijetí nápravných opatření, strategií.

Pro diagnostiku mezer je třeba zvolit faktory úspěšnosti, které jsou hodnoceny. Vysvětlíme podstatu mapy úspěšnosti, genetické matice a modelu EFQM, které nabízejí struktury faktorů úspěšnosti

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- porozumíte metodice mezerové analýzy (*GAP analysis*)
- pochopíte podstatu *pain a remedy* managementu
- budete znát podstatu mapy úspěšnosti a způsobu měření sociálního a znalostního kapitálu
- porozumíte genetické matici firmy
- poznáte princip modelu excelence EFQM

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Mezerová analýza, *pain a remedy* management, mapa úspěšnosti, genetická matice, model EFQM

## 4.1 Mezerová analýza

Mezerová analýza (*gap analysis*) identifikuje rozdíly - mezery mezi žádoucím stavem a stavem aktuálním. V podnikání je GAP analýza podnikatelský nástroj, který umožňuje jak hodnocení potenciálu podniku tak i porovnání jeho skutečných výsledků.

Hledáme odpověď na dvě klíčové otázky:

- Kde jsme?
- Kam se chceme dostat?

Mezery existují ve všech oblastech spirálového managementu:

- Strategické mezery
  - Proč chybí strategický gradient?
  - Proč chybí řetězení strategických cílů?
- Potenciálové mezery
  - Proč je nedostačující dynamika růstu potenciálu organizace?
  - Proč chybí sociální energie?
  - Proč je nedostačující konkurenčnost znalostního kapitálu?
- Operační mezery
  - Proč je provozní řízení nestabilní?!
  - Proč chybí regulace procesů?

Zjištění mezer pomáhá zajistit vzhled do oblastí, které mají prostor pro zlepšení.

Mezerová analýza je přirozeným výstupem benchmarkingu a všech analýz, které porovnávají organizaci s požadavky okolí.

Můžeme sledovat všechny faktory interního i externího prostředí dle rámce strategického řízení.

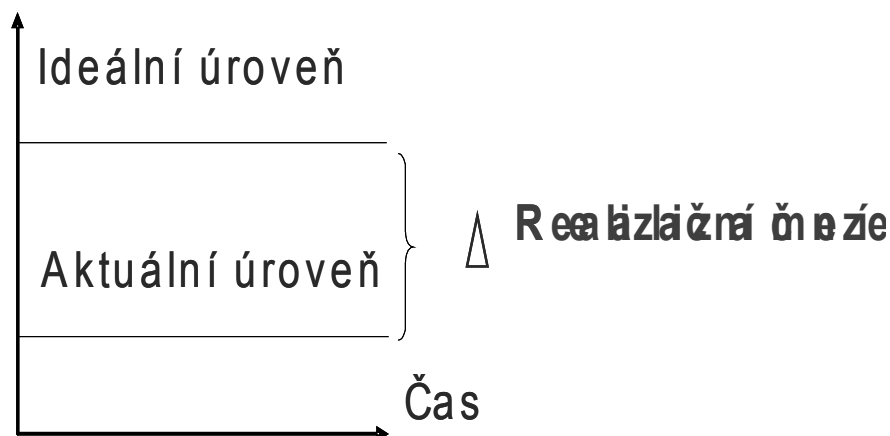
Mezera signalizuje jak jsme dobří při naplňování daného faktoru, zda je faktor:

- dobrý
- průměrný
- slabý

**K ZAPAMATOVÁNÍ 17**

GAP analýza je formální studií o tom, kde se organizace v současné době nachází a kde chce být v budoucnu.

Výkon



Obrázek 4-1: Mezery a výzvy podnikání

## 4.2 Diagnostika faktorů úspěšnosti

Diagnostika je součástí PAIN (bolest) a REMEDY (lék) MANAGEMENTU. Slouží k identifikaci mezery nedostatečnosti.

PAIN přivádí živý systém na rozcestí rozhodování = BIFURKAČNÍ BOD.

Buď budu pokračovat v nastoupeném trendu, který mě přivedl k PAINU, nebo nastartuji změny, které mi bolest odstraní, anebo ještě lépe, změnami potenciálu budu předcházet vzniku bolesti.

První situaci zažívají II. ligové firmy, které řeší až krizové situace, které je ohrožují.

Na pochopení principů, diagnostiku a prevenci nemají čas!?

Heslo II. ligy zní: „Není čas kosu kut, musí se sect!“

Druhá situace je případ I. ligových firem:

- učí se porozumět zákonitostem tvorby bohatství

- pravidelně diagnostikují rizika vnějších tržních faktorů  
i rizika vnitřních faktorů firemního potenciálu
- ve firmě vytvářejí systém managementu změn – proud vnitřních změn, který diagnostikované problémy - rizika, přetváří na podnikatelské výzvy
- neustále posilují firemní potenciál
- zdokonalují úroveň energetizace sociálního kapitálu
- zdokonalují OKF procesů znalostního kapitálu a preventivně, metodou bohatých (20/80)
- připravují vnitřní potenciál firmy na budoucí náročnější situace, které jim zákonitě vytvoří konkurence, zákazníci a celé podnikatelské prostředí.

Řídí se heslem „Kdo je připraven, není překvapen!“



#### K ZAMYŠLENÍ 4

##### Bolesti zubů

Všichni jsme si už asi zažili bolesti zubů.

Bolest zubu představuje bifurkační bod rozhodování:

- a) nepůjdu k zubaři = riskuji, že bolest bude ještě horší, dokonce by vzniklý zánět mohl ve svém důsledku znamenat i mou smrt
- b) půjdu k zubaři, ten mě zbaví bolesti a možná mi i poradí jak problémům se zubním kazem předcházet

Pokud jste si takovou situaci v dětství zažili, zpravidla jste se stali mnohem vnímavější k radám pro preventivní ošetřování a ochranu zubů. Pokud jste si dokonce zvýšili svou **ctižádost**, že se nejen chcete vyhnout bolesti, ale že chcete mít zdravé a krásné zuby, posunula se automaticky vaše úroveň odpovědnosti - bod bifurkace.

Vaše rozhodování už je typu I.ligového uvažování.

Pokud se nebudu starat o své zuby riskuji, že své krásné zuby ztratím, proto:

- a) budu eliminovat negativní vlivy cukru a kyselin pravidelným čištěním
- b) budu pít mléko a jíst sýry, abych posílil výživu zubů

c) budu chodit na pravidelné preventivní prohlídky

#### 4.2.1 Faktory úspěšnosti

Na dlouhodobý úspěch firmy mají vliv neustále náročnější **faktory vnějšího** podnikatelského prostředí a faktory vnitřního potenciálu firmy. Faktory úspěšnosti

**Faktory vnějšího prostředí** vytváří příležitosti k podnikání, ale současně také hrozby, které ohrožují existenci firmy.

Firma musí neustále monitorovat všechny faktory podnikatelského prostředí, aby mohla vyhodnotit **výzvy a vnější rizika** podnikání.

**Faktory vnitřního** firemního prostředí vytváří silné a slabé stránky firemního potenciálu úspěšnosti.

Preventivní diagnostika silných a slabých stránek firemního potenciálu umožňuje identifikovat **mezery nedostatečnosti** a řídit dynamiku jejich překonávání.

V dalším výkladu se seznámíme s mapou úspěšnosti, vnitřními strategiemi, genetickou maticí firmy a modelem evropské excelence EFQM.

#### 4.2.2 Mapa úspěšnosti

Mapa úspěšnosti byla vytvořena Ing. A. Kopčajem, CSc., zakladatelem poradenské skupiny SILMA. Mapa úspěšnosti

**Mapa úspěšnosti** je poziční mapou, zobrazující potenciál úspěšnosti firmy v souřadnicích znalostní kapitál - sociální kapitál, při paretovském rozdělování bohatství trhu.

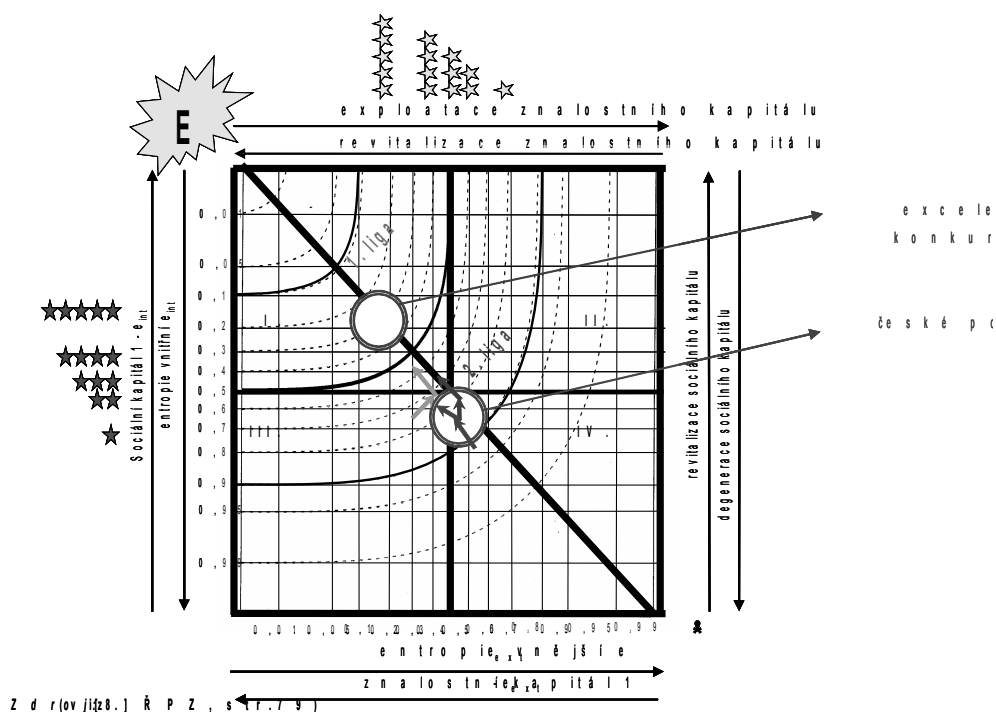
Pravidelná diagnostika umožňuje firmě sledovat na mapě úspěšnosti dynamiku změn firemního potenciálu.

Potenciál úspěšnosti má jednoznačnou vazbu, korelaci k dosahovaným podnikatelským výsledkům.

**Kvadranty** mapy úspěšnosti charakterizují úroveň firemního potenciálu následovně:

- I. **kvadrant** je kvadrantem nejúspěšnějších, I.ligových firem. Nadprůměrně **umí** uspokojovat zákaznické požadavky (znalostní kapitál) i nadprůměrně **chtějí** dosahovat dlouhodobé úspěšnosti (sociální kapitál).
- II. **kvadrant** je kvadrantem silně motivovaných firem, které nadprůměrně zvládají energetizaci spolupracovníků ve všech faktorech firemní kultury. Znalostní kapitál je sice slabší, ale vysoký stupeň energetizace vytváří výborné předpoklady jeho růstu.
- III. **kvadrant** je kvadrantem firem, které nadprůměrně zvládají konkurenčnost firemních procesů, ale s nízkou úrovní firemní kultury, která limituje exploataci tohoto potenciálu při přeměně na zisk.
- IV. **kvadrant** je kvadrantem II.ligových firem, které jsou podprůměrné v sociálním i znalostním kapitálu. Pokud nevytvoří růstový gradient, budou buď stálými zajatci II.ligy, nebo postupně zaniknou.

Souřadnice jsou označeny úrovní entropie vnitřní (SK) a vnější (ZK) v rozmezí 0 - 1 (excellence - smrt). Vrstevnice na mapě zobrazují celkovou entropii potenciálu úspěšnosti.



Obrázek 4-2: Mapa úspěšnosti(viz. [8] ŘPZ, str.79)



**Entropie** udává míru zmaření, nebo nevyužití potenciálu:

Entropie

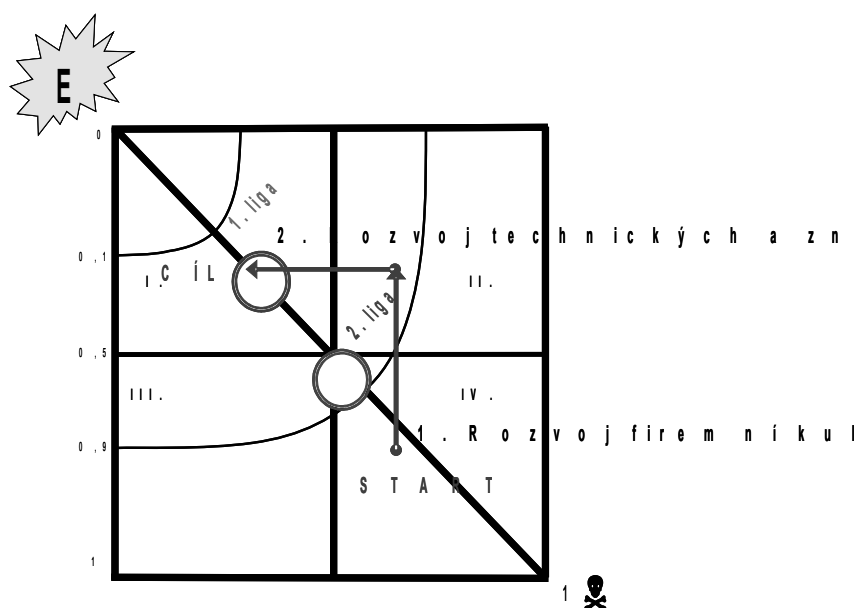
- $e = 0$  znamená, že je to stav absolutní dokonalosti, excellence, nic nepřišlo nazmar, 100% využití
- $e = 1$  vyjadřuje situaci absolutního zániku, úplného rozkladu, 0% využití
- $e_i$  - **interní entropie** udává nevyužití sociálního kapitálu, nezapojené životní energie lidí pro realizaci vizí a cílů firmy.
- $e_e$  - **externí entropie** ukazuje na úroveň nezvládnutí požadavků trhu, zákazníků, znehodnocení znalostního kapitálu
- $e_c$  - **celková entropie** udává celkovou neuspořádanost sociálního kapitálu a nefunkčnost znalostního kapitálu. Celková entropie firmy ji zařazuje do soutěžního pole o rozdělení bohatství (I. liga, II. liga)
- **I. liga** - neúspěšnější firmy, které si rozdělují 80% bohatství trhu podle paretova rozdělení
- **II. liga** - méně úspěšné firmy, které se dělí o zbývajících 20% bohatství trhu. Jejich další vrstvení rozlišuje jaký podíl obdrží z tohoto zbytku bohatství (frakce 80, 60, 40, 20).

### K ZAPAMATOVÁNÍ 18



Cesta do I. ligy

Ideální cesta do I. ligy vede od rohu smrti úhlopříčně k rohu excellence, tedy vyrovnaný růst sociálního i znalostního kapitálu (viz. Obr 4.3). Z předešlého výkladu už ale víme, že prvotní podmínkou změny je energie a druhotnou jsou znalosti. Proto i cesta do I. ligy vede ze IV. kvadrantu směrem do II. kvadrantu a pak do I. kvadrantu, tzn. nejdříve růst energie sociálního kapitálu vytvářením ctížádosti úspěchu a následně vytváření idejí a znalostí pro růst znalostního kapitálu.



Obrázek 4-3: Priority změn na cestě do I. ligy



## K ZAPAMATOVÁNÍ 19

Rychlost změn  
prostředí

Rychlost změn podnikatelského prostředí zásadně ovlivňuje úspěšnost firmy.

Firma se stejným potenciálem úspěšnosti bude mít zcela jiné výsledky v prostředí rychlých změn (např. USA) nebo pomalých změn (např. Afrika).

Úroveň rozdělení bohatství je závislá na rychlosti změn vnějšího prostředí, které vyžadují vyšší potenciál v prostředí rychlých změn.



## PRO ZÁJEMCE 2

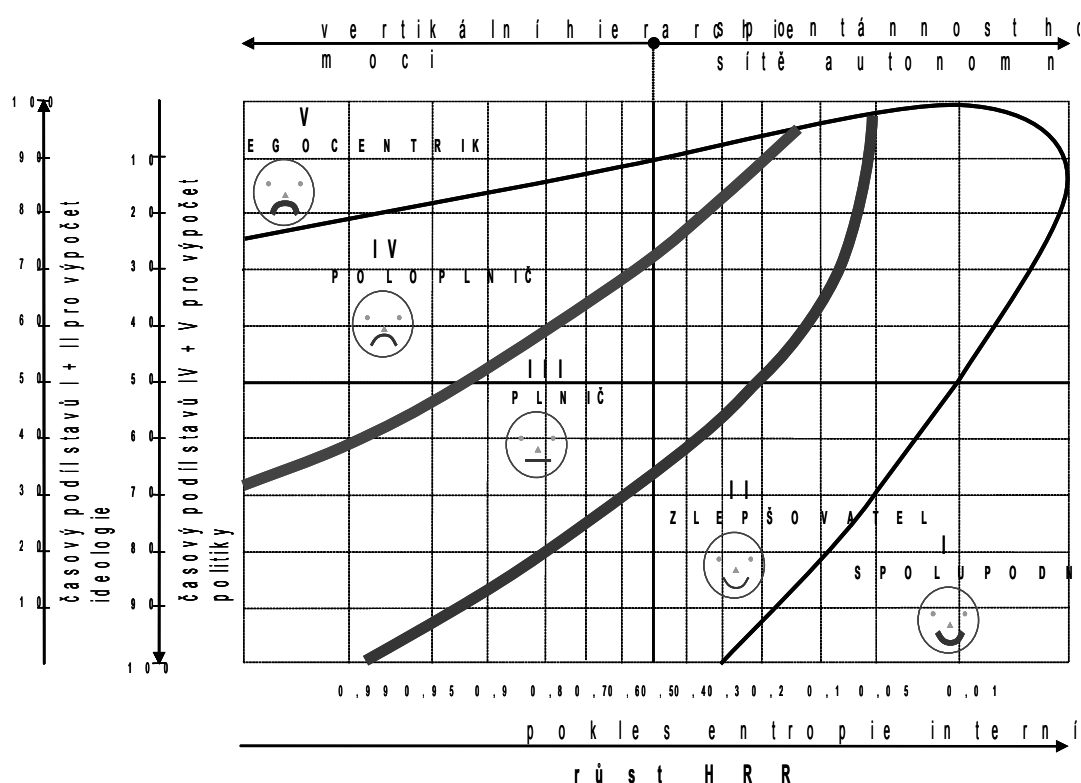
Bližší vysvětlení najdete v knize [9] Spirálový management, str. 151

### 4.2.3 Měření potenciálu úspěšnosti

Pro určení úrovně interní a externí entropie používáme metodu **holistického benchmarkingu** (celistvě pocitového) pro porovnávání se s nejlepšími konkurenty, nebo úrovní naplnění potřeb vnějšího podnikatelského prostředí. Je to metoda, kterou používají živé organismy od začátku své existence.

Pocit PAINU z mezery nedostatečnosti vzniklé holistickým benchmarkingem je hybnou silou změn, které chrání a rozvíjejí život (**sebezáchova a sebetransformace** živých systémů).

Úroveň **interní entropie** odvozujeme ze statisticky zjištěných stavů energetizace jednotlivců  $I \div V$  (spolupodnikatel  $\div$  egocentrik) s využitím nomogramu rovnovážných stavů sociálního kapitálu (obr. 4-4).



Obrázek 4-4: Nomogram růstu sociálního kapitálu (viz. [9] SM, str.147)



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 5

Průměrný český podnik má interní entropii  $e_i = 0,66$ . Po odečtení z nomogramu zjistíme, že tento stav entropie sociálního kapitálu představuje přibližně toto procentuální rozložení stavů energetizace zaměstnanců:

$$I + II = 23\%$$

$$III = 44\%$$

$$IV = 18\%$$

$$V = 15\%$$

Relativní stupeň  
komplexnosti

Pravděpodobnost úspěšnosti, tzv. **relativní stupeň komplexnosti (RSK)** se vypočte ze vztahu

$$RSK = (1 - e_c) = (1 - e_i) \cdot (1 - e_e)$$

Z toho lze odvodit vztah pro **celkovou entropii**:

$$e_c = e_i + e_e - e_i \cdot e_e$$



### ŘEŠENÁ ÚLOHA 4-1

Rozložení energetizace ve fotbalovém týmu s  $e_i = 0,66$  bude přibližně následující:

I - 1 aktivní, tvořivý útočník, vymýšlí nové taktiky dle vzniklé herní situace

II - 1 aktivní útočník vylepšuje naučené herní vzorce

III - 4 obránci

IV - 2,5 ulejšváci

V - 1,5 hráče aktivně se snažící střílet vlastní gól

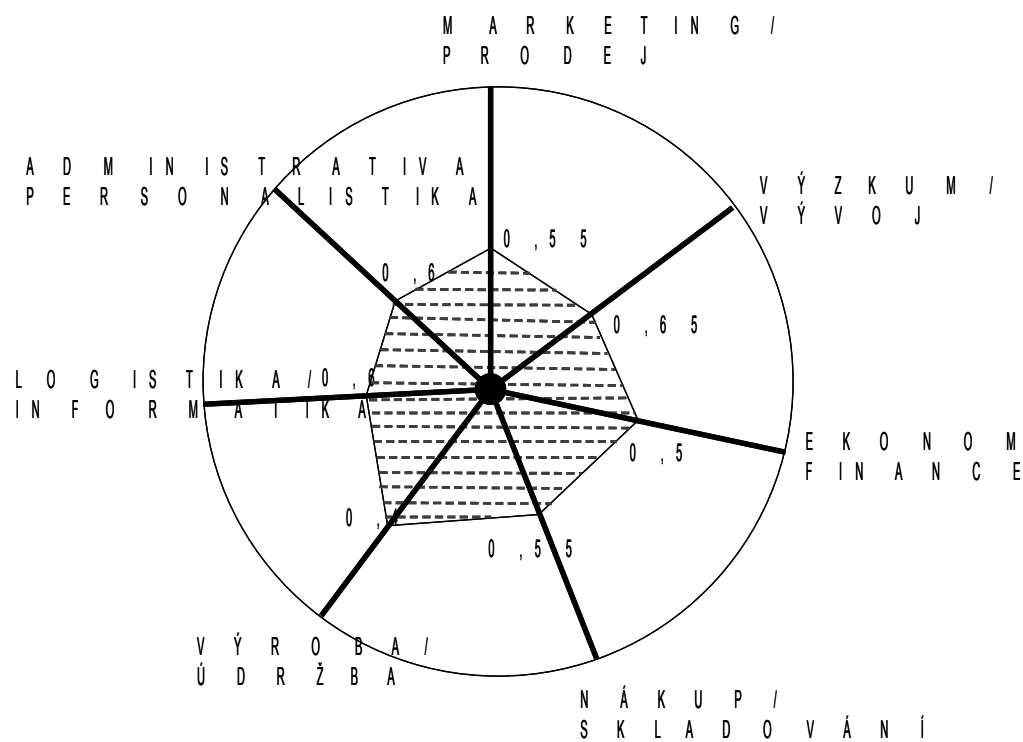
Jaká je asi pravděpodobnost na vítězství, jestliže celková entropie je  $e_c = 0,86$ ?

Řešení příkladu

$$RSK = (1 - 0,86) = 0,14$$

Tzn., že fotbalový tým má pouze 14% pravděpodobnost na vítězství!

**Úroveň externí entropie** - odvozujeme ze statistického šetření úrovně dílčích entropií firemních makroprocesů vzhledem k nejlepším konkurentům v oboru. Externí entropie



Obrázek 4-5: Stanovení externí entropie znalostního kapitálu (viz. [9] SM, str.146)

Bílá plocha na obrázku udává míru externí entropie. V analogii s potrubím je to kotelní kámen, který zanesl potrubí a tím snížil průtočný průřez.

Celkové průtočné množství peněz je dáno součinem plochy znalostního kapitálu a rychlostí toku, jež je dána úrovní sociálního kapitálu.

#### 4.2.4 Genetická matice firmy

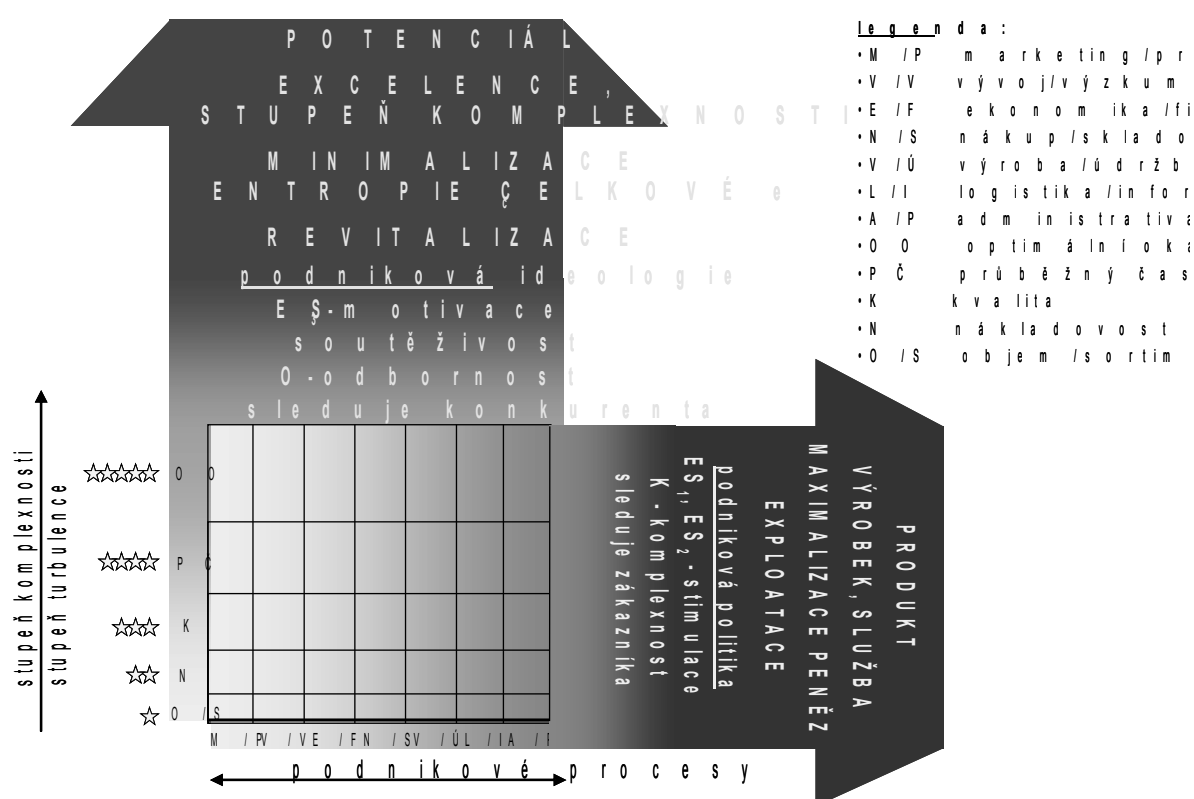
Úspěšné fungování firmy předpokládá nastavení potenciálu firemních makroprocesů na úroveň odpovídající úrovni turbulence podnikatelského prostředí. Genetická matice

Různá úroveň potenciálu makroprocesů způsobuje poruchy v komplexnosti jejich spolupráce, což ve svém důsledku znamená celkové snížení firemního potenciálu.

**Genetická matice** firmy zobrazuje firemní makroprocesy a úroveň jejich potenciálu. Nedostatečná úroveň potenciálu některého z makroprocesů působí jako hradlo toku produktů a peněz v pomyslném řečišti bohatství.

Z genetické matice je zřejmé, které makroprocesy jsou úzkým hrdlem firemního potenciálu.

Každý makroproces se musí věnovat nejen činnostem souvisejícím s realizací produktu (management provozu), ale současně i zvyšování svého potenciálu (management změn).



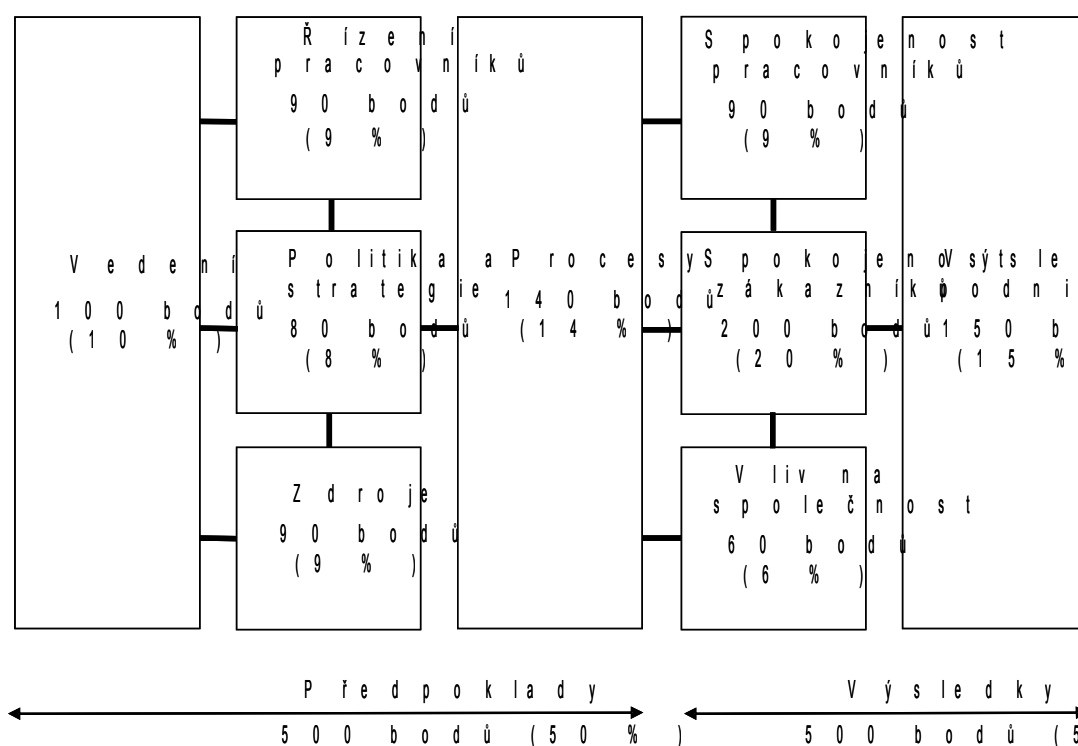
Obrázek 4-6: Genetická matice firmy (viz. [8] ŘPZ, str.97)

### 4.2.5 Faktory úspěšnosti dle EFQM

Zvyšování rychlosti podnikatelského prostředí v 80. letech vyvolalo potřebu najít faktory, které indikují úroveň podnikatelské úspěšnosti. Už nebylo možné určovat úspěch pouze podle zisku a podnikatelského jmění.

V Japonsku vznikla cena za kvalitu řízení - Demingova cena, v USA Malcolm - Baldridgeova cena a v Evropě cena EFQM (European Foundation for Quality Management).

**Model EFQM** je souborem interních a externích faktorů úspěšnosti, které musí firma sledovat, diagnostikovat úroveň naplnění a vybírat tržní výzvy a mezery potenciálu úspěšnosti.



Obrázek 4-7: Model evropské excelence EFQM (viz. [8] ŘPZ, str.90)

Ocenění předpokladů a výsledků podnikání udává úroveň zvládnutí podnikatelské excelence.

Oceňování se děje pomocí vyplňování dotazníků auditorem.

Oblast Předpoklady odpovídá pojmům managementu změn.

Pro vyjasnění terminologie můžeme uvést srovnání:

| Model EFQM                                                                                                                                             | Management změn                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Vedení</li><li>● Řízení pracovníků</li><li>● Procesy</li><li>● Zdroje</li><li>● Politika a strategie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Manažerský styl</li><li>● Energetizace lidských zdrojů</li><li>● Procesy</li><li>● Prostředky</li><li>● Strategie růstu produktu a potenciálu</li></ul> |

Tabulka 4-1: Porovnání kritérií EFQM a managementu změn

Oblast **Výsledky** má čtyři hodnocené okruhy:

- Spokojenost pracovníků, neboli kvalita pracovního života
- Spokojenost zákazníků
- Vliv na společnost
- Podnikatelské výsledky, které mají finanční (zisk) i nefinanční podobu (konkurenční pozice, dlouhodobost)



www.benchmarking.cz

### PRO ZÁJEMCE 3

Způsob hodnocení dle metodiky EFQM naleznete v [8] nebo na [http://www.benchmarking.cz /](http://www.benchmarking.cz/)



**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Ze strategických analýz, které se soustřeďují na klíčové faktory úspěšnosti zjišťujeme rozdíly - mezery mezi aktuální úrovní hodnoceného faktoru a jeho žádoucí úrovní. V případě interních faktorů hovoříme o mezerách potenciálu úspěšnosti, u externích faktorů zjišťujeme výzvy podnikatelského prostředí.

Diagnostika faktorů úspěšnosti firmy patří do základních nástrojů řízení dlouhodobé úspěšnosti.

Účelem diagnostiky je identifikovat rizika vnějších hrozeb, výzvy podnikatelských příležitostí, mezery nedostatečnosti vnitřního potenciálu firmy a její silné stránky.

Mapa úspěšnosti identifikuje potenciál sociálního a znalostního kapitálu metodou holistického benchmarkingu.

Zjišťuje se interní, externí a celková entropie potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Mapa úspěšnosti je poziční mapou vůči potenciálu konkurence, současně může sloužit pro sledování dynamiky rozvoje potenciálu firmy při opakovaných měřeních.

Genetická matice znázorňuje úroveň potenciálu úspěšnosti makroprocesů ve vztahu k požadavkům turbulence vnějšího podnikatelského prostředí. Je zde znázorněno, které procesy jsou úzkým hrdlem využití firemního potenciálu.

Model EFQM identifikuje interní a externí faktory úspěšnosti firmy. Je tak uceleným manažerským nástrojem pro sledování faktorů úspěšnosti.

**KONTROLNÍ OTÁZKA 5**

1. Co je účelem diagnostiky faktorů úspěšnosti?
2. K čemu slouží mapa úspěšnosti?
3. Jak se měří potenciál úspěšnosti na mapě úspěšnosti?
4. Jak vypočtete celkovou entropii firemního potenciálu?
5. Co udává relativní stupeň komplexnosti?
6. Co zobrazuje genetická matice firmy?



## ODPOVĚDI

1. **Diagnostika** je součástí PAIN (bolest) a REMEDY (lék) MANAGEMENTU. Slouží k identifikaci **mezery nedostatečnosti**.

PAIN přivádí živý systém na rozcestí rozhodování = BIFURKAČNÍ BOD.

**Faktory vnějšího prostředí** vytváří příležitosti k podnikání, ale současně také hrozby, které ohrožují existenci firmy.

**Faktory vnitřního** firemního prostředí vytváří silné a slabé stránky firemního potenciálu úspěšnosti.

**Preventivní diagnostika** silných a slabých stránek firemního potenciálu umožňuje identifikovat mezery nedostatečnosti a řídit dynamiku jejich překonávání.

2. **Mapa úspěšnosti** je poziční mapou, zobrazující potenciál úspěšnosti firmy v souřadnicích znalostní kapitál - sociální kapitál, při paretovském rozdělování bohatství trhu.

Pravidelná diagnostika umožňuje firmě sledovat na mapě úspěšnosti dynamiku změn firemního potenciálu.

Potenciál úspěšnosti má jednoznačnou vazbu, korelaci k dosahovaným podnikatelským výsledkům.

3. **Potenciál úspěšnosti** je zjišťován metodou holistického (celostně-pocitového) benchmarkingu, kdy je identifikována nedostatečnost potenciálu sociálního a znalostního kapitálu v hodnotách interní a externí entropie, porovnávání se s nejlepšími konkurenty, nebo úrovní naplnění potřeb vnějšího podnikatelského prostředí.

**Entropie** udává míru zmaření, nebo nevyužití potenciálu:  $e_i$  - interní entropie udává nevyužití sociálního kapitálu, nezapojené životní energie lidí pro realizaci vizí a cílů firmy.

- $e_e$  - externí entropie ukazuje na úroveň nezvládnutí požadavků trhu, zákazníků, znehodnocení znalostního kapitálu
- $e_c$  - celková entropie udává celkovou neuspořádanost sociálního kapitálu a nefunkčnost znalostního kapitálu. Celková entropie firmy ji zařazuje do soutěžního pole o rozdělení bohatství (I. liga, II. liga)

Pro určení úrovně interní a externí entropie používáme metodu holistického benchmarkingu (celistvě pocitového) pro

4. Celková entropie se vypočte z relativního stupně komplexnosti:

$$RSK = (1 - e_c) = (1 - e_i) \cdot (1 - e_e)$$

Z toho lze odvodit vztah pro **celkovou entropii**:

$$e_c = e_i + e_e - e_i \cdot e_e$$

5. Relativní stupeň komplexnosti udává pravděpodobnost úspěchu vůči konkurenci.
6. **Genetická matice** firmy zobrazuje firemní makroprocesy a úroveň jejich potenciálu ve vztahu k požadavkům trhu, turbulenci podnikatelského prostředí.

Nedostatečná úroveň potenciálu některého z makroprocesů působí jako úzké hrdlo toku produktů a peněz v pomyslném řečišti bohatství.

## 5 VOLBA STRATEGIE



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Na základě patnáctiletého studia úspěšných organizací formuloval Igor Ansoff paradigma úspěchu strategie [10] (str.104) :

1. Neexistuje univerzální recept na úspěch pro všechny organizace
2. Rozhodující proměnnou, která určuje strategii vedoucí k úspěchu organizace je míra turbulence okolního prostředí
3. Úspěch organizace nemůže být optimalizován, pokud nebude agresivita jeho strategie odpovídat turbulenci okolního prostředí
4. Úspěch organizace nemůže být optimalizován, pokud okolnímu prostředí nebudou odpovídat také schopnosti managementu
5. O úspěchu organizace rozhodují i interní schopnosti organizace vytvořené zaměstnanci, kam patří především schopnost poznat nejen okolí organizace, ale i sebe sama, vytváření vhodných podmínek pro rozvoj vzájemných dobrých vztahů apod.

Současná rychlá fáze industriální epochy nutí organizace, aby především u inovativních oborů podnikání, přecházeli od strategie vycházející z predikce vývoje prostředí (strategie časového úseku) ke strategiím zaměřeným na optimalizaci rozvoje vnitřního potenciálu, který umožňuje optimálně reagovat na rychlé, turbulentní změny tržního prostředí (strategie časového okamžiku).



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- rozlišit hlavní typy strategií
- seznámíte se strategiemi kultivace sociálního kapitálu
- poznáte základní strategie pro řízení změn znalostního kapitálu

- pochopíte podstatu strategií operačního řízení

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Externí a interní strategie, strategie kultivace, strategie energetizace, strategie zdokonalování, strategie operační, strategie dlouhodobé úspěšnosti biosystémů

## 5.1 Různost pohledů na strategii

*„Nejlepší způsob, jak být připravený na budoucnost, je vytvářet ji.“*

*John Sculley, Prezident firmy APPLE*

Diskuze na téma „strategie“ je mnohdy problematická. Diskutující zaníceně obhajují své „strategické“ názory. Mnohdy se neumí dohodnout jenom proto, že jejich strategické pohledy vychází z jiných úrovní nebo úhlů pohledu na strategii.

Na začátku každé diskuze by měly být zodpovězeny otázky:

- Na jaké úrovni strategického řízení se nacházíme?
- Jaký pohled na strategii je pro nás důležitý?
- Čím začneme?

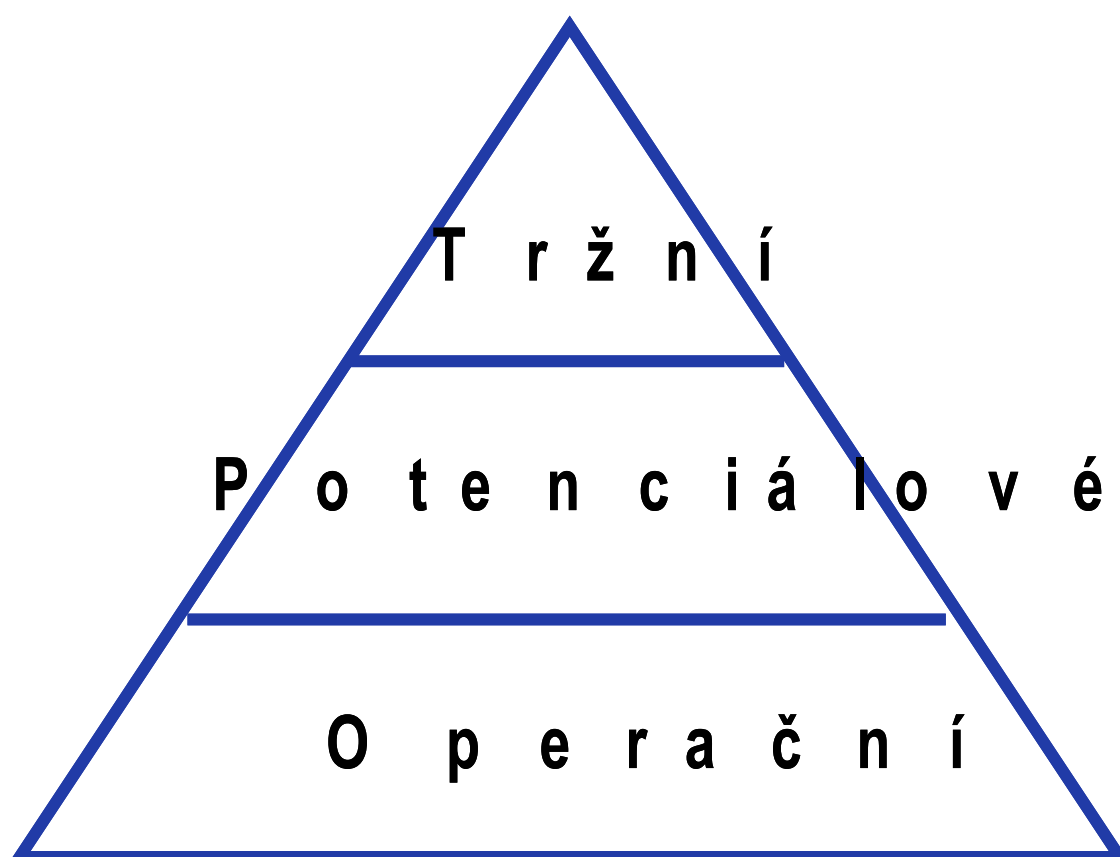
Strategie může třídit podle řady hledisek, případně můžeme tato hlediska kombinovat.

Uvedme aspoň několik různých možností členění strategií:

- Členění dle účelu
- Hierarchické členění
- Časové členění
- Členění dle turbulence tržního prostředí
- Členění podle toho zda se jedná o obranu nebo útok
- Členění na individuální nebo alianční strategie
- Zaměření na interní nebo externí prostředí organizace

- Strategie životního cyklu
- Členění dle názvosloví
- Členění podle marketingového mixu
- Podle zaměření na dosažení výjimečnosti - excellence nebo na přežití
- Strategie multiparametrické

### **1. Hierarchické členění strategií**



*Obrázek 5-1: Hierarchické členění strategií*

Každá hierarchická úroveň řízení organizace má svůj pohled na strategii. Strategie vrcholového managementu může vypadat z pohledu provozního mistra jako „obecný blábol“.

Mistra zajímá „strategie“ jeho operačního, provozního řízení, tj. cíle měsíce, týdne a dne a způsoby jejich dosažení.

Střední management by měl propojovat pohledy vrcholových manažerů, kteří vnímají strategii v souvislostech tržních příležitostí a hrozeb a pohledy provozních, výkonných manažerů, které zajímá co se konkrétně změní v jejich pracovních činnostech. Realita života ukazuje, že snadnější a naléhavější je zabývat se provozními problémy, než hledat taktické kroky propojení obou úrovní, tím se střední manažeři vyhýbají svému poslání při realizaci strategie.

Základní členění strategií dle hierarchických úrovní řízení:

- Tržní strategie firmy (*corporate strategy*)
- Tržní strategie podnikatelského segmentu, linie (*business unit strategy*)
- Potenciálové strategie sociálního a znalostního kapitálu (*competitive potential strategy*)
- Operační strategie (*operational strategy*)

### **Tržní strategie firmy (*corporate strategy*)**

Úlohou **vrcholového managementu** je identifikovat příležitosti a hrozby tržního prostředí a zvolit optimální tržní strategii.

Tržní strategie firmy má za úkol definovat optimální portfólio podnikatelských segmentů, které budou v souladu s vizí firmy, budou vytvářet vzájemné synergické efekty a zajistí žádoucí zhodnocení kapitálu akcionářů.

Portfólio vybraných podnikatelských aktivit by mělo vytvářet vzájemné synergické efekty, které zajistí dlouhodobou hodnotu podnikání (*StVA Stakeholder Value Edit*) při sledování trendů příležitostí a hrozeb tržního makroprostředí.

Cíle tržních strategií organizace (*corporate strategy*) se týkají organizace jako celku.

Příklad celofiremních cílů:

- Dosáhnout alespoň 15% návratnosti investic (*ROI return on investment*)

- Dosáhnout provozní zisk více než 10 mil. dolarů z prodejního obratu alespoň 100 mil. dolarů
- Dosáhnout v dlouhodobém výhledu růstu hodnoty na akcii alespoň 10%

### **Tržní strategie podnikatelských segmentů (*business units strategies*)**

Tržní strategie podnikatelských segmentů, podnikatelských linií (*SBU Strategic Business Units*) se zaměřuje na uspokojení zákazníků segmentu s cílem maximalizovat krátkodobou hodnotu v podobě zisku (*EVA Economic Value Edit*) a současně vytváří dlouhodobý úspěch podnikatelského segmentu. Tržní strategie musí brát v úvahu všechny proměnné parametry trhu, který se skládá z účastníků trhu (*stakeholders*) a faktorů tržního prostředí (SLEPTE).

Příklady strategií podnikatelského segmentu:

- Vytvořit zákaznickou databázi alespoň 25 000 domácností v průběhu následujících 12 měsíců
- Dosáhnout tržní podíl 10%
- Dosáhnout 75% známosti naší značky na cílových trzích

### **Strategický gradient**

Tržní strategie musí být motivující pro všechny stakeholders, musí vytvářet **strategický gradient**, který jako magnetické pole prostupuje organizací a jejím okolím a směřuje energii stakeholders k jednání prospěšnému pro organizaci.

Pokud je gradient strategie vyhaslý, nedostatečný, nebo dokonce vyvolává u stakeholders reakce, které poškozují dlouhodobé zájmy organizace, je pravděpodobnost úspěchu takovéto tržní strategie velmi malá.



#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 20**

Tržní strategie musí vyvolat strategický gradient ctižádosti jejího naplnění u všech zainteresovaných skupin (stakeholders), především však u zaměstnanců a manažerů



organizace. Správně zvolené tržní strategie zvyšují dlouhodobou hodnotu pro stakeholders (StVA).

### **Potenciálové strategie sociálního a znalostního kapitálu (*competitive potential strategy*)**

Potenciál organizace, to jsou vnitřní předpoklady budoucích úspěchů organizace. Přírůstek potenciálu organizace vytváří, v synergii se správně zvolenou tržní strategií, zvýšení tržní hodnoty organizace pro akcionáře nebo vlastníky (*MVA Market Value Edit*).

Tržní strategie, pokud má zajistit dlouhodobý úspěch organizace, musí být následována růstem vnitřního potenciálu organizace. Strategické záměry vytvářejí mezeru nedostatečnosti mezi aktuálním stavem potenciálu a jeho žádoucí úrovní pro naplnění záměrů tržní strategie.

Úlohou **středního managementu** je identifikovat mezery nedostatečnosti v organizační kultuře, která je odpovědná za kultivaci sociální energie a mezery nedostatečnosti v konkurenční úrovni hlavních procesů organizace (makroprocesy).

Organizace musí neustále zvyšovat úroveň sociálního kapitálu, tj. sociální energie organizace zdokonalováním firemní kultury a úroveň znalostního kapitálu, tj. potenciálu procesů organizace v podobě konkurenčnosti kapitálových a hmotných prostředků firmy a jejího firemního know-how.

Potenciálové strategie se musí týkat jak rozvoje kultury organizace, tak i jednotlivých makroprocesů organizace.

### **Dynamika rozvoje potenciálu**

Cílem potenciálových strategií je vytvoření dynamiky růstu konkurenčního potenciálu.

Tempo dynamiky růstu musí být v souladu se zvolenou tržní strategií a aktuálními možnostmi organizace.

Prioritní jsou potenciálové strategie rozvoje firemní kultury, která kultivuje sociální energii organizace, bez níž by nebylo možné „oživit“ technické prostředky organizace.

Změny, které jsou realizovány v rámci potenciálových strategií mají zpravidla skokový charakter, jsou to diskontinuální změny.



## K ZAPAMATOVÁNÍ 21

Střednědobé potenciálové strategie musí zajistit dynamiku rozvoje firemní kultury a rozvoje konkurenčnosti makroprocesů. Synergie zvýšení konkurenčního potenciálu a tržních strategií zajišťují přírůstek tržní hodnoty firmy (*MVA*).

### Operační strategie (*operational strategy*)

Operační strategie se zaměřují na zlepšování motivace (energetizace) zaměstnanců při výkonu jejich práce, zvyšování kvalifikace, zlepšení realizačních a řídicích procesů. Operační strategie úzce navazují na potenciálové strategie. Týkají se jak rozvoje lidí tak i procesů organizace.

Odpovědnost za operační strategie mají **manažeři 1.linie**, výkonná úroveň řízení, která zahrnuje manažery oddělení, nebo mistry ve výrobních organizacích.

Změny, které operační strategie vyvolávají jsou zaměřeny na **stabilitu** provozních činností a jejich **průběžné zlepšování** (kontinuální zdokonalování).

### Stabilita provozu

Za stabilní považujeme proces, který opakovaně produkuje plánované výstupy bez potřeby operativních zásahů. Čím více odchylek od plánovaných parametrů produkovaných výstupů a čím více operativních zásahů do chodu procesu, tím je proces méně stabilní.

Hlavní strategií pro zajištění stability je vytváření provozních standardů plánování, organizování, řízení a kontroly provozních procesů.

Výsledkem potřeby standardizace provozních činností, bezpečnosti práce, ale i dodržování ekologických pravidel jsou standardizační normy (ISO, HACCP, ...) .

### Kontinuální zdokonalování

Podstatou kontinuálního zdokonalování je vtáhnout zaměstnance do týmů, které za využití nástrojů tvořivého myšlení společně průběžně odstraňují příčiny provozních problémů.

Kontinuální zdokonalování v praxi znamená odstraňovat chronické problémy, které opakovaně narušují provozní činnosti. Nestabilita provozních činností způsobuje snižování produktivity a tvorbu nekvality - „zmetků“ v jakékoli podobě, zvýšené náklady, prodlužování realizačních časů, nebo neplnění termínů dodávek.

Kontinuální zdokonalování bylo zavedeno v japonských firmách pod názvy KAIZEN, TOTAL QUALITY MANAGEMENT a pod řadou dalších názvů. Do amerického managementu byl zaveden termín CONTINUOUS IMPROVEMENT.

### K ZAPAMATOVÁNÍ 22



Operační strategie se zaměřují na zajištění stability provozních činností zaváděním norem kvality a metod týmového kontinuálního zdokonalování procesů a vztahů na pracovišti.

Cílem provozních strategií je maximalizace krátkodobé přidané hodnoty pro akcionáře v podobě zisku (EVA).

## 2. Časové členění strategií

Druhým pohledem na členění strategií je časové hledisko, tj. časový horizont naplnění strategie.

Časový horizont strategií dělíme následovně:

|                       | Dříve      | Nyní      |
|-----------------------|------------|-----------|
| Dlouhodobé strategie  | $(x + 10)$ | $(x + 5)$ |
| Střednědobá strategie | $(x + 5)$  | $(x + 3)$ |
| Krátkodobé strategie  | $(x + 1)$  | $(x + 1)$ |

Logika časové následnosti naznačuje, že by měla existovat nejen časová následnost strategií, ale také návaznost věcného obsahu a odpovědnost za jejich formulace a naplnění.

### **Dlouhodobé strategie**

Dlouhodobé plánování organizace souvisí s ambicemi organizace a tržními trendy podnikatelského prostředí.

Dlouhodobé strategie jsou více obecné, zahrnují dlouhodobé vize (*vision*), budoucí představy toho, co chce organizace dosáhnout a poslání (*mission*) tj. čím chce organizace být. Vize i poslání organizace je zpravidla doplněno o cílové, dlouhodobé hodnoty (*terminal values*), na kterých organizace staví své ambice. Pro dosažení dlouhodobých strategií jsou definovány **politiky** vůči stakeholders, které zahrnují nástrojové hodnoty (*instrumental values*), které organizace vůči těmto skupinám hodlá uplatňovat, aby dosáhla svých dlouhodobých záměrů.

### **Střednědobé strategie**

Střednědobé plánování navazuje na dlouhodobé záměry organizace. Ve střednědobých strategiích jsou rozpracovány cíle a způsoby rozvoje konkurenčního potenciálu organizace. Střednědobé taktiky se zaměřují na rozvoj konkurenčnosti organizační kultury a makroprocesů.

### **Krátkodobé strategie**

Krátkodobé strategie zahrnují změnové cíle zpravidla v délce do jednoho roku. Změny jsou zaměřeny jak na rozvoj lidí tak i procesů organizace.



#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 23**

Časové členění strategií se zaměřuje na časový horizont plánování navazujících úrovní strategií organizace. Čím vyšší úroveň strategie, tím delší plánovací horizont a větší míra obecnosti strategie.

### 3. Strategie reagující na turbulenci trhu

Změny tržního prostředí, které se nachází ve zrychlující se fázi cyklu industriální epochy při přechodu do epochy znalostí, lze kategorizovat do tzv. stupňů turbulence, které identifikují narůstající tržní požadavky:

- \* sortiment a objem zboží
- \* \* cena a náklady
- \* \* \* kvalita zboží a zákaznické spokojenosti
- \* \* \* \* čas dodávky
- \* \* \* \* \* inovace

S vyšším stupněm turbulence, narůstá úroveň požadavků, které musí organizace splnit. Platí, že naplnění vyššího stupně nesmí poškodit spokojenost s naplněním nižšího stupně turbulence. Organizace musí zajistit multikriteriální optimalizaci naplnění tržních požadavků.

Strategie jsou vnímány z různých úhlů pohledu a odpovídají na různé otázky:

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pohled výrobní:</b><br>výrobní strategie                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaký sortiment zboží a služeb nabídneme?</li> <li>• Jak se budou produkty a služby vzájemně doplňovat?</li> </ul>                                                                         |
| <b>Pohled výrobní:</b><br>strategie výrobní                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaký objem budeme vyrábět?</li> <li>• Jakou produktivitu výroby musíme dosáhnout?</li> </ul>                                                                                              |
| <b>Pohled ekonomický:</b><br>strategie cenová, nákladová,<br>zisková, kapitálová | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za jakou cenu budeme produkty nabízet?</li> <li>• Jaké budou náklady?</li> <li>• Jaký dosáhneme zisk?</li> <li>• Jaká bude návratnost investic?</li> </ul>                                |
| <b>Pohled marketingový:</b><br>strategie stakeholders                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdo jsou účastníci trhu (stakeholders)?</li> <li>• Co je kvalita pro stakeholders?</li> <li>• Jak naplníme potřeby stakeholders?</li> <li>• Jaká bude naše konkurenční pozice?</li> </ul> |
| <b>Pohled časový:</b><br>strategie logistická                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaká bude doba odezvy na zákaznické objednávky?</li> <li>• Jak zkrátit průběžnou dobu realizace objednávky?</li> </ul>                                                                    |
| <b>Pohled inovační:</b><br>strategie inovační                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaké tržní trendy budeme sledovat?</li> <li>• Jaké inovace připravíme?</li> <li>• Kdy bude optimální okamžik uvedení inovace na trh?</li> </ul>                                           |

Tabulka 5-1: Strategie dle růstu turbulence trhu

Podle náročnosti trhu, na kterém organizace působí, je třeba řešit odpovídající úroveň požadavků a kombinovat a vzájemně vytvářet synergie strategií jednotlivých úrovní.



#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 24**

Požadavky tržního prostředí jsou vyjádřeny stupni turbulence prostředí. Strategie musí reagovat nejen na jednotlivé stupně turbulence, ale současně vždy musí respektovat požadavky stupňů nižších.

### **4. Strategie typu obrana nebo útok**

V přírodě reagují všechny biologické systémy na změny ve svém prostředí pouze dvěma způsoby:

- strategie obranné
- strategie útočné

#### **Strategie obranné**

Únik před ohrožením z vnějšího prostředí nutí biologické systémy volit strategie obranné. Tyto biosystémy mají nižší úroveň potenciálu, než mají jejich konkurenti. Zpravidla jsou i na nižším žebříčku potravinového řetězce.

Cílem obranné strategie organizací je udržení tržní pozice, případně ústup do bezpečnějších, méně náročných tržních teritorií. Obrana může být aktivní (společná, útěk) a pasivní (výklenek, zneviditelnění).

#### **Strategie útočné**

Útočné strategie volí ty biosystémy, které jsou velmi dobře vybaveny potenciálem ve srovnání se svými konkurenty. Jejich filozofie je postavena na útoku s cílem dosáhnout vítězství. Je to strategie predátorů.

Cílem útočné strategie organizace je maximalizovat tržní podíl a získávat co nejlepší konkurenční postavení.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 25**

Základním principem každé strategie je rozhodnutí zda se organizace bude bránit, nebo bude útočit.

**5. Strategie individuální nebo alianční**

Obdobně jako v přírodě volí organizace cestu individualismu, nebo vytváření aliancí, které posilují jejich slabé stránky.

**Individuální strategie** (vlastními silami) je používána v případě, že jedinec má dostatečný potenciál pro obranu i útok, nebo mu nic jiného nezbývá, protože nemá vhodného spojence.

Příklady individuální strategie:

- Chameleon - zneviditelnění se vůči útokům okolí
- Želva - vytvoření chráněného prostředí vůči útokům predátorů
- Žralok - individuální útočné strategie dobře vyzbrojeného jedince usilující o vedoucí postavení

**Alianční strategie** jsou charakteru dočasného nebo trvalého. Jejich úkolem je vytvořit synergické efekty, které vytvářejí větší přínos pro všechny zúčastněné partnery.

Partneři vytvářejí **dočasné** aliance po dobu trvání ohrožení, následně se aliance rozpadá. V případě **trvalého** ohrožení jsou vytvářeny trvalé aliance s vnitřními, nebo vnějšími strategickými partnery.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 26**

Podle síly konkurenčního potenciálu organizace volí individuální nebo alianční strategie. Alianční strategie mají za úkol posílit sílu organizace dočasně nebo trvale.

## 6. Strategie interní nebo externí

Jiný pohled na klasifikaci strategií je, zda se strategie zaměřuje na externí faktory podnikatelského prostředí, nebo na interní faktory organizace.

Úkolem **interní strategie** je udržování stability a rozvoj konkurenčního potenciálu organizace. Interní strategie hledají cesty zdokonalení kultury organizace a vytvoření synergie makroprocesů při naplňování požadavků turbulentního prostředí.

**Externí strategie** identifikují cíle a cesty maximalizace příležitostí a minimalizace rizik plynoucích z interakce s tržními partnery (stakeholders) a vlivy podnikatelského prostředí (SLEPTE).



### K ZAPAMATOVÁNÍ 27

Organizace volí externí strategie s ohledem na svou vizi a situaci tržního prostředí a interní strategie zaměřené na rozvoj aktuální úrovně vnitřního potenciálu, které mají překlenout strategickou mezeru.

Strategická mezera je rozdíl mezi budoucí a aktuálně dosaženou úrovní.

## 7. Strategie životního cyklu

Každá organizace prochází v průběhu své existence fázemi:

- fáze vzniku - strategie vstupu na trh
- fáze růstu - strategie růstu
- fáze dospělosti - strategie udržení se
- fáze stárnutí - strategie přežití
- fáze transformace - transformační strategie

### Strategie vstupu na trh

Vzniku nové organizace předchází „podnikatelský sen“. Zakladatel organizace sní svůj „sen o budoucím úspěchu“. Pokud tento podnikatelský záměr identifikuje vhodnou tržní příležitost a budoucí organizace má co nabídnout, tzn. identifikuje svou konkurenční výhodu,



může organizace přijmout strategii vstupu na trh. V rámci této strategie je testována životaschopnost podnikatelského záměru.

### **Strategie růstu**

Pokud se záměr osvědčí, nastupuje strategie růstu. V růstové fázi organizace maximalizuje svůj potenciál a je za to odměňována lineárními, nebo synergickými efekty v podobě zisku.

### **Strategie udržení se**

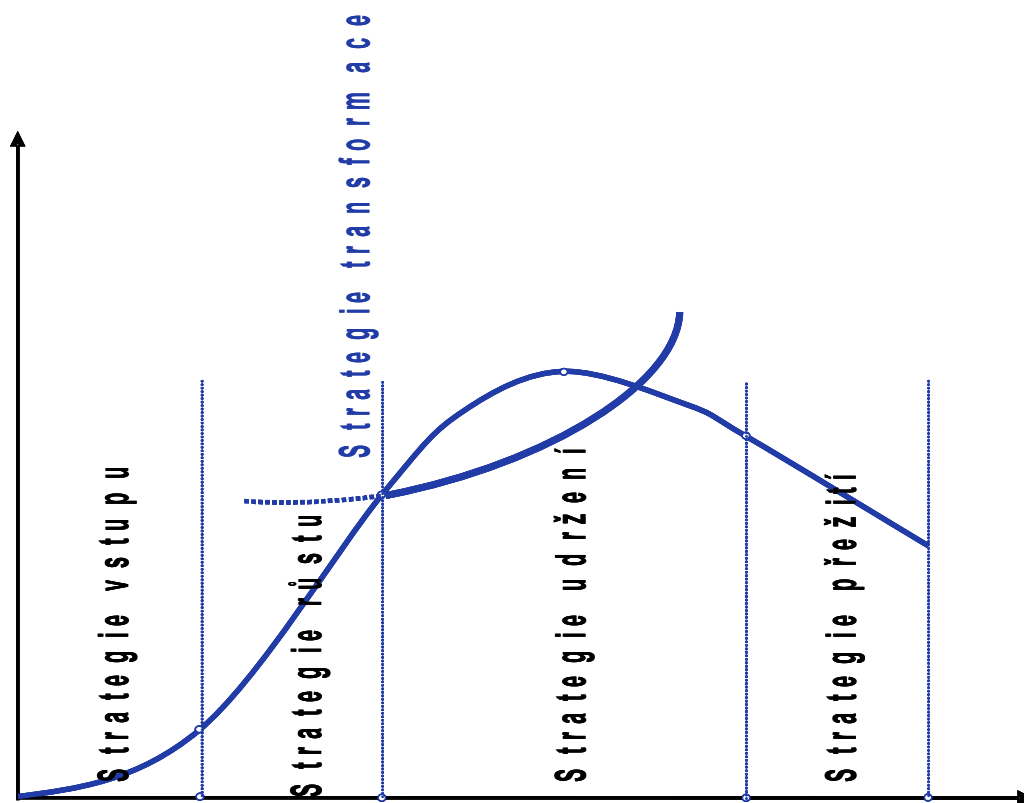
Pokud organizace stále zvyšuje svůj produkční potenciál, ale efekty z podnikání rostou pomaleji, než by odpovídalo nárůstu potenciálu v lineární fázi, nastává fáze dospělosti. Organizace těží ze svých minulých úspěchů. Pokud zvolí strategii udržení se, může různými aktivitami tuto fázi prodlužovat. Přílišné zaměření na udržení stávající tržní pozice může vést ke stagnaci organizace a následnému poklesu výkonnosti a efektů z podnikání.

### **Strategie přežití**

Pokud nedojde ve fázi stagnace nedojde k zásadní transformační změně, organizace přijala strategii přežití. Strategie přežití může mít variantu **strategie krizové**, kdy opravdu bojuje o holou existenci, nebo **strategie útlumové**, kdy se management rozhodne opustit podnikání a dovede organizaci cíleně k zániku.

### **Transformační strategie**

Úspěšné organizace již ve vrcholové fázi svého růstu hledají příležitosti k transformaci potenciálu úspěšnosti organizace. Při transformaci dochází ke kvalitativní změně, kdy se zásadně inovují produkty a služby organizace, ale také firemní kultura a konkurenční úroveň firemních procesů, případně i alianční vztahy se stakeholders.



Obrázek 5-2: Strategie životního cyklu

Pokud je záměrem organizace zajistit dlouhodobou úspěšnost připravuje organizace souběžně transformační strategii, jejímž úkolem je vytvořit nový životní cyklus organizace, který zabrání stagnaci, poklesu nebo dokonce krizi existence organizace.

## 8. Strategie podle názvosloví

V rámci strategického řízení jsou používány různé pojmy označující obsahově význam **strategie**, které se vztahují k různým úrovním strategického řízení v organizaci.

Jedná se o pojmy:

- Idea budoucnosti
  - Vize
  - Poslání

- Strategie
- Politika
- Taktika
- Operativa

Každá „strategie“ obsahuje ve svém vyjádření **cíle**, kterých má být dosaženo a **cesty**, způsoby jak má být cíl realizován.

### **Idea budoucnosti**

Idea budoucnosti vytváří obraz budoucí situace organizace založený na klíčových **hodnotách** organizace vztahující se ke klíčovým stakeholders, tzn. zákazníkům, konkurentům, zaměstnancům, majitelům a okolí organizace.

### **Vize**

Idea budoucnosti obsahuje vizi organizace, která odpovídá na otázku:

- Co chceme v budoucnosti dosáhnout?
- Chceme patřit mezi I.ligové nebo II.ligové organizace?

Vize může mít podobu sloganu, nebo se může blížit obsáhlejšímu vyjádření slovnímu, nebo grafickému.

### **Poslání**

Další částí ideje budoucnosti je poslání organizace, které vysvětluje otázku:

- Čím chceme být?
- Komu a jakou přidanou hodnotu chceme poskytovat?

Poslání organizace vymezuje oblast jejího působení a popisuje přidanou hodnotu, kterou chce poskytovat zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, majitelům, vymezuje se vůči konkurenci a specifikuje své vztahy ke svému širšímu okolí, tj. sociálnímu a životnímu prostředí.

## Strategie

Pojem strategie zde pojmenovává plán, který obsahuje cíle a cesty organizace vůči stakeholders ve vnějším podnikatelském prostředí. Úkolem strategií je vytvoření konkurenční výhody a minimalizace rizik vyplývajících z vnějších faktorů.

## Politika

**Politiky** organizace formulují hodnoty a zásady praktické práce s tržními partnery, aby bylo dosaženo záměrů organizace. Politika vůči zákazníkům je členěna na politiku produktovou, politiku cenovou, politiku komunikační, politiku distribuční a politiku dodatkových služeb.

Vyspělé organizace mají zpracované politiky vůči stakeholders v podobě **firemní filozofie**.

## Taktiky

**Taktiky** obsahují plány střednědobého rozvoje potenciálu organizace, tak, aby bylo dosaženo záměrů, které formuluje politika strategie, poslání a vize organizace. Taktiky se zaměřují jednak na rozvoj kultury organizace, jednak na rozvoj konkurenčnosti makroprocesů.

## Operativa

Operativa zahrnuje jednak operativní plány pracovních činností, ale také operační strategie zajištění stability provozu v podobě standardů zachycených v normách (ISO, HACCP,...).



### K ZAPAMATOVÁNÍ 28

Strategické názvosloví umožňuje rozlišit o jakou hierarchickou úroveň strategie se jedná. Názvosloví zamezuje nedorozumění ve firemní komunikaci, kdy manažeři různých úrovní hovoří o „své strategii“, která se obsahově, časově i věcně liší.

## 9. Strategie podle marketingového mixu

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, kterými působí organizace na své zákazníky, aby vytvořila přidanou hodnotu pro zákazníky a zajistila jejich spokojenost, která způsobí, že kupují produkty organizace a ta maximalizuje své zisky.

Členění m-mixu je následující:

- produkt
- cena
- marketingová komunikace
- distribuce
- servis

### Produktové strategie

Produktové strategie souvisí jak s úrovní kvality produktů, tak i s jejich inovativností.

Vysoká nebo nízká kvalita produktu souvisí s úrovní náročnosti cílového trhu a síle konkurence.

Obdobně i inovace produktů souvisí s cílovým trhem. Firma se buď řadí mezi lídry svého oboru a svou pozici si zajišťuje zásadními inovacemi, které úzce navazují na nejnovější poznatky vědy a výzkumu, případně se spokojuje i s výrobou již zastaralých produktů pro méně náročné trhy.

### Cenové strategie

Cenová strategie souvisí s úrovní konkurence na trhu, ale i se záměry firmy.

Při vstupu na trh firma volí zaváděcí ceny, pokud je výrobek vysoce inovativní, volí ceny vysoké „smetánkové“, naopak pokud je výrobek průměrný snaží se nižšími cenami „podlézt“ konkurenci.

### **Komunikační strategie**

Komunikační strategie má za úkol vyvolat poptávku po produktech a službách firmy.

Komunikace se zaměřuje nejen na zákazníky, ale i na další stakeholders, kteří přímo nebo nepřímo ovlivňují poptávku.

Od komunikace masové, plošné volí firmy cílenou komunikaci na cílové skupiny až na individuální komunikaci s jednotlivci.

### **Distribuční strategie**

Distribuční strategie optimalizuje cesty a způsoby fyzických toků produktů směrem od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Přímá nebo nepřímá distribuční cesta zásadně ovlivňuje náklady a rychlost reakce na zákaznické objednávky.

### **Strategie dodatkových služeb**

Strategie dodatkových služeb se zaměřuje na odlišení se od konkurence něčím, co není přímo součástí hlavní podnikatelské činnosti, ale co přispívá k vyššímu uspokojení zákazníků a jejich loajalitě.



#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 29**

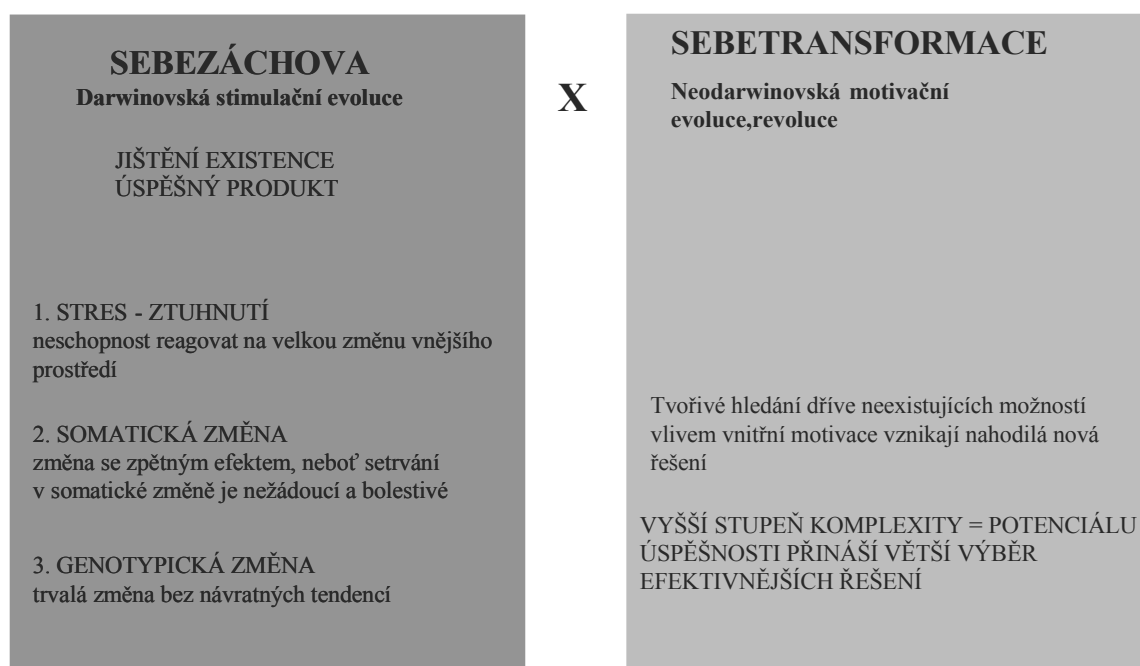
Strategie podle marketingového mixu jsou nazývány marketingovými politikami a jsou směřovány k zákazníkům organizace. Identifikují cíle a cesty v jednotlivých prvcích m-mixu, které mají zajistit krátkodobé a střednědobé cíle organizace.

### **10. Strategie excelence nebo přežití**

Všechny živé systémy v přírodě jsou vybaveny pudem sebezáchovy, který je vede ke strategii přežití - krátkodobě i dlouhodobě. Krátkodobé přežití je naplňováno bojem o potravu a obranou proti predátorům. Dlouhodobé přežití je spojeno s evolučním vývojem,

který vybírá formou přirozeného výběru ty jedince a druhy, které se svými vnitřními změnami potenciálu nejlépe přizpůsobili požadavkům prostředí ve kterém žijí.

Pouze člověk, díky své schopnosti abstraktního myšlení je schopen sebetransformace, je schopen připravit se na budoucí požadavky trhu, umí přijmout strategii přibližování se k excelenci, výjimečnosti.



Obrázek 5-3: Sebezáchova nebo sebetransformace

### K ZAPAMATOVÁNÍ 30



Pouze člověk je schopen předvídat budoucí požadavky tržního prostředí. Díky tomu se může předem připravit a vyvinout v předstihu potřebný konkurenční potenciál. Schopnost abstraktního myšlení tak organizacím dává šanci být proaktivní a volit strategii dlouhodobé úspěšnosti - excellence.

## **11. Strategie multikriteriální**

Multikriteriální strategie kombinují několik parametrů výše uvedených pohledů na strategii.

Příkladem může být strategie zohledňující pohled výrobek (stávající x nový) a pohled trh (existující x nový).

## **12. Členění strategií dle záměru**

Podle záměru lze strategie členit na:

- Vítězné strategie
- Obranné strategie
- Útočné strategie
- Strategie soupeření
- Strategie spolupráce
- Strategie ztráty

Obsah těchto strategií je zřejmý z jejich názvů.

### **SMART cíle**

Všechny typy strategií by měly mít stanoveny cíle, které budou splňovat kritéria SMART :

- Specifické upřesnění čeho má být dosaženo
- Měřitelné pro možnost sledování a vyhodnocení cílů
- Akceptované a dosažitelné v podmínkách podnikání a použitelného potenciálu
- Realistické pro lidi, kterých se týkají
- Termínované a závazné v reálně dosažitelných časových úsecích

## **5.2 Externí strategie**

Externí strategie se stanovují pro dosažení konkurenční výhody vůči stakeholders a ve vztahu k makroprostředí.

Cílem externích strategií je zajistit maximalizaci využití síly trhu ve prospěch organizace, v horizontu dlouhodobém a střednědobém a minimalizace hrozeb trhu.



Klíčové oblasti externích strategií jsou :

- Volba oboru, odvětví, předmětu podnikání
- Vymezení se vůči konkurenci (útok, obrana?)
- Volba životního prostoru – trhu (geograficky, zákaznicky)
- Způsob spolupráce se stakeholders (politiky)
- Volba koridoru života (I. x. II. Liga?!)

### 5.2.1 Generické strategie dle M.Portera

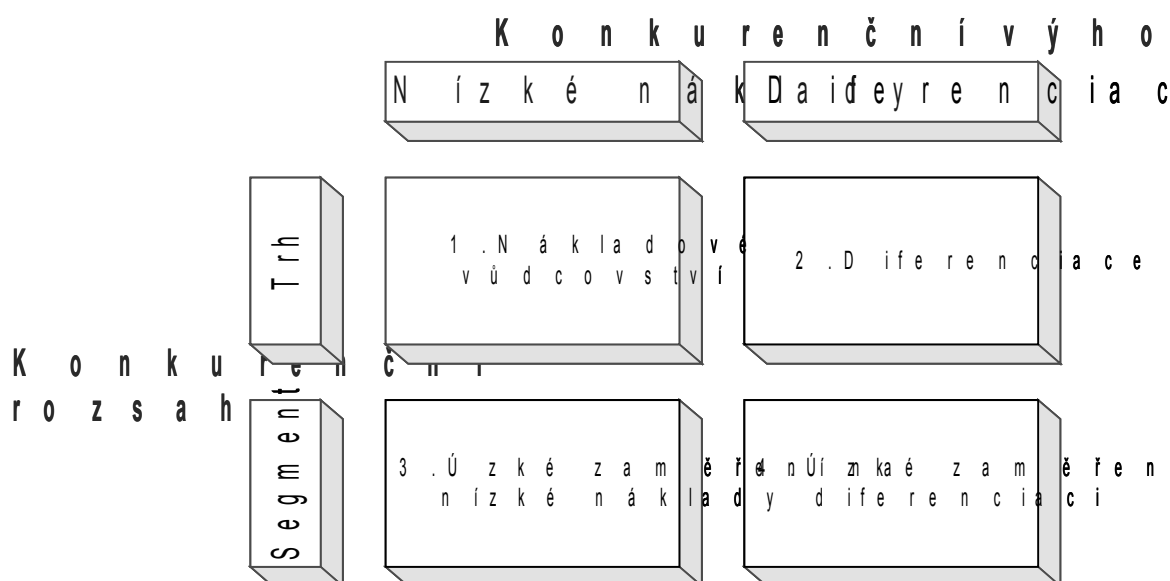
Generické strategie vycházejí z modelu pěti tržních sil dle Portera.

Hlavní tržní síly jsou:

- Intensita konkurence v oboru podnikáním
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů
- Hrozba nově vstupujících subjektů na trh

Cílem generických strategií je přežití nebo expanze:

- Nákladové vůdcovství (*Cost Leadership*)
  - Snižovat náklady vycházející z křivky učení se (*learning curve*) rychleji než konkurence
  - Úspory z rozsahu prodeje
- Diferenciace – odlišení se (*Differentiation*)
  - Výrobek: design, spolehlivost, dodatečné služby, dodávky,...
  - Služby: potřeba porozumění zákazníkovi, dostupnost, expertízy,...
- Úzké zaměření (*Focus*)
  - Zaměření se na výklenek trhu nebo produkt
  - Zaměření se na náklady



Obrázek 5-4: Porterovy generické strategie

### 5.2.2 Multikriteriální strategie (Portfolio strategies)

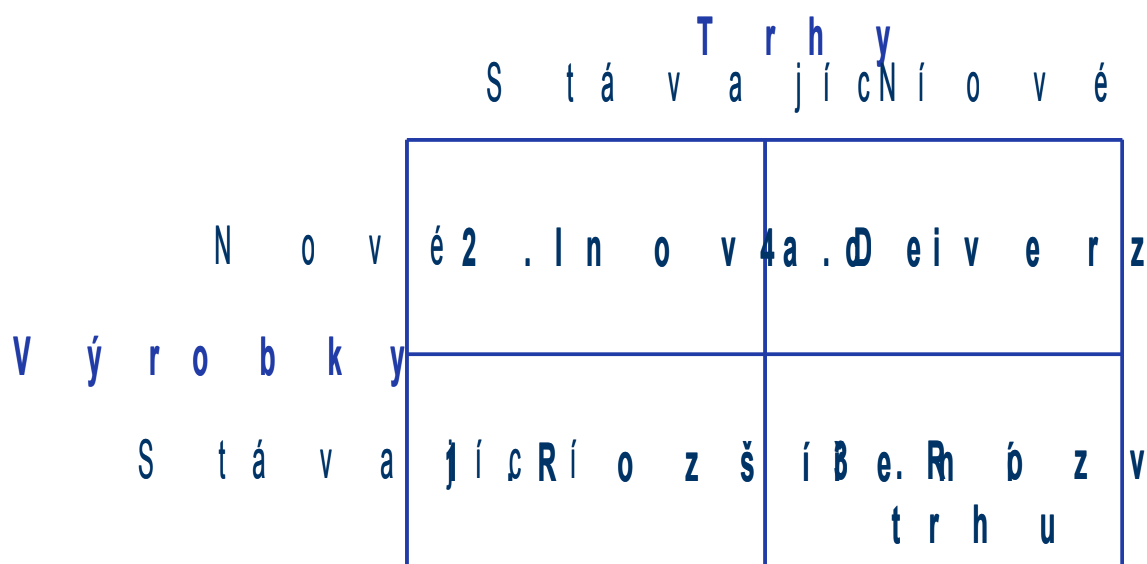
Mezi multikriteriální strategie patří např.:

- Strategie BCG růst/tržní podíl
  - Velký tržní podíl znamená větší návratnost investic (*ROI*) vyplývající z efektů učení se
- Strategie GE tržní pozice/atraktivita trhu
  - Vztah úrovně dospělosti trhu x konkurenční pozice
  - Doporučení : investuj x udržuj x likviduj podnikání

### 5.2.3 Rozvojové strategie dle Ansoffa

- Ansoffova matice
  - Staré/nové produkty x stávající/nové trhy
  - Volby:
    - Rozšíření stávajícího trhu
    - Inovace produktů

- Rozvoj nového trhu - penetrace
- Diverzifikace – inovace produktu i penetrace na nový trh



Obrázek 5-5: Ansoffova matice rozvojových strategií

### 5.3 Interní strategie

Interní strategie se týkají rozvoje vnitřního potenciálu organizace a provozního řízení.

#### 5.3.1 Interní strategie rozvoje potenciálu

Turbulence prostředí určuje velikost a rychlost změn, které ovlivňují úspěšnost firmy **Interní strategie** a nutí ji, aby neustále zvyšovala své předpoklady úspěchu - potenciál úspěšnosti.

Jinak řečeno, firma musí neustále snižovat entropii svého potenciálu, aby dosáhla zvýšení přísunu peněz (energie) z trhu.

Vliv úrovně turbulence prostředí vyžaduje zvolit interní strategii odpovídající aktuálnímu stavu firmy pro řízení znalostního a sociálního kapitálu.

|                                                        | ☆<br>O b j e m / S o<br>n a t u r á l n                                                                                                                                                                                                     | ☆☆<br>t i m e n á k l a d y<br>e k o n o m i c k ý                                                                                                                                                                                                                   | ☆☆☆<br>K v a l i t a<br>m a r k e t i n g                                                                                                                                                                                                                                              | ☆☆☆☆<br>Z k r a c o v á n í<br>o v ý s t r a t e g i c k ý                                                                                                                                                                                                     | ☆☆☆☆☆<br>t a o s p t i m á l n í o k<br>v i r t u á l n í                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P R O S<br>V N Ě J S<br>O d b ě r<br>Z á k a z n       | CR h E u - D d l ě<br>n e n á r o c<br>O d b ě r a t e l ů<br>z e l j e h o p o t ř<br>u s p o k o j e n ý<br>o b j e m u a s o<br>r t i m e n c t u                                                                                        | C h u - d é<br>é p o č i n a j l<br>Q d b s e d á s t i e u n j e<br>o p d j e t e m e s n e r i m<br>r t i m e n c t u c e n                                                                                                                                        | P r ů l o m o v ý s<br>o d z l á s k e a z k n t i e k<br>h s d r e o k s ý r o o b k j i r<br>e l n z t k p ý b t i h c e n<br>k c v h a l i t ě .                                                                                                                                    | t b u p e - A n t á r o c n ě<br>Z á k a z n e i c k h c e ě<br>Z o á t d / a z k r a c o<br>n c h p a r o v d y s k o t i v ě n<br>p r o d u k t i v n í c h<br>ú s e k ů i p a r a l e<br>s l u ž e b                                                        | B o h - a r s i<br>e Z k á k l á z r m o c k e n ě<br>á l n f l o r m o v á n v<br>c h k i a m ž i k u o o<br>č z a p s ů s o v ý b c u h u s p o<br>l a v s t ě h ě a p s o u t ě b                                                                                                                                                                    |
| P O D N<br>Z n a l o s<br>k a p i t á l                | K F u n k c i o n á l n<br>N a p r o s t á p r i<br>h o d n o t o t v o r<br>t n ě r o b a / ů d r ž<br>P o d p ů r n ý p r<br>a d m i n i s t r a t i v<br>k a p r o s t a n o<br>h o r i z o - v e t ě t l i n k ě<br>d ě l b y p r á c e | F u n k c i o n á l n<br>P r t i e r h t e a v n l a i h<br>h e o h d o n p o r t o d v e o s r u<br>b a / ů p f i z v ý r a<br>p o d p ů r n ě m<br>o c r s e s u n a l i f i<br>v e n i<br>t n w o r b a n á k l a<br>n o r m a t i v ů v<br>o r g a n i z a c n í | P f i z e e n h l o f d u n k c<br>k p r o c e s u i m<br>v i h o s o k á ů r o v<br>v ě v s o n p a r o d z e v m s<br>z n e n e m p o z a<br>p o n o z n e n ě h á k l<br>k o s t o u c í k v a<br>M o a v r k e t i n g / P<br>e x m s t e u t j o d c í y T Q<br>s t r u k t u r e | P o n o c l e s i m ú f i z e n<br>u f i z e n i<br>N á p o r n a ě a s<br>v y z a d ů j e r o z v<br>l o g i s t i k v n ě h i g i c<br>s o d o c e s y .<br>N á k u p / S k l a d o<br>v s y s t ě m . J U<br>Z m a h á r e e n n i g i n e<br>p r o c e s ů | P r o c e s n í f i z e i<br>o v c o i á t ě p r n ě e n a r k u i c k<br>i n o i n v o z r a m e t i n y o<br>k ě v m s o k o u ů r o v<br>i s o q u i c s i m h i o p n y v<br>k a z d ě m o k a m z<br>d v a n a m i c k o u s t<br>v v ě n ě m i c h o a z i b<br>v s n t f a n i m t m o f e n<br>ú r n p g e ů s n o s t i p o d<br>p r o c e s ů |
| P O D N<br>S o c i á l n<br>k a p i t á l              | I p k o d n i k o v á p<br>S n a h a o v y l o<br>h l i d á n í s t a<br>p l n ě n í r o z h o<br>č i n n o s t í p f i<br>l + ~ 21 0 %<br>H R j = R 0 + 0 6 , 7                                                                            | O p l o t i k o v á p<br>S u ě m l a s o t a s v t ů m<br>v p u f e l h ě m o u s t a<br>d i l u l j c r o b t o d r ž<br>n o r m a t i v ů p f i<br>z á k a z ů p f i<br>l + ~ 21 0 % + 2 5 %<br>H R j = R 0 + 0 7 , 6 5                                            | O p l i t k a h o d p o d<br>v u l a c n í y n a i d<br>v s t a l v l n l a e s s t a v<br>z v a c n í g a r o z v o i<br>i k ě q u o g i e p r o<br>l k + 21 0 % t e r ý c h<br>2 5 + 3 5 %<br>H R j = R 0 + 0 8 , 5 4                                                                | P o k o r e k o v á i d e<br>e p o l f e i j a t v o f i v<br>l d a j r d e o m s y n e r g<br>p a d i e v ě s o ů v y z a<br>i v p a r b u s o t t e v i n<br>j e z a p o t t e b i n<br>H R j = R 1 + 2 4 , 2 5                                              | P o d g n i e k o v á i d e<br>H o i k z á p r o z j e h l i m<br>e k o e b h o k s e o m u ě t ě<br>p a d i e v ě s o ů v y z a<br>i v p a r b u s o t t e v i n<br>j e z a p o t t e b i n<br>P o d i l - 4 % 5 4 5 %<br>H R j = R 2 + 2 5 5 , 0                                                                                                      |
| M a n a g<br>t p r o s o<br>c i á l n<br>k a p i t á l | e m e n<br>k r i z o v ý                                                                                                                                                                                                                    | ☆☆<br>r e v i t a l i z a                                                                                                                                                                                                                                            | ☆☆☆<br>n í k u l t i v a c n í                                                                                                                                                                                                                                                         | ☆☆☆☆<br>s e b e k u l t i v a c n í                                                                                                                                                                                                                            | ☆☆☆☆☆<br>s p o n t á n n í                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Obrázek 5-6: Vliv růstu turbulence na růst potenciálu úspěšnosti firmy (viz. [9] SM, str.214)

**Zaměření interních strategií podle úrovně zvládnutí turbulence trhu:**

- 1. Krizová strategie** - rovnováha náklady = výnosy  
- krizové ořezávání stavů IV + V - poloplnič, egocentrik
- 2. Revitalizační strategie** - zvyšování výnosů pro tvorbu zisku  
- stabilizace stavů III plnič
- 3. Kultivační strategie** - začíná orientace na cílený rozvoj potenciálu firmy  
- v managementu zaměření na rozvoj stavu I - spolupodnikatel  
- u zaměstnanců rozvoj II - zlepšovatel
- 4. Autokultivační strategie** - zkracování průběžných časů změn  
- vytváření autonomních týmů
- 5. Spontánní strategie** - sítě autonomních procesů a firem  
- splývá rozdíl mezi cíli jednotlivce a firmy

### 5.3.2 Kultivace sociálního kapitálu

Kultivace sociálního kapitálu se zaměřuje na vytvoření podmínek, které by motivovaly jednotlivce, skupiny i firemní pospolitost tak, aby lidé vložili maximum své životní energie do realizace cílů firmy (= zisk, konkurenční potenciál, délka existence).

Manažer v rámci kultivace sociálního kapitálu využívá nástrojů firemní kultury, které stimulují a motivují jednotlivce, skupiny a celou firmu pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

Úkolem manažera je aplikovat energetizační strategie podle aktuální úrovně firemní kultury.

Kultivace energetizace jednotlivců, skupin a celé firmy je klíčovou manažerskou rolí.

Úkolem manažera je sladit potřeby a zájmy jednotlivců a firmy a tím vytvořit podmínky pro maximální angažovanost spolupracovníků.

#### Klíčové potřeby člověka

Vize a cíle života

Každý živý organismus je naprogramován na naplnění **vize života = nesmrtelnost**.

Naplnění **vize života** sleduje trojjedinný cíl:

- jistění existence (JE)
- kvalitu existence (KE)
- délku existence (DE)

Cíle života sledují naplnění klíčových potřeb, získat:

- maximum energie
- minimum entropie
- maximum délky existence



Obrázek 5-7: Životní cíle

**Klíčové potřeby člověka** definují všechny kultury a filosofie následovně:

- **Potřeba žít** = uchovat vlastní existenci, zajistit své biologické potřeby a mít pocit bezpečí.
- **Potřeba milovat** = partnerská láska, společenské vztahy; horizontální vztahy spolupráce a statusové vrstvení
- **Potřeba učit se** = růst znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení kvality života (schopnost získat obživu, získat status, zajistit seberealizaci, pochopit zákonitosti vesmíru, dosáhnou úplné harmonie)
- **Potřeba zanechat odkaz** = smysluplná činnost a přispění k dění kolem nás, naplnění svého životního poslání (zanechání genetického a mimetického odkazu)



### K ZAPAMATOVÁNÍ 31

Směřování EEE

Člověk směřuje svou životní energii (EEE, Ego Evalvační Energii) k naplnění deficitní potřeby, nebo pro vytvoření harmonie na cestě k vizi života.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 32

Soulad potřeb jednotlivce a firmy

Člověk se energetizuje pro cíle firmy pouze v případě, že tím zajistí naplnění svých deficitních potřeb, přičemž naplnění životní vize společnosti naplní i jeho životní poslání.

V mezním případě je pro takové cíle ochoten obětovat i život.

|                |                        |
|----------------|------------------------|
| ZANECHAT ODKAZ | } POTENCIÁL ÚSPĚŠNOSTI |
| UČIT SE        |                        |
| LÁSKA          |                        |
| ŽÍT            |                        |

Tabulka 5-2: Klíčové potřeby člověka

**Energetizace = motivace + stimulace**

Člověk potřebuje pro svůj život vnitřní energii, musí se energetizovat.

**Energetizace**

**Velikost a ušlechtilost energetizace** jednotlivce je dána buď:

- úrovní ohrožení, s cílem uniknout OD zdroje ohrožení
- nebo přibližováním se K naplnění vize života

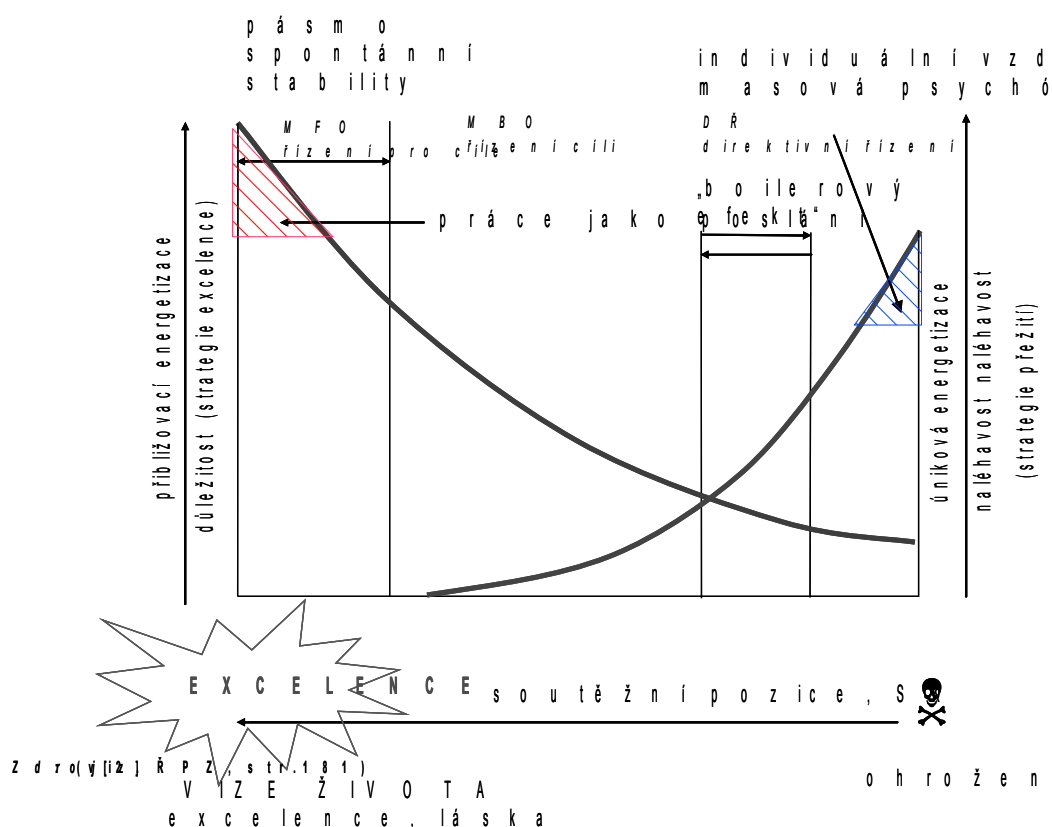
Energetizace vzniká z vlivu vnější podnětů - stimulů, nebo z vnitřních motivů.

Krajními **extrémy** energetizace je ohrožení zapojující pud sebezáchovy, strach ze smrti a na druhém pólu je vize nesmrtnosti, lásky, harmonie.

Hlavními podněty v energetizaci jsou:

**Stimulace +  
motivace**

- **Stimulace** - sebezáchova, únik OD ohrožení života
- **Motivace** - sebetransformace, přibližování se **K** vizi nesmrtnosti, dlouhodobé úspěšnosti



Obrázek 5-8: Úniková a přibližovací energetizace (viz. [8] ŘPZ, str.181)

Úniková a  
přibližovací  
energetizace

**Strach** ze smrti nebo ohrožení života velice rychle vybudí velké množství životní energie určené k záchraně, **úniku od smrti - úniková energetizace**. Výhodou je energetická pohotovost pro řešení **krizových situací**.

**Ctižádost** dosáhnout cílů naplňujících vizi života (= JE, DE, KE) vytváří velice kvalitní životní energii, která slouží pro **přibližování k dlouhodobé úspěšnosti, excelenci**.

**Přibližovací energetizace** podněcuje **tvořivost**, která vytváří v týmové spolupráci synergické efekty. Pouze přibližovací energetizace může firmu přivést k dlouhodobé úspěšnosti, excelenci. Úniková a přibližovací energetizace

Stimulace

**Stimulace donucuje** člověka vnějšími nástroji, aby vykonal **práci** pro firmu.

**Nástroji stimulace** jsou:

- systém **odměn** za výkon



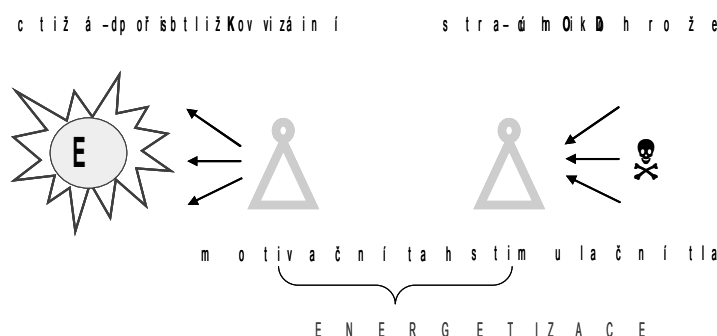
- **příkazy** k vykonání práce podle normativů
- **zákazy** pro zamezení nevhodného, nebo ohrožujícího chování pro firmu
- **tresty** za porušení zákazů.

Stimulovaný člověk pracuje jako **mechanický prostředek** pro výkon práce.

**Motivace** vzbuzuje v člověku **vnitřní ctižádost** pro tvorbu **změn** naplňujících firemní vizi Motivace  
dlouhodobého úspěchu. Nástroji motivace ke změnám jsou:

- **odměny** za změny
- sdílené **hodnoty**
- sdílené **vize**
- **symboly** podporující dlouhodobou úspěšnost firmy

Motivovaný člověk je **zdrojem tvořivého** vytváření pozitivních změn.



Obrázek 5-9: Motivace a stimulace

### K ZAPAMATOVÁNÍ 33

Manažerské styly **krizový manažer a boss** preferují používání své **moci k stimulačnímu donucování** lidí, aby vykonali požadovanou práci. Nejlepším výsledkem těchto stylů je energetizační stav III. plnič, který poslušně respektuje zákazy a vykonává příkazy z obavy před ztrátou odměny, trestem nebo ztrátou pracovního místa.

Manažerské styly **leader, kouč, partner a vizionář** využívají svého **vlivu** k vytvoření firemní kultury, která lidem vytváří **motivující prostředí** pro naplnění potřeb jejich vize



Krizový  
manažer, boss

Leader, kouč,  
partner, vizionář

života - kvalitní vztahy mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, možnosti odborného i manažerského růstu, seberealizace a naplnění svého životního poslání a současně dostatečné ekonomické zajištění odpovídající přínosům jednotlivce pro firmu.

### **Firemní kultura**

Firemní kultura je umělý produkt lidské pospolitosti jehož posláním je kultivovat životní energii jednotlivců (EEE) ve prospěch cílů firmy, tj. dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

Firemní kultura vytváří pásmo práce firmy, které vytěsňuje nežádoucí energetizační stavy IV+V, tj. poloplnič a egocentrik a podněcuje chování typu I+II, tj. spolupodnikatel a zlepšovatel.

Firemní kultura kultivuje sociální kapitál firmy, tj. vytváří podmínky pro dosažení souladu potřeb a cílů firmy, týmů a jednotlivců.

#### **Cíle firmy**

**Cíle firmy** vycházejí obdobně jako u jednotlivce z vize života, tj. zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy:

- dosáhnout maxima jistění existence (JE) představované firemním ziskem
- maxima kvality existence (KE), která je dána schopností být lepší než konkurence v potenciálu sociálního a znalostního kapitálu
- maxima délky existence (DE), tedy schopnosti dlouhodobě nabízet trhu takové produkty a služby, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit

#### **Potřeby firmy**

**Klíčové potřeby** firmy vytvářejí podstatu, ze které vycházejí firemní cíle a naplňují vizi dlouhodobé úspěšnosti firmy:

- **Potřeba zisku** pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé existence  
Firma vytváří zisk, který jí umožňuje obnovovat stávající výrobní prostředky a zdroje a přebytky investovat do tvorby konkurenčního potenciálu úspěšnosti, který vytváří předpoklady budoucího úspěchu.
- **Potřeba sociálního kapitálu** - životní energie lidí (= Ego Evalvační Energie)

Sociální kapitál je zdrojem, který roztáčí spirálu úspěšnosti firmy.

- **Potřeba znalostního kapitálu**, který je **prostředkem** k dosažení firemních cílů.

Znalostní kapitál obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

- **Potřeba délky existence** - délka existence je potvrzením dlouhodobého úspěchu firmy

Délka existence firmy vytváří předpoklad dlouhodobé tvorby zisku a přínosů pro zákazníky, zaměstnance, majitele i okolí firmy.

|                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| DÉLKA EXISTENCE   | } POTENCIÁL ÚSPĚŠNOSTI |
| ZNALOSTNÍ KAPITÁL |                        |
| SOCIÁLNÍ KAPITÁL  |                        |
| ZISK              |                        |

Tabulka 5-3: Klíčové potřeby firmy

**Firemní kultura** plní své kultivační poslání se záměrem **energetizovat lidi** pro **cíle** vycházející z klíčových **potřeb firmy**. Složky firemní kultury

Firemní kultura se skládá ze dvou složek:

- Firemní ideologie - vytváří gradient ctižádosti pro naplňování firemní vize
- Firemní politika - vytváří omezení pro chaotizující stavy a vztahy IV+V

**Firemní ideologie** se zaměřuje na:

Firemní ideologie

- Cíle související s délkou existence, tj. vytváření gradientu ctižádosti lidí dosahovat dlouhodobých cílů firmy v souladu se svými dlouhodobými cíli.
- Cíle zaměřené na dynamiku růstu konkurenčního potenciálu v oblastech energetizace lidí a firemních znalostí.

Firemní ideologie obsahuje segmenty:

- firemní vize
- firemní hodnoty
- firemní symboly
- manažerský styl

#### Firemní politika

**Firemní politika** se zaměřuje na cíle související s tvorbou produktu, který vytváří zisk.

Stabilita, efektivita a účinnost procesu exploatace (vytěžování) stávajícího potenciálu je regulována segmenty:

- firemní strategie
- firemní struktura
- firemní systémy řízení
- kvalifikace zaměstnanců

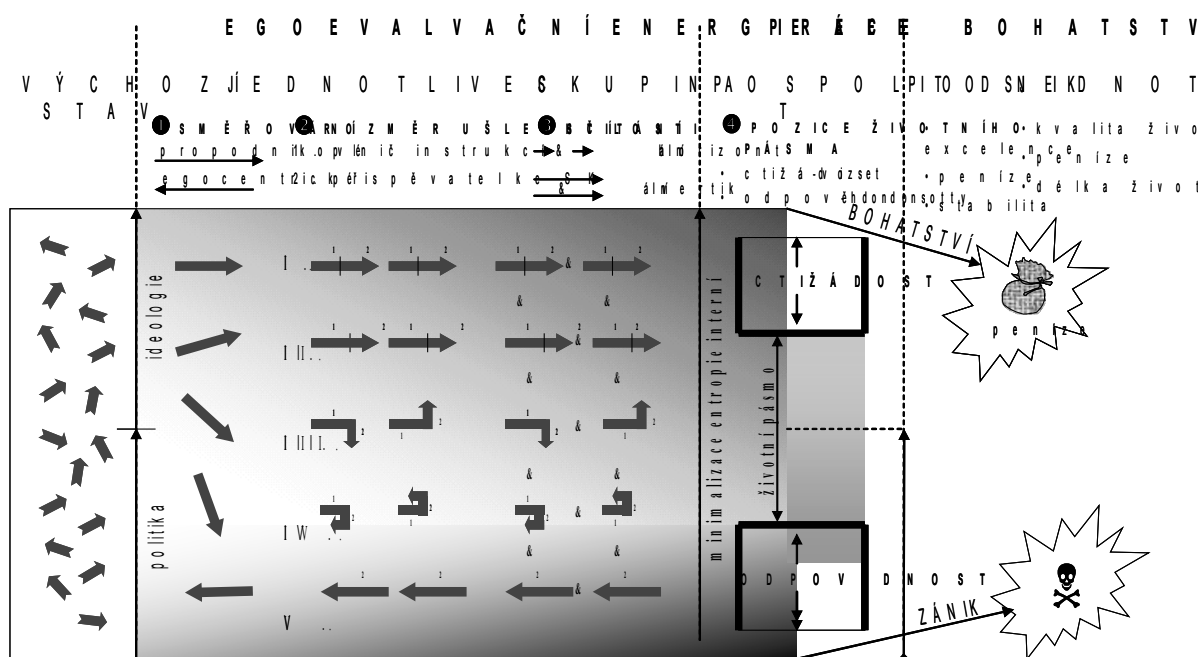
Firemní ideologie a politika vytváří pásmo práce firemní kultury popsané v kap. 2.

Podle schopnosti vytváření gradientu ctižádosti po naplňování firemní vize a schopnosti vytěsnit nežádoucí stavy energetizace jednotlivců (IV + V) a nežádoucí vztahy horizontální a vertikální spolupráce (IV + V) formuje management různé typy firemní kultury (I÷V) uvedené v kap. 2.



### K ZAPAMATOVÁNÍ 34

**Bossové** prosazují svou **moc** nástroji firemní politiky, která donucuje lid, aby vykonali **práci** nezbytnou pro zajištění **zisku** firmy.



Obrázek 5-10: Čtyři nástroje firemní kultury (viz. [8] ŘPZ, str.129)

### 5.3.3 Energetizační strategie

Manažeři jsou odpovědní maximalizovat množství životní energie lidí (= sociální kapitál), které je směřováno pro naplňování firemních potřeb a cílů.

Lidé mohou být donuceni k práci nebo motivováni k tvořivému vytváření změn.

Energetizační strategie (ES) jsou manažerskými nástroji energetizace, tj. stimulace - vnější přinucování a motivace - vnitřní zaujetí.

#### ES1 Ořezávání entropie

Ořezávání entropie je obdobné, jako když sadař ořezává suché větve. Když chce, aby jeho stromy zdravě rostly a přinášely co největší úrodu po co nejdelší dobu musí strom zbavit neúčinných suchých větví, které berou světlo a zabraňují v růstu zdravým větvím.

ES1 Ořezávání entropie

Manažer musí ořezávat entropii firmy, zbavovat ji **entropické zátěže**, aby rostl její potenciál úspěšnosti, zvyšoval se zisk, konkurenčnost a firma byla dlouhodobě úspěšná.

V americkém managementu strategii ES1 nazývají „strategie ořezávání suchých větví“.

**Entropickou zátěží ve znalostním kapitálu** může být:

- zastaralá výrobní technologie
- neproduktivní výrobek
- zastaralé znalosti a dovednosti manažerů a zaměstnanců
- zastaralé technologické postupy
- nefunkční procesní regulace
- ...

**V sociálním kapitálu** produkují **entropii**:

- energetizační **stavy IV + V** u zákazníka, dodavatele, vlastníka, manažera nebo zaměstnance
- nekvalita vertikálních a horizontálních **vztahů** mezi manažery a zaměstnanci
- nízká úroveň **pásma práce** firemní kultury (ctižádost - odpovědnost)

**Odbornost zbavování se entropie** firmy má v krizi podobu fyzického propouštění manažerů a zaměstnanců a rušení výrobků.

V dalších etapách rozvoje firmy se spíše jedná o **vytěsňování** nevhodného chování nebo **zdokonalení** technologického postupu.

Vyššími formami je **autovytěsňování** entropie v autonomních týmech až po **spontánní vytěsňování** kýmkoliv, na jakémkoli místě a v každém okamžiku.



Krizový  
management

### **K ZAPAMATOVÁNÍ 35**

**ES1** je hlavním nástrojem **krizového managementu**, který zachraňuje firmu před krachem nebo vyčerpáním z hašení firemních „požárů“.

Při záchraně firmy v rámci krizového řízení je zpravidla nejdříve odříznut největší producent entropie v sociálním kapitálu - starý management a ve znalostním kapitálu starý výrobní program.

**ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 6**
**Zbavování se entropie**

**Zbavování se entropie** můžeme přirovnat k situaci člověka po úraze.

Nejdříve nastupuje krizové ořezávání - **chirurgický zásah** lékaře.

Následuje **léčba** - vytěšňování důsledků úrazu, stále ještě řízená lékařem.

V etapě **rekonvalescence** dochází k sebevytěšňování důsledků úrazu, kdy rodina a okolí pomáhá pacientovi, aby se uzdravil.

**Rehabilitace** pro plné nastartování fyzického výkonu patří do spontánního vytěšňování, kdy se pacient snaží ve všech životních situacích dosáhnout normálního fyzického výkonu.

**Následná prevence** vytěšňuje rizika vzniku obdobné krizové situace.

**ES2 Peněžní stimulace**

Peníze hrají důležitou roli pro ekonomické jištění života jednotlivce. Úkolem manažera je najít formu odměňování, která by měla pro firmu největší přínos. Přínosy pro firmu, které si můžeme od zaměstnance „koupit“ mají charakter vytvoření produktu nebo zdokonalení firemního potenciálu.

**ES2.1 - produktové odměňování** má charakter lineární, tzn. čím více produktů vyrobím, tím bude odměna lineárně stoupat.

**ES2.1 – produktové odměňování**

**Odměna** se vztahuje k naplnění produktových parametrů, tzv. **stupňů volnosti** produktu:

**Odměna**

|           |                                             |       |
|-----------|---------------------------------------------|-------|
| * *       | množství produktů                           | xx Kč |
| * *       | dodržení /nedodržení nákladů                | xx Kč |
| * * *     | dodržení / nedodržení kvality a bezpečnosti | xx Kč |
| * * * *   | časová produktivita                         | xx Kč |
| * * * * * | dodržení plánovaných termínů                | xx Kč |

**ES2.2 – potenciálové odměňování** je směřováno k zapojení tvořivosti pracovníka při hledání idejí zlepšení a jejich realizace.

**ES2.2 – potenciálové odměňování**

**Zaměstnanci**

U **zaměstnanců** se potenciálové odměňování zaměřuje ke:

- zlepšení prioritních parametrů **produktu**
- zvýšení osobních **znalostí a dovedností** potřebných k výkonu profese
- zlepšení **týmových vztahů** při kontinuálním zdokonalování procesů.

**Manažeři**

U **manažerů** je potenciálové odměňování vztaženo k růstu **firemního potenciálu**.

- V oblasti **sociálního kapitálu** se jedná o zvýšení energetizace uvnitř řízeného týmu spolupracovníků, zlepšení vnějších horizontálních, vertikálních vztahů, tzn. mezi procesy i mezi manažerem a týmem.
- V oblasti **znalostního kapitálu** se budeme u manažerů zaměřovat na zlepšení provozní **stability** a zvýšení **konkurenční úrovně** potenciálu **řízeného procesu**.
- Jelikož do znalostního kapitálu patří také **znalosti a dovednosti** lidí, bude také odměňováno jejich zvýšení u manažera i u jeho podřízených.

**Manažer  
spirálového  
růstu**

**Profesionální manažer spirálového růstu** úspěšnosti musí zvládat všechny tři související oblasti spirálového managementu:

- management provozu
- management strategie
- management změn

Pokud je firma v **krizi**, budou nejcennější znalosti a dovednosti při **odstraňování veškeré entropie** a znovuoobnovení **ziskovosti**.

V etapě **revitalizace** firmy bude důležité zvládnout **management změn znalostního kapitálu**, které zajistí **stabilitu firemních procesů**.

V etapě **kultivační** to bude především **management změn sociálního kapitálu** při přechodu zaměstnanců ze stavu III - plnič do stavu II - zlepšovatel a I - spolupodnikatel.



**K ZAPAMATOVÁNÍ 36**

Manažer musí být odměňován i za růst svých znalostí a dovedností, které podporují profesionalizaci spirálového managementu.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 37**

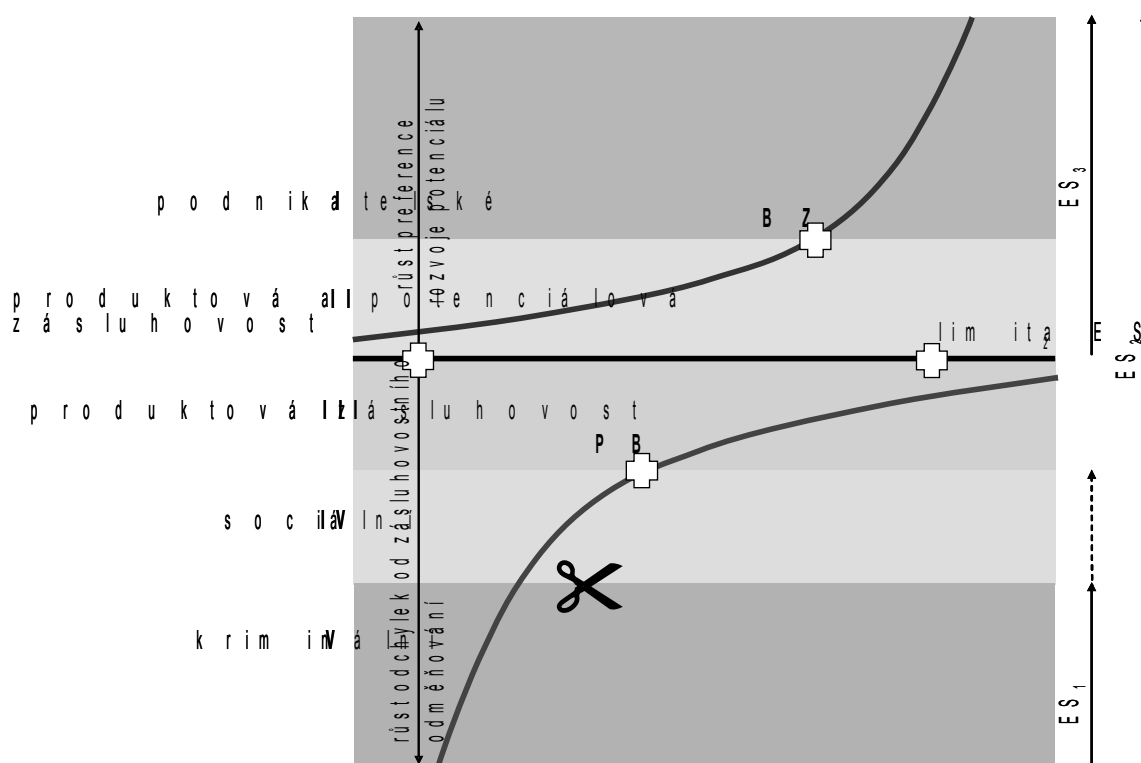
Úkolem manažera je jasné, transparentní stanovení **pravidel**, co považuje za **přínos** pro firmu a jak je stanovena finanční **odměna**, aby pracovník věděl co má **nabídnout**, aby si zvýšil finanční příjem.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 38**

**Odměňování za zásluhy** (produktové i potenciálové) je nezbytnou podmínkou zajištění účinnosti peněz.

Nezasloužené peníze - tzv. **sociální peníze** nejenže nepřinášejí firmě přínos, ale způsobují neoprávněné požadavky na zvýšení odměn v podobě plošného zvyšování platů (13. platu, valorizace,...).

Sociální peníze



Obrázek 5-11: Zásluhovostní odměňování a jeho limity (viz. [8] ŘPZ, str.168)

### ES3 Motivační vedení

### ES3 Motivační vedení

Motivační vedení má za úkol **směřovat** **ctižádost** lidí tak, aby svou **tvořivost** zaměřili na tvorbu idejí, které zvýší předpoklady úspěchu (potenciál firmy) pro dosažení firemní vize **dlouhodobé úspěšnosti**.

**Podmínkou** motivačního vedení je **vliv důvěryhodného managementu**, který vyvolá **důvěru zaměstnanců** v cíle firmy.



## K ZAMYŠLENÍ 7

$$A = E \times I$$

Kvantová fyzika učí, že na počátku vesmíru byla energie (E), která při velkém třesku získala ideu (I) uspořádání. Důsledkem byla změna (A), následně pak vznikla hmota, čas a prostor.

$$\mathbf{A} = \mathbf{E} \times \mathbf{I}$$

Zamyslete se, zda tento vztah platí obecně i ve vašem životě?

Při aplikaci vztahu  $A = E \times I$  ve fungování firmy můžeme konstatovat, že:

- Každý podnik vzniká z **ctižádosti** (E), touhy podnikatele být úspěšný
- Na základě touhy vzniká **idea** (I) podnikání
- Prostřednictvím peněz vzniká hmotný svět podniku, kterému začne běžet čas v podnikatelském prostoru (A)

### K ZAPAMATOVÁNÍ 39



NEVYTVOŘÍTE PERPETUUM MOBILE, ani ve fungování firmy!!!

**Energie** touhy, **ctižádosti** je **na počátku** každé ideje změny.

Podmínka  
tvořivosti

Pokud se managementu podaří nasměrovat touhu zaměstnanců k naplnění firemní vize, je vytvořen předpoklad, že lidská **tvořivost** bude generovat ideje, myšlenky, nápady jak zdokonalit stávající firemní procesy a vztahy mezi lidmi (stav II - zlepšovatel) a z mnohoznačných příležitostí a hrozeb podnikatelského prostředí bude vytvářet podnikatelské výzvy, jak být lepší než konkurence, jak vytvářet věrné zákazníky, jak zajistit dlouhodobý úspěch firmy (stav I - spolupodnikatel).

### K ZAPAMATOVÁNÍ 40



Pokud budou zaměstnanci **nedůvěřovat** záměrům a ctižádosti **manažerů** naplnit dlouhodobou vizi firmy, existuje reálná pravděpodobnost, že se tvořivost zaměstnanců obrátí **proti firmě** - egocentricky!

Odpovědnost za  
úspěch

**Důvěryhodnost manažerů vytváří důvěru a ctižádost** zaměstnanců naplňovat firemní vizi, která automaticky vytváří ochranu proti propadu do nižší úrovně konkurenčnosti.

Lidé přijali **odpovědnost za úspěch firmy**.

Lidé v takovém případě sami a dobrovolně hlídají ztráty v hodnotném procesu produktu, ztráty nevhodným chováním jednotlivců při realizaci (IV + V), ztráty ve vertikálních vztazích (IV + V).

Zlepšují tím efekty podniku, nastavují dolní hranici pásma práce.



Nástroje firemní ideologie

Motivační vedení používá nástroje firemní ideologie:

- Vize dlouhodobé úspěšnosti firmy
- Firemní hodnoty, které firma vyznává
- Firemní symboly - logo, značka, vlajka, hymna,...
- Manažerský styl vytvářející důvěru a podporující spolupráci

Vize

Firemní vize formuluje cíle dlouhodobé úspěšnosti firmy, které jsou v souladu s vizí každého života:

Max. energie - nadšený zákazník - max. zisku

Min. entropie - lepší než nejlepší konkurent - max. potenciálu

Max. času - dlouhodobě úspěšní

**Firemní hodnoty** směřují zaměstnance v prostoru mnohoznačnosti firemních situací i podnikatelského prostředí. Umožňují mu rozhodovat se autonomně, bez dohledu na manažera v případě, že nastane situace, která je problémem nebo ohrožuje firmu.

Hovoříme o nástrojových (instrumentálních) hodnotách firmy.

Hodnoty chrání jednotlivce před pokušením ukrást nebo poškozovat zájmy spolupracovníků a firmy.

Hodnoty jako pracovitost, odbornost, profesionalita, tvořivost, proaktivita, spolupráce, věrný zákazník, sounáležitost s podnikem atd. vedou zaměstnance k přijetí odpovědnosti za naplňování firemní vize.

**Firemní symboly** zviditelňují firemní vizi a hodnoty.

Ústřední symboly jsou zaměřeny na zrakové vnímání firemního prostředí - firemní znak, logo, barva, vlajka, totem, jednotný vizuální styl, architektura interiéru a exteriéru.

Participativní symboly posilují vztahy, sjednocují k ochraně zájmů firmy.

Lidé se při participativní symbolice aktivně zapojují. Jedná se o zpívání hymny, účast na rituálech, ceremoniální vyhlašování šampióna - pracovníka roku, nejlepšího prodejce, legendy o firemních vítězstvích, kulty - uctívání osobností zakladatelů, zákazníka, tabu zvýrazňující nepřijatelnost ohrožení firmy, folklór, zpěv, sport, ...

Příkladem rozvinuté symboliky je např. katolické náboženství, které už po tisíciletí ovlivňuje život členů církve a činí je ochotnými přispívat k rozvoji své víry.

**Manažerský styl** je způsob jak manažer působí na zaměstnance, aby vykonal práci, nebo vytvořil nové ideje, které jsou v zájmu firmy.

Moc využívá manažer - boss k „donucování“ zaměstnance, aby vykonal práci. K tomu využívá strategii ES1 a ES2.1. Vytváří stav III - plnič povinností.

Vliv používá manažer - leader k podnícení touhy zaměstnance, aby tvořivě přispěl ke zlepšení práce (ES2.1) nebo vytvoření myšlenky, která zvýší konkurenčnost potenciálu firmy (ES3).

### K ZAMYŠLENÍ 8

Vize formuluje cílové (terminální) hodnoty, kterých chce firma dlouhodobě dosáhnout.

Příkladem může být vize fotbalového týmu:

- Vynikajícími úspěchy zajistit věrnost fanoušků a sponzorů - zisk, odměny hráčům (max. energie)
- Být nejlepším fotbalovým týmem ligy - být lepší než konkurence (min. entropie)
- Dlouhodobě se udržet na špici ligového žebříčku - dlouhodobá úspěšnost (max. délka existence)



Vize fotbalového týmu

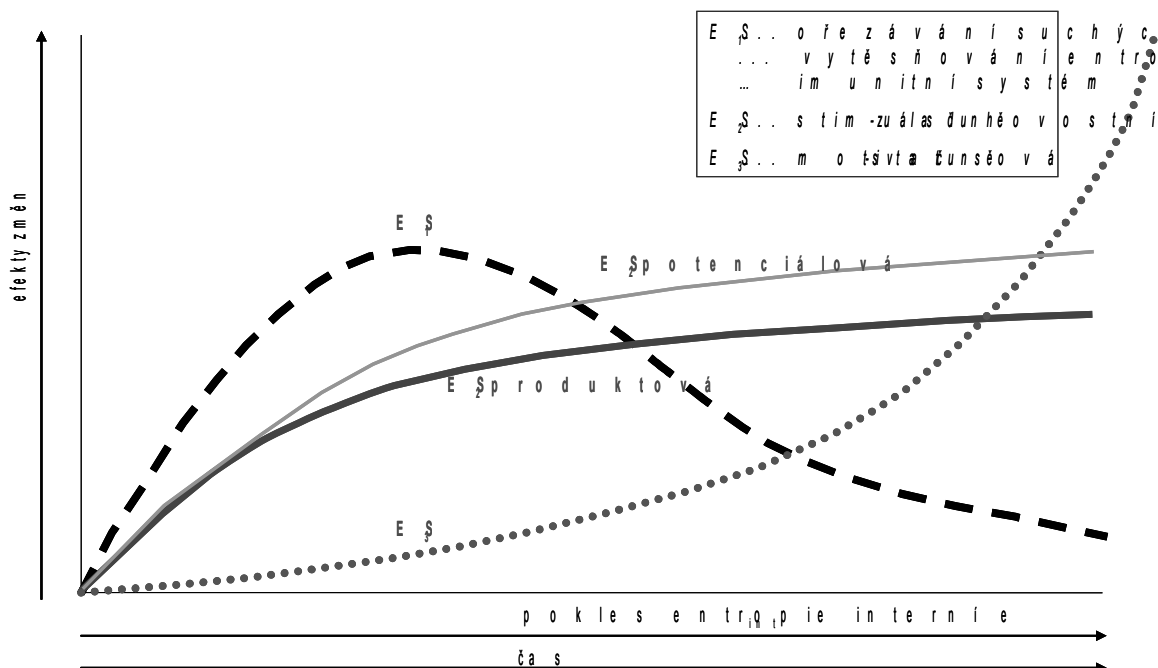


## K ZAPAMATOVÁNÍ 41

Důvěra

**Důvěru zaměstnanců** v cíle firmy a směřování jejich tvořivosti pro firmu NELZE NAŘÍDIT! Lze pouze pomocí nástrojů ES3 - motivačního vedení, vyvolat touhu lidí, aby se proaktivně zapojili do naplňování firemní vize a cílů.

Energetizační strategie



Obrázek 5-12: Energetizační účinek strategií (viz. [8] ŘPZ, str.185)



## PRŮVODCE STUDIEM 3

V předešlých kapitolách jsme si vysvětlili klíčové potřeby člověka (žít, láska, učit se, zanechat odkaz), pro jejichž uspokojení člověk vynakládá svou životní energii - energetizuje se (stimulace, motivace).

Firemní kultura působí jako kultivátor životní energie nástroji firemní ideologie - ctižádost vize a firemní politiky - odpovědnost za vytěšňování nežádoucích stavů IV + V.

Energetizační strategie jsou konkrétními nástroji kultivace.

V další části si vysvětlíme jaké jsou **účinky** energetizačních strategií a **posloupnost** jejich využívání v různých etapách managementu kultivace sociálního kapitálu.

**Management kultivace sociálního kapitálu**Management  
kultivace  
sociálního  
kapitálu

Při kultivaci sociálního kapitálu manažeři *sjednocují* zaměstnance pro naplňování firemní vize.

Průběh kultivace mění egocentrickou orientaci jednotlivce na etnocentrickou orientaci pro zájmy celku - firmy.

**Svoboda jednotlivce**

**Svoboda jednotlivce** se postupně mění v těchto stupních (viz. [9] SM, str.189):

Svoboda  
jednotlivce

**V Nezávislost** jednotlivce, který se snaží na úkor celku získat maximum energie pro sebe i za cenu zničení celku, se kterým nakonec zemře.

Příklad - průběh rakoviny, která vzkvétá na úkor hostitele, ale pak umírá současně s ním.

**IV Stimulační závislost** lze charakterizovat jako poznanou nutnost.

Abych přežil, musím pracovat - vydělávat peníze.

**III. Reciproční závislost** představuje uvědomělé vyjednávání prostor svobody

Příklad: Archa úmluvy Izraelitů s Bohem, kolektivní smlouva, důsledky demokratických voleb.

**II Motivační velkorysá závislost** přináší pocit svobody ze schopnosti vytvářet velkorysé kompromisy vůči přátelsky i nepřátelsky orientovanému prostředí při očekávání nebo vyvolávání stejně velkorysého přístupu z druhé strany.

Svoboda je vnímána již jako autonomie vůle zrozená vlastní tvořivostí.

**I Závislost nezávislých** je **svoboda** člověka, který je silně zainteresovaný na úspěchu celku, firmy, ale je zcela nezávislý a svobodný v tvořivém přístupu jak on sám k úspěchu firmy přispěje.

**K ZAPAMATOVÁNÍ 42**

Spontánní spolupráce všech zúčastněných je předpokladem spirálového růstu.



### K ZAMYŠLENÍ 9

Svoboda muže a ženy

Příkladem úrovně svobody nejmenší pospolitosti je vztah muže a ženy:

- I - milenecká svoboda
- II - laskavá manželská tolerance
- III - vykalkulované protislužby
- IV - podrobení se
- V - rozvod

#### 5.3.4 Kultivační strategie

Interní strategie

**Interní kultivace** sociálního kapitálu vyžaduje volit odpovídající **interní strategie** rozvoje firmy.

V průběhu kultivačního procesu se mění situace ve firemní kultuře, roste úroveň sociálního kapitálu, a proto volíme odpovídající interní strategie kultivace sociálního kapitálu.

Kultivační strategie dělíme na:

- Krizová strategie
- Revitalizační strategie
- Kultivační strategie
- Autokultivační strategie
- Spontánní strategie

Krizová strategie

#### **Krizová strategie**

V situaci, kdy se firma nachází těsně před svým zánikem převládá ve firmě egocentrická orientace.

Platí heslo: „Ukraď co můžeš, než to krachne!“.

Pouze strach ze zániku firmy - úniková energetizace, může zabránit sobeckému egocentrismu.



**Cílem** krizového řízení je:

1. Odstranit centra entropie, která způsobila úpadek firmy
2. Obnovit sociální a ekonomickou stabilitu firmy, kdy jsou v rovnováze náklady a výnosy.
3. Centry entropie, které musí krizový manažer „ořezat“ jsou především:
  - vrcholoví manažeři - hrobníci
  - ztrátové výrobní programy
  - přebytečné „sádlo“ nepotřebných zásob, přezaměstnanosti, strojů a zařízení

Hodnoty chudoby v podobě odměňování **sociálními penězi** (nekryjí přínosy pro firmu) a **odmítání změn**.

Pro vytvoření stability se používá strategie ES1 ořezávání entropie a ES2.1 odměňování za výkon. Současně se startuje příprava budoucí vize ES3.

### K ZAMYŠLENÍ 10



Hašení požárů

Zvláštním případem krizové strategie je „*hašení požárů*“, kdy firma je zisková, ale za cenu neúměrně vysokého časového a energetického nasazení manažerů při zvládání operativních odchylek způsobených procesy i lidmi.

Cílem je **stabilizovat** firemní procesy tak, aby lidé na procesech uměli sami zvládat provozní odchylky.

Stabilizací procesů odstranit časové zatížení manažerů, kteří se mohou věnovat podstatě své práce - identifikovat změnové cíle a řídit dynamiku růstu firemního potenciálu!

### Revitalizační strategie

Revitalizační strategie

Ve fázi revitalizace (= ožívování) je třeba posílit dynamiku růstu firmy, finanční stimulací manažerů za zvyšování potenciálu firmy (SK, ZK) a tvorbu proudnice změn.

Oživení se dosahuje vynucenou spoluprací a reciprocitou poskytování peněz za výkon. Ve firmě vzniká Rada změn a proudnice změn, která postupně zapojuje stále větší počet spolupracovníků.

U zaměstnanců se prohlubuje návyk, že peníze se dávají pouze za výkon!

Zvyšuje se finanční zainteresovanost za další produktové parametry - stupně volnosti (↑ množství, ↓ náklady, ↑ kvalita, ↑ časová produktivita, ↑ termín).

#### Kultivační strategie

### **Kultivační strategie**

Je hranicí mezi mechanickým (člověk prostředek) a biologickým (člověk zdroj) včleněním zaměstnance do firmy. Zaměřuje se na vtažení manažerů a zaměstnanců do zvyšování firemního potenciálu. U manažerů se jedná částečně o velkorysou spolupráci a u zaměstnanců ještě o přísně reciproční spolupráci.

U manažerů se zvyšuje odpovědnost za úspěch firmy v podobě spolupodnikání na hlavních firemních procesech (makroprocesech). Od manažerů se požaduje vytváření podnikatelských záměrů makroprocesů pro dosažení konkurenčního potenciálu (SK i ZK makroprocesu!). Prioritní je strategie ES3 pro manažery.

U zaměstnanců se kultivace zaměřuje na vytváření stavu II - zlepšovatel. Jsou vytvářeny zlepšovatelské týmy na procesech, které nabízejí vedení podniku „podnikatelské menu“ zdokonalování, které má vliv na stupně volnosti produktu a dohodnou co management potřebuje nejnaléhavěji zlepšit a jaká bude odměna. Startuje se strategie ES2.2 potenciálová pro zaměstnance. Proudnice změn se profesionalizuje vytvářením řídicích týmů makroprocesů, které zvyšují konkurenční potenciál makroprocesu.

#### Autokultivační strategie

### **Autokultivační strategie**

Je průlomem začlenění člověka jako zdroje tvorby firemního bohatství. Pečuje se nejen o růst firemního potenciálu, ale zejména se pečuje o individuální potenciály jednotlivců, autoenergetizaci a odbornost. Vzniká biologická synergie efektů práce manažerů i zaměstnanců v činnosti jednotlivců procesů i při vzájemné spolupráci mezi procesy. Autokultivační management v současné době představuje prvoligovou úspěšnost.

Prvořadou je ES3 pro manažery i zaměstnance, kteří jsou vysoce motivováni na růstu konkurenční úrovně procesů, vztahů i odbornosti procesů a jednotlivců.

ES1 vytváří imunitní systém firmy proti „nákaze entropií“. Všichni hlídají zda se v energetizaci lidí nebo v procesech neobjevují stagnace, nebo zhoršení úrovně, které by mohlo být zárodkem ztráty soutěžní pozice firmy.

### Spontánní strategie

Spontánní  
strategie

Je limitním snem hodnotového a motivačního včlenění zaměstnance v takové míře, aby maximálním způsobem orientoval svou životní energii (EEE) pro cíle firmy.

Dochází ke splynutí uspokojování potřeb jednotlivce a pospolitosti, ego a etnocentrických zájmů. Je to spontánní spolupráce ve formě závislé nezávislosti.

#### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 11



Spolupráce hus

Příkladem spontánní spolupráce je hejno hus. Husy letící na podzim do teplých krajů, naplňující nejlépe své individuální cíle prostřednictvím hejna, které letí ve tvaru V, synchronizovaně mává křídly a v průběhu cesty střídá lídry.

Manažerské  
styly



Obrázek 5-13: Soulad potřeb jednotlivce a firmy

V různých vývojových fázích kultivace je třeba vytvářet harmonii působení všech energetizačních strategií pro zajištění synergického efektu energetizace. Cílem je harmonizovat potřeby firmy a jednotlivců (viz. obr. 5-13).

### Rozvojové etapy kultivace

#### Etapy kultivace

Krizové řízení řadíme do etapy záchrany firmy. Manažerský styl krizového řízení může mít i podobu hasičství, kdy firma sice produkuje zisk, ale procesy jsou značně nestabilní. Úkolem krizového řízení je očistit firmu od entropické zátěže a připravit ji na další rozvojové etapy.

**Rozvojové etapy kultivace** kladou důraz na zapojování spolupracovníků do rozvojových změn firemního potenciálu.

Základní rozvojové etapy:

- I. etapa - revitalizace
- II. etapa - kultivace
- III. etapa - partnerství

- **Etapa revitalizace** používá centrální systém řízení změn, který je řízen Radou změn.

**Cílem** revitalizace je dosažení **stability** fungování firemních **procesů** a snížení operativních zásahů do jejich fungování.

**Změny** jsou řízeny směrem **shora dolů**. **Rada změn** vybírá kritické cíle nápravy v oblastech sociálního i znalostního kapitálu, které řídí projektovým způsobem.

**Kritické cíle** se zaměřují na stabilizaci fungování hlavních firemních procesů - makroprocesů.

Jsou vytvářeny firemní standardy stabilního fungování firmy. Stabilita procesů garantuje stabilní produkci zisku bez větších výkyvů.

Firemní makroprocesy jsou stabilizovány realizací nástrojů procesní regulace, zpětnovazebního controllingu.

Je realizováno **biologické členění makroprocesů**, které vytváří podmínky pro autonomii makroprocesů jako **fraktálních firem**, které přejímají odpovědnost za spirálový management makroprocesů.

- **Etapu partnerství** je nejvyšší rozvojovou etapou kultivace sociálního kapitálu.

**Člověk - spolupodnikatel** přebírá odpovědnost za „podnikání“ na svěřených procesech.

**Cílem** etapy je vytvoření **partnerských vztahů** mezi autonomně fungujícími „fraktálními firmami“.

**Změny** rozvoje firemního potenciálu probíhají ve všech úrovních a částech firmy. Každý fraktál firmy, od divizí, závodů, makroprocesů, autonomních týmů až po jednotlivce, **spontánně a průběžně** vytváří změny pro růst konkurenčního potenciálu firmy.

Fungující „**fraktální firmy**“, působící v rámci svěřených procesů, spolupracují v procesních sítích fungujících na bázi interních dodavatelsko-odběratelských vztahů, obdobně jako firmy kooperující na externím trhu.

Z firmy se stává **biologický systém** (= amébní struktury).

- Firma spontánně realizuje **spirálový růst** dlouhodobé úspěšnosti.
- **Etapu kultivace** se orientuje na **zapojení nižších úrovní řízení** do spoluúčasti při vytváření idejí a realizaci změn firemního potenciálu.

**Člověk** je vnímán jako **zdroj**, který přebírá spoluodpovědnost při využívání a zdokonalování firemního potenciálu.

**Cílem** kultivace je maximální zapojení jednotlivců a následně i týmů do autonomní spoluodpovědnosti za zdokonalování firemních procesů a firemní kultury na úrovni pracovních týmů.

**Změny** ve firmě probíhají **obousměrně**, tzn. že kromě změn řízených Radou změn jsou generovány a realizovány změny vycházející z nižších úrovní řízení.

**Rada změn** řídí prioritní rozvojové úkoly navazující na tvorbu strategie.

**Makroprocesy** a postupně i nižší procesy přebírají odpovědnost i za zvyšování konkurenční úrovně svých procesů. Již se nejedná pouze o kontinuální zdokonalování,

ale týmy makroprocesů provádějí konkurenční porovnávání svého potenciálu (= benchmarking) a navrhuji změny v návaznosti na záměry firemní strategie

V procesních týmech jsou postupně vytvářeny podmínky pro zdokonalování svěřených procesů (etapa kultivace) až po postupné přejímání autonomie řízení procesů (autonomní týmy).

Podle úrovně vyspělosti týmu (etapa autokultivace) je podporována vyšší autonomie řízení týmů. Podle stupňů volnosti, které odpovídají stupňům turbulence trhu (viz. kap.2.4), týmy postupně přejímají odpovědnosti za objemové, nákladové, kvalitativní, časové parametry procesu až po výběr spolupracovníků a jejich energetizaci a zvyšování kvalifikace.



#### PRO ZÁJEMCE 4

Podrobnější informace o spirálovém růstu firmy naleznete v [9] Kopčaj, A.: Spirálový management

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I. etapa<br/>R E V I T A L I Z</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Z m ě n y s h o r a d o l ů</li> <li>■ P l n ě n í p r o v o z n í c h</li> <li>■ S t a b i l n í p r o d u k c e z</li> </ul> |
| <p>II. etapa<br/>K U L T I V A C</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Z m ě n y o b o u s m ě r n</li> <li>■ Z a p o j o v á n í z a m ě s</li> <li>■ V y t v á ř e n í a u t o n o m</li> </ul>     |
| <p>III. etapa<br/>P A R T N E R</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Z m ě n y p r ů b ě ž n ě v</li> <li>■ S í t ě p r o c e s n í c h p o</li> <li>■ S p i r á l o v ý r ů s t</li> </ul>         |

Obrázek 5-14: Rozvojové etapy kultivace

**Kultivační matice**

Kultivační matice systematicky utřídí priority používání energetizačních strategií ve vývojových etapách rozvoje firmy. Kultivační matice

Rozvojová fáze firmy je určována podle úrovně HRR a dynamiky oboru podnikání firmy (viz. parametr  $Z$ ).

Pro kultivaci firemní kultury, tj. pro zvyšování sociálního kapitálu firmy mají manažeři tři základní energetizační strategie (viz. kap.6.4).

**Energetizační strategie** mají v různých vývojových etapách firemní kultury různou prioritu. Hledáme optimální použití ES pro zajištění maximálního účinku na stavy energetizace jednotlivců a horizontální i vertikální vztahy ve firmě.

**Měřením HRR** lze identifikovat rozvojové etapy, tedy úrovně dynamiky firemní kultury, která je dána poměrem stavů  $I+II/IV+V$ . Dané rozvojové etapě odpovídá příslušný typ managementu.

**Dynamika oboru podnikání** zohledňuje průměrnou inovační rychlost daného oboru ve srovnání s jinými obory.

Obory, které inovují pomaleji než je průměrná hodnota inovací v globální společnosti ( $\varphi = 1,6$ ) patří do kategorie pomalých oborů ( $Z < \varphi$ ).

Inovativní obory předbíhají průměrnou rychlost inovací ( $Z > \varphi$ ), patří do kategorie rychlých oborů.

---

**POZNÁMKA:** Příkladem mohou být informační technologie, které mají podstatně vyšší dynamiku změn, než třeba zemědělství. Vyšší dynamika oboru logicky vyžaduje i podstatně vyšší dynamiku firemní kultury.

---

**Kultivační matice**

Pořadí důležitosti energetizačních strategií se liší pro manažery a zaměstnance. Manažeři musí být vždy o krok vpřed, proto i nároky na ně kladené jsou vyšší.



## PRO ZÁJEMCE 5

Podrobnější informace aplikaci kultivační matice naleznete v knize [9] Spirálový management str.181.

| H R R          |                | t y p<br>m a n a g e m e n t u a g e z m a e m h n t a n d p i o a z m n k a | p k a k d d l e z i t o s t i<br>e n e r g e n e c t h i z s a t r a t e g i |              | z a a e i k n e r g e n e r b i z n i s a d m e z i<br>s u b j e k t e m f i z a e i o n b j e k t e |
|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Z > q          | Z < q          |                                                                              | E \$ E 2 E 3                                                                 | E \$ E 2 E 3 |                                                                                                      |
| n a d<br>6 , 8 | n a d<br>4 , 2 | ★★★★★<br>s p o a n n i t                                                     | E \$ E 2 E 3                                                                 | E \$ E 2 E 3 | z a a e i k n e r g e n e r b i z n i s a d m e z i<br>s u b j e k t e m f i z a e i o n b j e k t e |
| 4 , 2          | 2 , 6          | ★★★★★<br>a u k t u l t i v n a                                               | E \$ E 2 E 3                                                                 | E 3 E 2 E 3  | p r e c h o d k<br>a u e t m e r g e t i z a c i                                                     |
| 2 , 6          | 1 , 6          | ★★★★<br>k u l t i v n a                                                      | E 3 E 2 E 3                                                                  | E 2 E 3 E 3  | E 2 - z a e m t n a n c i a l o p v o t e n                                                          |
| 1 , 6          | 1 , 0          | ★★★<br>r e v i t a n i z a                                                   | E 3 E 3 E 3                                                                  | E 2 E 3 E 3  | E 2 - m a n a g e m e n t o v / p c                                                                  |
| p o d<br>1 , 0 | p o d<br>0 , 6 | ★<br>k r i z y o v                                                           | E \$ E 2 E 3                                                                 | E \$ E 2 E 3 | E 2 - p r o d a k t o v                                                                              |

Obrázek 5-15: Kultivační matice pro manažery a zaměstnance (viz. [9] SM, str.182)



### K ZAPAMATOVÁNÍ 43

Komplexní zvládnutí aplikací strategií kultivačního managementu je znakem úrovně **profesionality manažera.**

## Kaskáda energetizačních stavů

Kaskáda energetizačních stavů ukazuje vzájemný vliv energetizace majitelů, managementu, firmy a zákazníků.

Prostředí propojuje jednotlivce a jeho zájmy s širším okolím - skupinami či pospolitostmi.



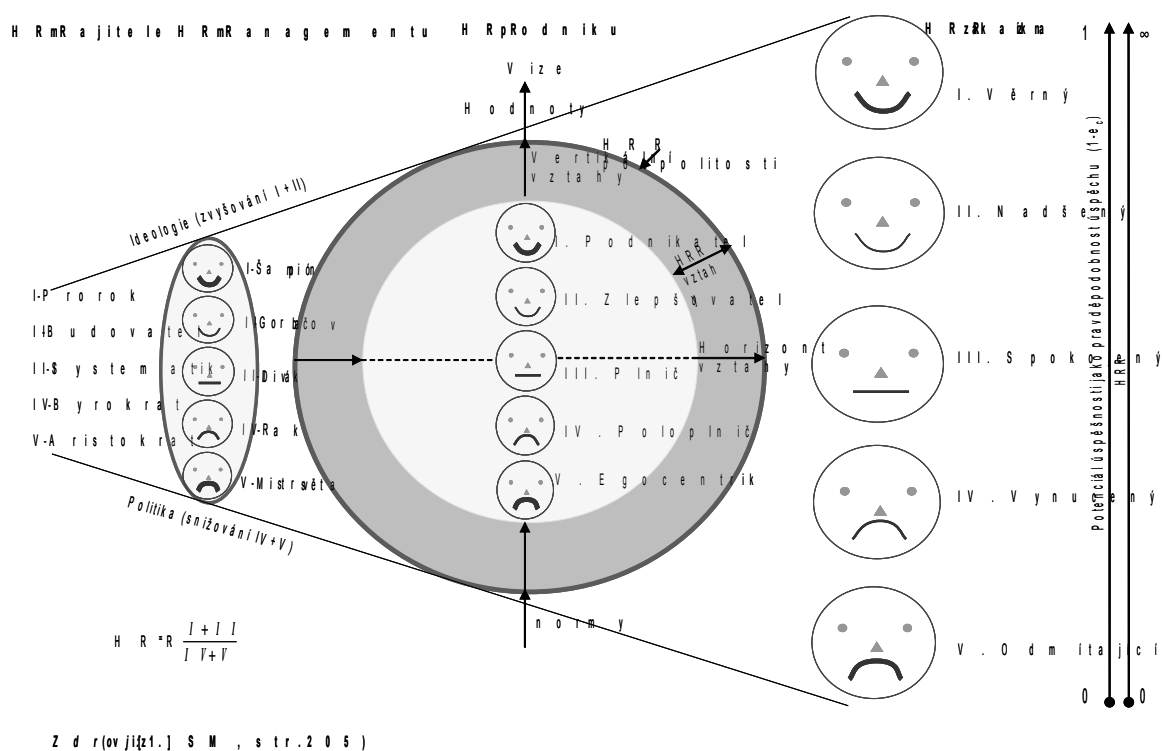
Jedinec kalkuluje, zda sčítání jeho životní energie se spolupracovníky, manažery a vlastníky bude mít větší společný efekt, který zajistí prostřednictvím energetizace zákazníků větší uspokojení jeho klíčových potřeb, či stejný nebo menší.

Podle toho se pak rozhoduje, kolik své energie investuje do společných cílů.

Schéma takového ovlivňování je znázorněno na Obr 5-15.

## PRO ZÁJEMCE 6

Podrobnější informace o kaskádě energetizačních stavů naleznete v literatuře [9] SM, str. 201.



Obrázek 5-16: Kaskáda ukazatelů HRR (viz. [9] SM, str.205)



## SHRNUTÍ KAPITOLY

**Sociální kapitál** firmy je množství životní energie zaměstnanců, kterou dávají ve prospěch naplňování firemních potřeb (EÚ - ekonomická úspěšnost, ČÚ - časová úspěšnost, PÚ - potenciál úspěšnosti).

Životní energie člověka prochází ve firmě **kultivačním procesem**:

- kultivace směřování pro firemní zájmy (z ego → etnocentrickou orientaci)
- kultivace energetizačních stavů  $I \div V$  (spolupodnikatel  $\div$  egocentrismus)
- kultivace horizontální spolupráce  $I \div V$  (supersynergická  $\div$  antisynergická)
- kultivace vertikální spolupráce  $I \div V$  (superšampiónská  $\div$  antišampiónská)
- kultivace pásmem práce firemní kultury (ctižádost = firemní ideologie, odpovědnost = firemní politika)

Kultivačními nástroji manažera jsou **energetizační strategie (ES)**:

- ES1 Ořezávání entropie
- ES2 Peněžní stimulace
- ES3 Motivační vedení

**Kultivační management** zvyšuje sociální kapitál firmy.

Sjednocuje zaměstnance pro naplňování firemní vize.

Mění jejich vnímání svobody jednotlivce v úrovních  $V \div I$  (nezávislost  $\div$  závislost nezávislých).

**Strategie kultivace** vyžadují zvolit vhodnou posloupnost a zaměření aplikace energetizačních strategií - **komplexnost působení** energetizačních strategií.

**Interní kultivační strategie:**

- V. Krizová strategie
- IV. Revitalizační strategie
- III. Kultivační strategie
- II. Autokultivační strategie
- I. Spontánní strategie

**Cílem kultivace** je maximalizace stavů a vztahů typu I + II (spolupodnikatel, zlepšovatel) a minimalizace IV + V (poloplnič, egocentrik).

Poměr stavů  $(I + II) / (IV + V)$  nazýváme **Human Resource Ratio (HRR)**. HRR slouží jako indikátor dosažené fáze kultivace sociálního kapitálu a upozornění manažerům jak zvolit posloupnost energetizačních strategií (viz. Obr. 5-15) pro efektivitu dalšího růstu firmy.

**Kaskáda energetizačních stavů** vlastníka, manažera, dodavatele a zákazníka působí na životní energii jednotlivce (viz. obr. 5-16).

**Ideálem kultivace** sociálního kapitálu je sjednocení zájmů a potřeb jednotlivce a firmy (Obr. 5-13). Jednotlivec odevzdává veškerou životní energii pospolitosti, která zpětně zcela uspokojuje jeho životní potřeby.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



**Sociální kapitál** firmy je množství životní energie zaměstnanců, kterou dávají ve prospěch naplňování firemních potřeb (EÚ - ekonomická úspěšnost, ČÚ - časová úspěšnost, PÚ - potenciál úspěšnosti).

Životní energie člověka prochází ve firmě **kultivačním procesem**:

- kultivace směřování pro firemní zájmy (z ego → etnocentrickou orientaci)
- kultivace energetizačních stavů I ÷ V (spolupodnikatel ÷ egocentrismus)
- kultivace horizontální spolupráce I ÷ V (supersynergická ÷ antisynergická)
- kultivace vertikální spolupráce I ÷ V (superšampiónská ÷ antišampiónská)
- kultivace pásmem práce firemní kultury (ctižádost = firemní ideologie, odpovědnost = firemní politika)

Kultivačními nástroji manažera jsou **energetizační strategie (ES)**:

- ES1 Ořezávání entropie
- ES2 Peněžní stimulace

- ES3 Motivační vedení

**Kultivační management** zvyšuje sociální kapitál firmy.

Sjednocuje zaměstnance pro naplňování firemní vize.

Mění jejich vnímání svobody jednotlivce v úrovních  $V \div I$  (nezávislost  $\div$  závislost nezávislých).

**Strategie kultivace** vyžadují zvolit vhodnou posloupnost a zaměření aplikace energetizačních strategií - **komplexnost působení** energetizačních strategií.

**Interní kultivační strategie:**

V. Krizová strategie

IV Revitalizační strategie

III. Kultivační strategie

II. Autokultivační strategie

I. Spontánní strategie

**Cílem kultivace** je maximalizace stavů a vztahů typu I + II (spolupodnikatel, zlepšovatel) a minimalizace IV + V (poloplnič, egocentrik).

Poměr stavů  $(I + II) / (IV + V)$  nazýváme **Human Resource Ratio (HRR)**. HRR slouží jako indikátor dosažené fáze kultivace sociálního kapitálu a upozornění manažerům jak zvolit posloupnost energetizačních strategií (viz. Obr. 5-15) pro efektivitu dalšího růstu firmy.

**Kaskáda energetizačních stavů** vlastníka, manažera, dodavatele a zákazníka působí na životní energii jednotlivce (viz. obr. 5-16).

**Ideálem kultivace** sociálního kapitálu je sjednocení zájmů a potřeb jednotlivce a firmy (Obr. 5-13). Jednotlivec odevzdává veškerou životní energii pospolitosti, která zpětně zcela uspokojuje jeho životní potřeby.

**KONTROLNÍ OTÁZKA 6**

1. Co je podstatou vize života?
2. Jaké jsou klíčové potřeby a cíle jednotlivce a firmy?
3. Vysvětlete pojmy energetizace, stimulace a motivace.
4. Co je firemní kultura a k čemu slouží?
5. Vysvětlete vztah vize, cílů a potřeb firmy.
6. Co je firemní ideologie a politika a jaké nástroje používají?
7. Vysvětlete účinek energetizačních strategií.
8. Popište stupně svobody jednotlivce.
9. Které jsou hlavní rozvojové etapy kultivace firemní kultury?
10. Popište účel kultivační matice.

**ODPOVĚDI**

1. Vizí veškerého života je dosažení nesmrtelnosti. Živé systémy přenášejí svou genetickou informaci z generace na generaci a tím naplňují svou vizi života, zachování svého druhu.
2. Klíčové potřeby jednotlivce:
  - Potřeba žít = uchovat vlastní existenci, zajistit své biologické potřeby a mít pocit bezpečí.
  - Potřeba milovat = partnerská láska, společenské vztahy; horizontální vztahy spolupráce a statusové vrstvení
  - Potřeba učit se = růst znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení kvality života (schopnost získat obživu, získat status, zajistit seberealizaci, pochopit zákonitosti vesmíru, dosáhnou úplné harmonie)
  - Potřeba zanechat odkaz = smysluplná činnost a přispění k dění kolem nás, naplnění svého životního poslání (zanechání genetického a memetického odkazu)

Cíle jednotlivce:

- Jištění existence
- Kvalita existence
- Délka existence

Potřeby firmy:

- Potřeba zisku - pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé existence

Firma vytváří zisk, který jí umožňuje obnovovat stávající výrobní prostředky a zdroje a přebytky investovat do tvorby konkurenčního potenciálu úspěšnosti, který vytváří předpoklady budoucího úspěchu

- Potřeba sociálního kapitálu - životní energie lidí (= Ego Evalvační Energie)

Sociální kapitál je zdrojem, který roztáčí spirálu úspěšnosti firmy

- Potřeba znalostního kapitálu, který je prostředkem k dosažení firemních cílů.

Znalostní kapitál obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

- Potřeba délky existence - délka existence je potvrzením dlouhodobého úspěchu

Délka existence firmy vytváří předpoklad dlouhodobé tvorby zisku a přínosů pro zákazníky, zaměstnance, majitele i okolí firmy

Cíle firmy:

- Ekonomická úspěšnost
- Potenciál úspěšnosti
- Délka úspěšnosti

3. **Energetizace člověka** souvisí s jeho přirozenou podstatou. Člověk se energetizuje strachem nebo láskou.

Vnější **stimulace** strachem je vytvářena vnějšími stimuly, které člověka ohrožují v jeho potřebách žít, milovat, učit se a zanechat odkaz. Extrémem ohrožení je fyzická smrt.

Vnitřní **motivace** vychází z ctižádosti dosáhnout dlouhodobého úspěchu, nebýt průměrný, dosahovat excelentních výsledků ve srovnání s konkurenty, zanechat odkaz v podobě potomků a memů.

4. **Firemní kultura** je umělý produkt lidské pospolitosti jehož posláním je **kultivovat** životní energii jednotlivců (EEE) ve prospěch **cílů firmy**, tj. dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

Firemní kultura vytváří **pásmo práce** firmy (viz. kap 5.5), které vytěsňuje nežádoucí energetizační stavy IV+V, tj. poloplnič a egocentrik a podněcuje chování typu I+II, tj. spolupodnikatel a zlepšovatel.

Firemní kultura kultivuje sociální kapitál firmy, tj. vytváří podmínky pro dosažení souladu potřeb a cílů firmy, týmů a jednotlivců.

**Firemní kultura** plní své kultivační poslání se záměrem **energetizovat lidi** pro **cíle** vycházející z klíčových **potřeb firmy**.

Firemní kultura se skládá ze dvou složek:

Firemní ideologie - vytváří gradient ctižádosti pro naplňování firemní vize

Firemní politika - vytváří omezení pro chaotizující stavy a vztahy IV+V

5. **Firemní ideologie** se zaměřuje na:

- Cíle související s délkou existence, tj. vytváření gradientu ctižádosti lidí dosahovat dlouhodobých cílů firmy v souladu se svými dlouhodobými cíli.
- Cíle zaměřené na dynamiku růstu konkurenčního potenciálu v oblastech energetizace lidí a firemních znalostí.

6. **Firemní politika** se zaměřuje na cíle související s **tvorbou produktu**, který vytváří **zisk**.

7. **Energetizační strategie**:

**ES1 - ořezávání entropie** je hlavním nástrojem **krizového managementu**, který zachraňuje firmu před krachem nebo vyčerpáním z hašení firemních „požárů“.

Při záchraně firmy v rámci krizového řízení je zpravidla nejdříve odříznut největší producent entropie v sociálním kapitálu - starý management a ve znalostním kapitálu starý výrobní program.

**ES2.1 - produktové odměňování** má charakter lineární, tzn. čím více produktů vyrobím, tím bude odměna lineárně stoupat.

Odměna se vztahuje k naplnění produktových parametrů, tzv. stupňů volnosti produktu:

|           |                                             |       |
|-----------|---------------------------------------------|-------|
| ✱         | množství produktů                           | xx Kč |
| ✱ ✱       | dodržení / nedodržení nákladů               | xx Kč |
| ✱ ✱ ✱     | dodržení / nedodržení kvality a bezpečnosti | xx Kč |
| ✱ ✱ ✱ ✱   | časová produktivita                         | xx Kč |
| ✱ ✱ ✱ ✱ ✱ | dodržení plánovaných termínů                | xx Kč |

**ES2.2 - potenciálové odměňování** je směřováno k zapojení tvořivosti zaměstnanců při hledání idejí zlepšení a jejich realizace.

U **zaměstnanců** se potenciálové odměňování zaměřuje ke:

- zlepšení prioritních parametrů produktu
- zvýšení osobních znalostí a dovedností potřebných k výkonu profese
- zlepšení týmových vztahů při kontinuálním zdokonalování procesů.

U **manažerů** je potenciálové odměňování vztaženo k růstu **firemního potenciálu**.

- V oblasti **sociálního kapitálu** se jedná o zvýšení energetizace uvnitř řízeného týmu spolupracovník, zlepšení vnějších horizontálních, vertikálních vztahů, tzn. mezi procesy i mezi manažerem a týmem.
- V oblasti **znalostního kapitálu** se u manažerů zaměřuje na zlepšení provozní stability a zvýšení konkurenční úrovně potenciálu řízeného procesu.



**ES3 - motivační vedení** má za úkol **směřovat** **ctižádost** lidí, aby svou **tvořivost** zaměřili na tvorbu idejí, které zvýší předpoklady úspěchu (potenciál firmy) pro dosažení firemní vize **dlouhodobé úspěšnosti**.

**Podmínkou** motivačního vedení je **vliv důvěryhodného managementu**, který vyvolá **důvěru zaměstnanců** v cíle firmy.

8. **Svoboda jednotlivce** se postupně mění v těchto stupních (viz. [9], str.189):

**V Nezávislost** jednotlivce, který se snaží na úkor celku získat maximum energie pro sebe i za cenu zničení celku, se kterým nakonec zemře.

Nezávislost za každou cenu!

**IV Stimulační závislost** lze charakterizovat jako poznanou nutnost.

Abych přežil, musím pracovat - vydělávat peníze.

**III. Reciproční závislost** představuje uvědomělé vyjednávaný prostor svobody

*Příklad:* Archa úmluvy Izraelitů s Bohem, kolektivní smlouva, důsledky demokratických voleb.

**II Motivační velkorysá závislost** přináší pocit svobody ze schopnosti vytvářet velkorysé kompromisy vůči přátelsky i nepřátelsky orientovanému prostředí při očekávání nebo vyvolávání stejně velkorysého přístupu z druhé strany.

Svoboda je vnímána již jako **autonomie vůle** zrozená vlastní tvořivostí.

**I Závislost nezávislých** je **svoboda** člověka, který je silně zainteresovaný na úspěchu celku, firmy, ale je zcela nezávislý a svobodný v tvořivém přístupu jak on sám k úspěchu firmy přispěje.

9. **Rozvojové etapy** kultivace kladou důraz na zapojování spolupracovníků do rozvojových změn firemního potenciálu.

**Interní kultivace** sociálního kapitálu vyžaduje volit odpovídající interní strategie rozvoje firmy. V průběhu kultivačního procesu se mění situace ve firemní kultuře, roste sociální kapitál, a proto volíme odpovídající **interní strategie** kultivace sociálního kapitálu.

**Etapa revitalizace** používá centrální systém řízení změn, který je řízen Radou změn.

Cílem revitalizace je dosažení stability fungování firemních procesů a snížení operativních zásahů do jejich fungování.

**Etapa kultivace** se orientuje na zapojení nižších úrovní řízení do spoluúčasti při vytváření idejí a realizaci změn firemního potenciálu.

Člověk je vnímán jako zdroj, který přebírá spoluodpovědnost při využívání a zdokonalování firemního potenciálu.

Cílem kultivace je maximální zapojení jednotlivců a následně i týmů do autonomní spoluodpovědnosti za zdokonalování firemních procesů a firemní kultury na úrovni pracovních týmů.

**Etapa partnerství** je nejvyšší rozvojovou etapou kultivace sociálního kapitálu.

Člověk - spolupodnikatel přebírá odpovědnost za „podnikání“ na svěřených procesech.

**Cílem** etapy je vytvoření **partnerských vztahů** mezi autonomně fungujícími „fraktálními firmami“.

10. **Kultivační matice** systematicky utřídí priority používání energetizačních strategií ve vývojových etapách rozvoje firmy. Je hlavním nástrojem manažera při kultivaci sociálního kapitálu.

Podle dosažené úrovně HRR firmy je definována úroveň dynamiky sociálního kapitálu.

Dynamika oboru podnikání je definována indexem  $Z$ , který udává, zda je obor rychlý nebo pomalý vzhledem k průměrné dynamice globálního trhu  $\varphi = 1,6$ .

Posloupnost energetizačních strategií je dána energetizačním účinkem v dané rozvojové etapě sociálního kapitálu = firemní kultury.

### 5.3.5 Strategie zdokonalování procesů

Změny prostředí nutí živé systémy, aby kontinuálně zdokonalovaly svůj potenciál.

Hovoříme o evolučním vývoji, kontinuálním zdokonalování.

Rychlé změny životního i podnikatelského prostředí neustále zvyšují nároky na velikost změn, které musí lidstvo zvládat. Díky vědeckému poznání umíme provádět genetické manipulace, které skokově zvyšují např. výnosy obilovin.

Hovoříme o skokovém, diskontinuálním zdokonalování.

Firma podle úrovně svého konkurenčního potenciálu volí optimální využití metodiky kontinuálních a diskontinuálních změn.

### Kontinuální zdokonalování

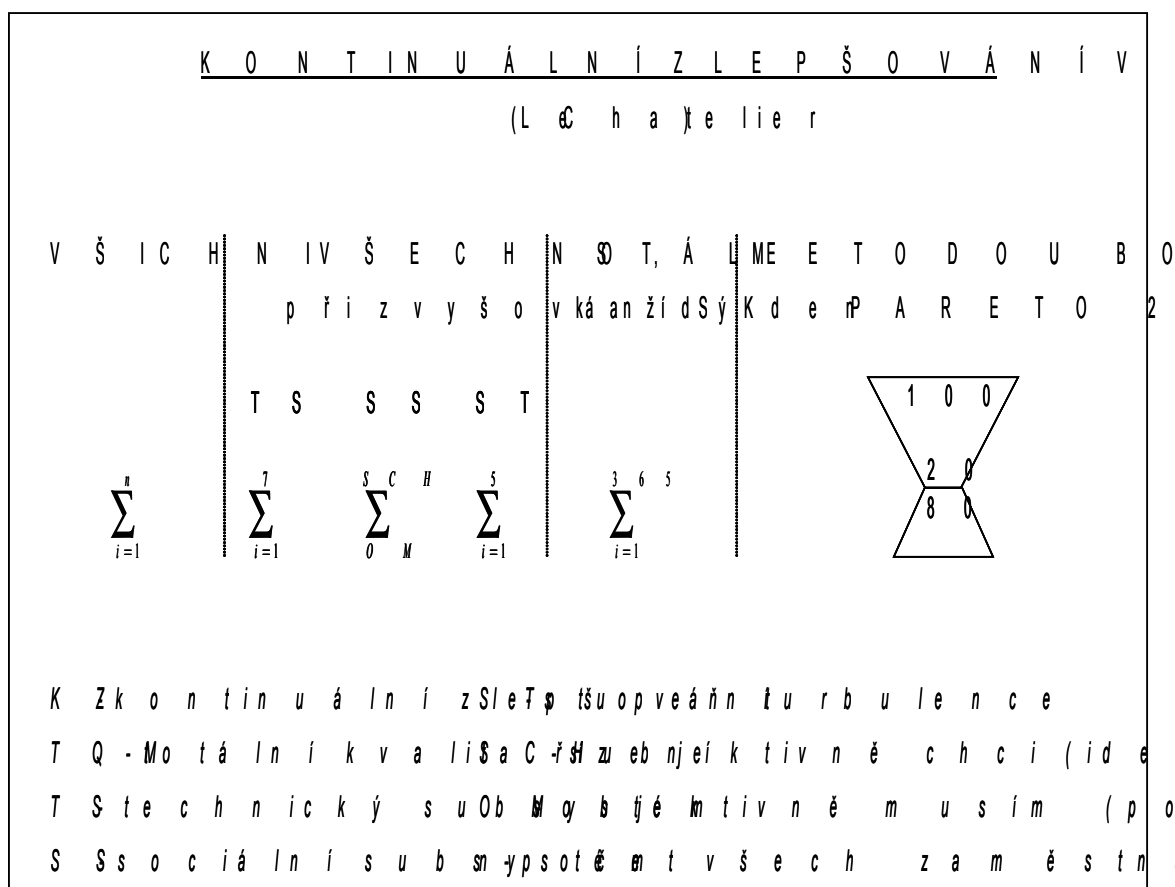
Kontinuální  
zdokonalování

Kontinuální zdokonalování probíhá souběžně s exploatací stávajícího firemního potenciálu (znalostní kapitál + sociální kapitál).

**Zaměstnanci** v rámci týmů kontinuálního zdokonalování se zaměřují na zlepšení všech parametrů produktu (↑ množství, ↓ náklady, ↑ kvalita, ↑ průběžné časy, ↑ dodací termíny). Po dohodě s manažery prioritně řeší úzká místa firmy za dohodnutou odměnu (ES2.2). Zaměstnanci působí ve stavu II - zlepšovatelé.

**Největšího efektu** kontinuálního zdokonalování je možno dosáhnout jen tehdy, když všichni pracovníci budou zlepšovat **všechno** v podniku, tzn. znalostní i sociální kapitál a ve všech stupních volnosti produktu i úrovně energetizačních stavů jednotlivců, horizontálních i vertikálních vztazích, **stále** a to **metodou bohatých**, tzn. s paretovským výběrem cílů i metod realizace.

Metodika zaměstnaneckého zdokonalování procesů byla v 50. letech 20. století rozvinuta v Japonsku pod označením Total Quality Management (TQM) a má své postupy a nástroje. Následně byla zavedena i do firemní praxe v USA a Evropě.



Obrázek 5-17: Maximalizace procesu kontinuálního zdokonalování (viz. [8] ŘPZ, str.135)

Diskontinuální  
zdokonalování

## Diskontinuální zdokonalování

**Diskontinuální zdokonalování** nastupuje při dosažení bifurkačního bodu (bod rozdělení), kdy další pokračování exploatace by znamenalo nepřijatelné snížení úrovně konkurenčnosti (I. liga) nebo dokonce smrtelné ohrožení (II. liga) (viz. Obr. 5-18).

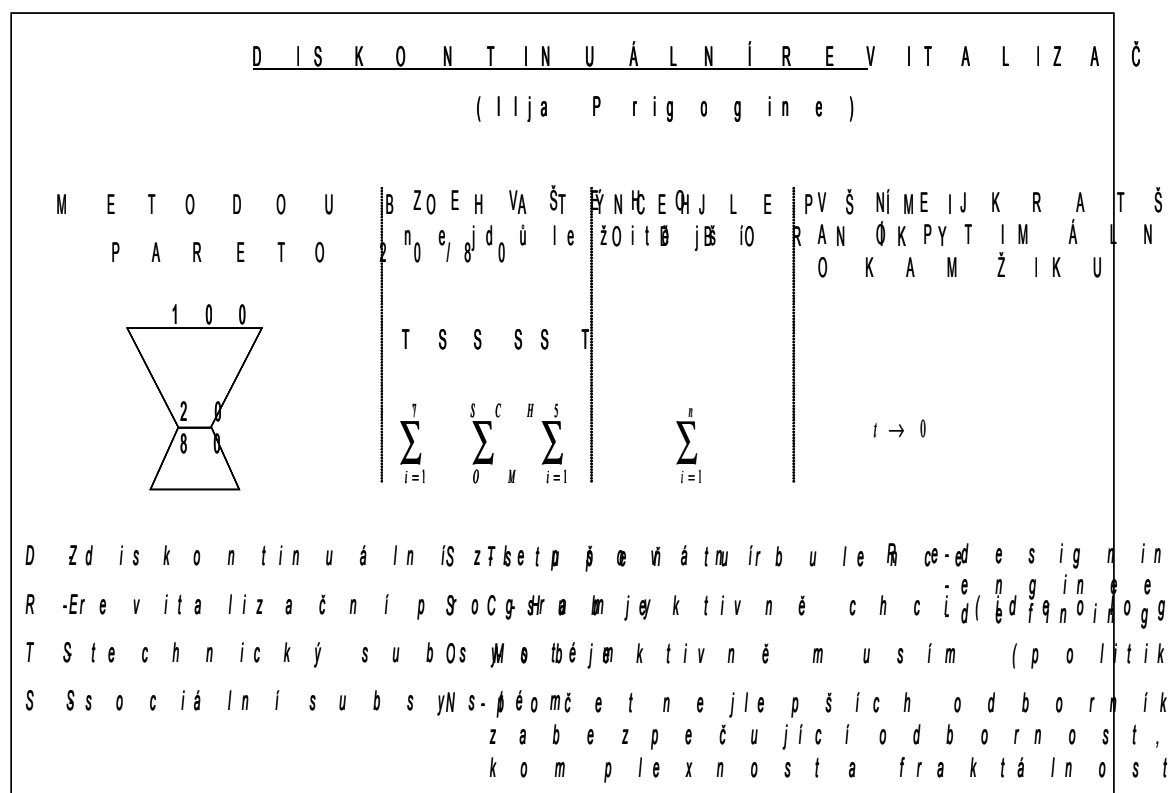
**Manažeři** realizují skokové změny firemního potenciálu, aby rázem, v co nejkratším čase zrealizovali změny (v sociálním a znalostním kapitálu), které umožní **zásadním způsobem** zvýšit konkurenčnost firmy, nebo procesu.

**Cílem** je dosáhnout zvýšení komplexity procesu odpovídající stupňům turbulence zákaznických požadavků až na úroveň nejlepšího konkurenta.

Předpokladem vzniku diskontinuální ideje je vysoký stupeň **motivační angažovanosti manažerů** (ES3) při naplňování firemní vize.

Maxima efektů z diskontinuálního zlepšování lze dosáhnout jen tehdy, jestliže metodou bohatých vybereme ze všech podnikových činností a stupňů turbulence kritické cíle, jejichž řešení bude zabezpečovat tým nejlepších odborníků na odbornost, komplexnost i fraktálnost a jejich řešení zrealizujeme v optimálním okamžiku v průběžném čase blížícím se nule.

Pro realizaci diskontinuálních změn existuje celá řada postupů, nástrojů a metod tzv. Re-programy (Reengineering, Redesign, Redefining,...).



Obrázek 5-18: Maximalizace procesu diskontinuálního zdokonalování (viz. [8] ŘPZ, str.136)

## Velikost a rozsah změn

Změny ve tvorbě potenciálu na sebe navazují. Jejich základními charakteristikami je velikost změn a rozsah procesů do kterých zasahují (viz. obr. 5-19).

## Velikost a rozsah změn

**Zaměření na efektivnost** jednoduchých operací a funkcí vyžaduje zapojení co největšího počtu zaměstnanců, kteří jsou nositeli znalostí při výkonu jednoduchých operací a funkcí.

Cílem je vyhledat a realizovat každodenní drobná zlepšení v oblastí procesů i vztahů na pracovišti.

Využívá se metodika kontinuálního zdokonalování známá také pod názvem KAIZEN.

Uplatnění  
nejlepší praxe

**Uplatnění nejlepší praxe (business excellence)** vyžaduje meziprocení spolupráci a znalost trendů a zkušeností konkurence. Využívá se metodika benchmarkingu a mapování procesních toků stávajících procesů.

Cílem je identifikovat příležitosti k napodobení nejlepších konkurentů v daném procesu, provádí se úpravy základních procesů - redesign procesů.

Tvorba nejlepší  
praxe

**Tvorba nejlepší praxe** je úkolem pro nejlepší v daném oboru nebo procesu. I. ligové firmy udávají trendy a vytvářejí vzory, které jsou následovány.

Cílem je navrhnout zcela nové procesy, které skokově, diskontinuálně zvyšují své výstupní parametry.

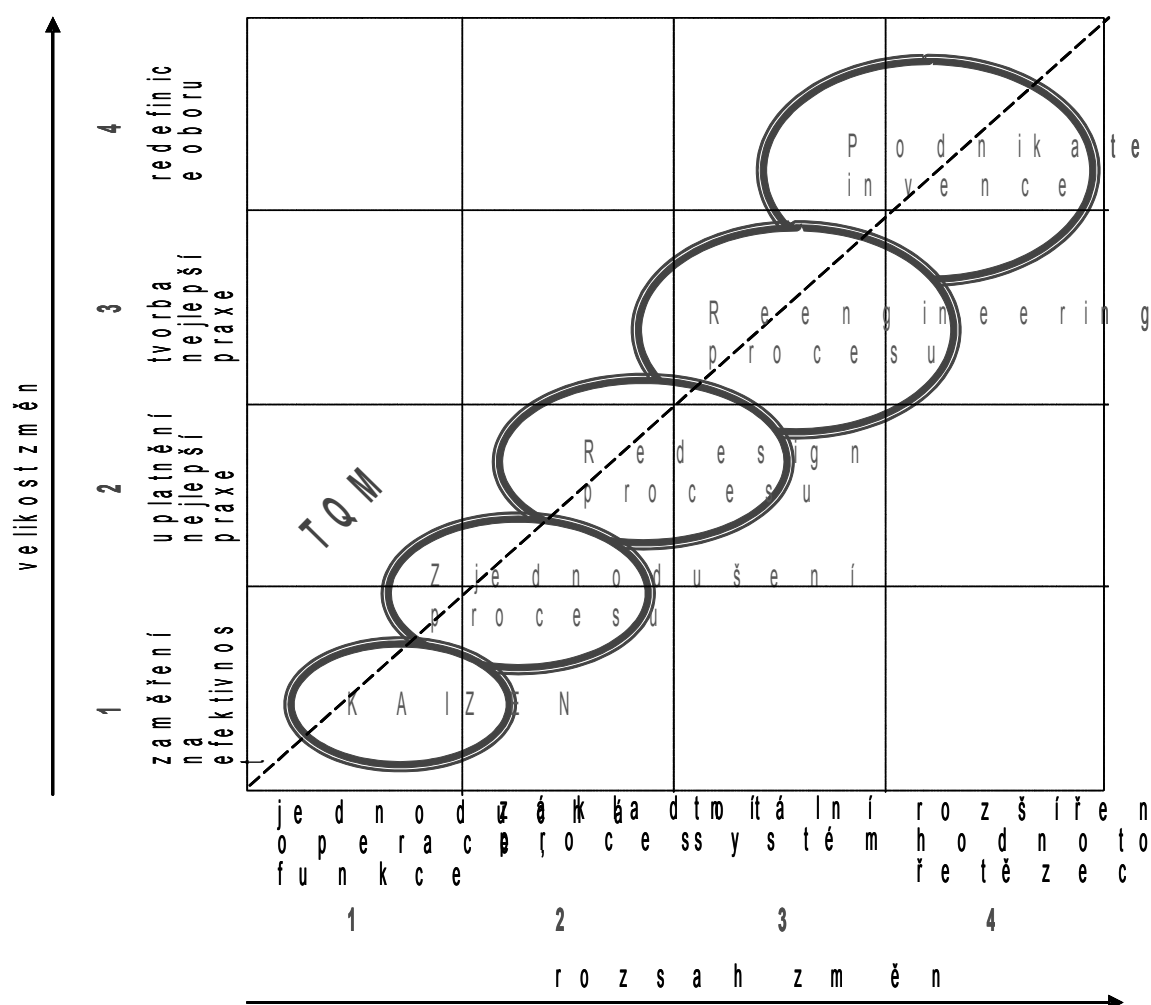
Používá se metodika známá pod názvem reengineering procesů.

Redefinice  
oboru

**Redefinici oborů** startují nové objevy ve vědě a technice a nové podnikatelské přístupy, invence.

Cílem je vytvářet zcela nové nebo velmi odlišné podnikatelské příležitosti v podobě zcela nových výrobků a tržních segmentů.

V literatuře je uváděna metodika „modrých oceánů“.



Obrázek 5-19: Velikost a rozsah změn (viz. [8] ŘPZ, str.263)

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Změny podnikatelského prostředí nutí firmy, aby se neustále rozvíjely, zdokonalovaly svůj konkurenční potenciál.

Aby firma zpomalila fyzické a morální stárnutí svého potenciálu úspěšnosti, využívá metodiky **kontinuálního zdokonalování** pro zapojení znalostí a tvořivosti svých zaměstnanců.

Zaměstnanci se zaměřují na zlepšení dohodnutých parametrů produktu, které přinesou firmě v dané etapě největší přínos.

**Diskontinuální zdokonalování** firemního potenciálu nastupuje v bodě bifurkace. Firma se musí rozhodnout, zda bude pokračovat ve stávajícím trendu exploatace firemních procesů a energie zaměstnanců, nebo přistoupí k zásadní, skokové, diskontinuální změně.

**Bod bifurkace** je pro I.ligové firmy bodem, kdy se rozhoduje zda sestoupí do II.ligy, nebo zásadně inovují svůj potenciál - investice do firemních procesů, reengineering procesů, změna firemní kultury, ...

Bifurkační bod II.ligových firem je staví před rozhodnutí, zda další pokračování exploatace potenciálu způsobí vážné ohrožení její existence, nebo přistoupí k diskontinuální změně.

**Velikost a rozsah změn** firemního potenciálu vyžaduje volit i odpovídající metodiku realizace změn (viz. Obr 5-19).



### KONTROLNÍ OTÁZKA 7

1. Na co se zaměřuje kontinuální zdokonalování?
2. Kdy volí firmy metodu skokových, diskontinuálních změn?
3. Jakou metodu zdokonalování použijete při zvyšování efektivity jednoduchých činností a procesů? Proč?
4. Která úroveň řízení firmy je zodpovědná za zavádění nejlepší praxe?
5. Které firmy vytvářejí podnikatelské vzory, nejlepší praxi?
6. Co iniciuje vznik nových oborů podnikání?



### ODPOVĚDI

1. Zaměstnanci se v rámci týmů kontinuálního zdokonalování zaměřují na zlepšení všech parametrů produktu (↑ množství, ↓ náklady, ↑ kvalita, ↑ průběžné časy, ↑ dodací termíny).

Po dohodě s manažery prioritně řeší úzká místa firmy za dohodnutou odměnu (ES2.2). Zaměstnanci působí ve stavu II - zlepšovatelé.



2. Diskontinuální zdokonalování nastupuje při dosažení bifurkačního bodu (bod rozdvojení):
  - I. liga - další pokračování exploatace by znamenalo nepříjatelné snížení úrovně konkurenčnosti, propad do II.ligy
  - II. liga - další pokračování exploatace potenciálu firmy by znamenalo smrtelné ohrožení

Skokové změny firemního potenciálu sledují cíl, aby rázem a v co nejkratším čase zrealizovaly zvýšení potenciálu v sociálním a znalostním kapitálu, které umožní zásadním způsobem zvýšit konkurenčnost firmy, nebo procesu.
3. Zvýšení efektivnosti jednoduchých činností a procesů vyžaduje detailní znalost příležitostí a problémů, které se projevují v denní činnosti zaměstnanců.
 

Metodika KAIZEN, zapojení zaměstnanců do kontinuálního zdokonalování, vytváří podmínky týmové spolupráce za použití jednoduchých technik (brainstorming, diagram rybí kostry, paretovy diagramy, ...), které přispívají k tvůrčí atmosféře a zvyšují efektivitu týmové spolupráce.

Zaměstnanci jsou „znalostní pracovníci“, jejichž aktivní zapojení v každodenním zdokonalování přináší firmám velké přínosy ve zvyšování produktivity, snižování nákladů, zlepšování kvality, zkracování průběžných dob realizace a dodržování dodacích lhůt.
4. Zavádění nejlepší praxe je úkolem pro manažery makroprocesů, kteří jsou odpovědní za sledování konkurenčních trendů a jejich zavádění do firmy. Musí provádět procesní benchmarking a navrhnout priority změn s minimaxovými efekty.
5. Tvorba nejlepší praxe je úkolem pro nejlepší v daném oboru nebo procesu.
  - I. ligové firmy udávají trendy a vytvářejí vzory, které jsou následovány.
6. Redefinicí oborů startují nové objevy ve vědě a technice a nové podnikatelské přístupy, invence.
 

Cílem je vytvářet zcela nové nebo velmi odlišné podnikatelské příležitosti v podobě zcela nových výrobků a tržních segmentů - modré oceány.

### 5.3.6 Strategie operačního řízení

Operační strategie by měla podporovat všechny vyšší úrovně strategií organizace.

Posláním operační strategie je zajistit **stabilitu** provozního řízení všech každodenních oblastí života firmy a minimalizovat **improvizace**, které způsobují nadměrnou spotřebu zdrojů (lidské energie, času) a prostředků (peníze, suroviny, stroje a zařízení).

Cílem provozního řízení je maximalizace přidané hodnoty hodnototvorných i řídicích procesů.

Výsledkem provozního řízení je **ekonomická přidaná hodnota** (*EVA Economic Value Edit*), u podnikatelských subjektů hovoříme o zisku.

Zisk vytváří předpoklady pro budoucí investice.

Operační řízení se realizuje při každodenních činnostech, které jsou realizovány řídicími a hodnotu tvořícími procesy.

Základní strategií provozního řízení je tvorba standardů provozu. Standardy slouží pro zajištění dosažené úrovně potenciálu organizace, jsou pomyslným klínem, který fixuje kolo zdokonalování v dosažené úrovni (viz. Obr. 5-17)

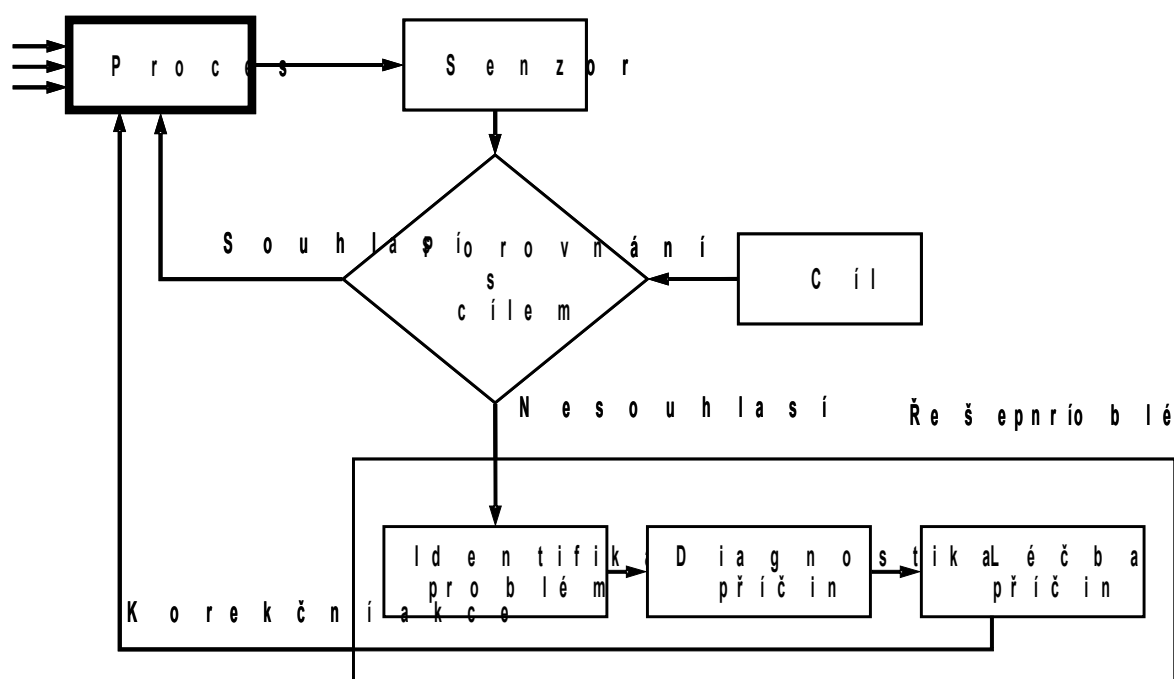
Provozní standardy se fixují v podobě organizačních předpisů, norem, směrnic,... Normy provozního řízení jsou formovány v rámci pravidel norem ISO, které jsou mezinárodně uznávány v oblastech realizace produktů, bezpečnosti, ekologie, hygieny, .....

#### **Zpětnovazební procesní regulace**

Provozní řízení vyžaduje zpětnovazební regulaci, která obsahuje:

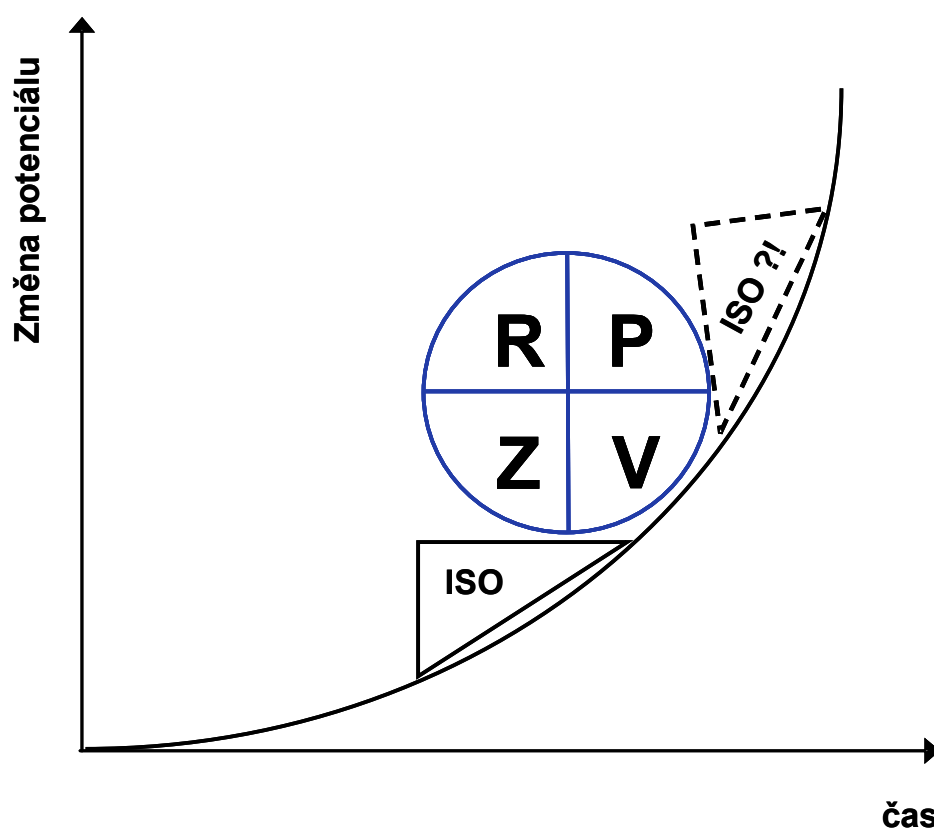
- Jednoznačnou identifikaci všech řídicích a hodnotu tvořících procesů
- Delegování odpovědností a pravomocí pro řízení procesů
- Definované cíle ve vazbě na vyšší strategie
- Vyjednané interní a externí dodavatelsko-odběratelské vztahy (IDOV/EDOV)
- Zajištění zpětnovazební regulace procesů
- Měření parametrů výstupů procesů

- Vyhodnocování odchylek výstupů od požadovaných standardů procesů
- Korekční akce pro dosažení stability výstupů s minimalizací vstupů do procesu
- Odměňování a hodnocení majitele procesu ve vazbě na dosahované výsledky



Obrázek 5-20: Zpětnovazební procesní regulace

Standardizace řízení, která je vnímána příliš dogmaticky, často ve vědomí lidí v organizaci vytváří pocit, že nelze nic zlepšovat, protože „jsme certifikováni“ podle některé metodiky ISO, HCCP, .... Fixační klín je vnímán i proti pohybu vzhůru. Paradoxně v pravidlech těchto norem je vždy odstavec odvolávající se na kontinuální zdokonalování.



Obrázek 5-21: Fixace dosažené úrovně standardy ISO

### 5.3.7 Strategie dlouhodobé úspěšnosti biosystémů

Pro naplnění vize života musí biosystémy hledat vhodné strategie ve všech oblastech svého spirálového růstu:

- **Délka existence (DE)** – *vnější strategie* volby vhodného životního prostředí a způsobu existence
- **Kvalita existence (KE)** – *strategie změn potenciálu*, který bude úspěšnější než konkurenční biosystémy a bude schopen naplnit požadavky vnější strategie
- **Jištění existence (JE)** - *operační strategie* „všedního dne“, které zajišťují potřeby každodenního života biosystému a vytvářejí i dostatek prostředků a zdrojů realizace budoucích vnitřních změn.

#### Zobecnění

Každá strategie spirálového růstu biosystému se liší svým zaměřením a délkou trvání. Všechny strategie vytvářejí harmonický celek, vzájemně na sebe věčně i časově navazují.

| Management                    | Zaměření                              | Účel strategie                                                                                         |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DE - Délka existence</b>   | Vnější prostředí a jeho životní změny | Volba dlouhodobé strategie vhodného životního prostředí a způsobu existence v dlouhodobém horizontu.   |
| <b>KE - Kvalita existence</b> | Konkurenční ohrožení<br>Predátoři     | Volba strategií vnitřních změn potenciálu biosystému, který bude konkurenční ve střednědobém horizontu |
| <b>JE – Jištění existence</b> | Potrava                               | Volba strategií zajištění potravy a nezbytných prostředků k životu v krátkodobém horizontu.            |

Tabulka 5-4: Typy strategií biosystémů

Obdobně i organizace jako biosystém musí řídit provoz, strategie a změny.

Obsah řízení těchto oblastí je v následující tabulce.

|                             | Název strategie              | Zaměření                                                                                                                                                                                   | Obsah                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Management strategie</b> | Strategie                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákazníci</li> <li>- Dodavatelé</li> <li>- Konkurence</li> <li>- Majitelé</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podnikatelská</li> <li>- IDEA Budoucnosti</li> <li>- Firemní vize</li> </ul>                                                                               |
|                             | Politika                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákazníci</li> <li>- Dodavatelé</li> <li>- Konkurence</li> <li>- Majitelé</li> <li>- Trh práce</li> <li>- Veřejnost a okolní prostředí</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentální (nástrojové hodnoty)</li> <li>- Filosofie vztahů vůči stakeholders</li> </ul>                                                               |
| <b>Management změn</b>      | Taktika znalostního kapitálu | MAKROPROCESY                                                                                                                                                                               | Procesy odpovídající hlavním životním procesům firmy                                                                                                                                                |
|                             |                              | PROSTŘEDKY                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Znalostní know-how</li> <li>- Kapitál</li> <li>- Technické prostředky</li> </ul>                                                                           |
|                             | Taktika sociálního kapitálu  | IDEOLOGIE                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manažerský styl vedení lidí (leadership)</li> <li>- Motivace rozvoje lidí ke změnám (gradient)</li> </ul>                                                  |
|                             |                              | POLITIKA                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manažerský styl zákazů, příkazů (boss)</li> <li>- Kontrola a korekce stability sociálního kapitálu</li> </ul>                                              |
| <b>Management provozu</b>   | Operativa řízení procesů     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesní regulace</li> <li>- Cílový controlling</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikace procesů</li> <li>- Nastavení regulační smyčky</li> <li>- Monitorování, analýza odchylek, korekční opatření pro stabilitu fungování</li> </ul> |
|                             | Operativa řízení lidí        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Řídící procesy</li> <li>- Hodnocení výkonů</li> <li>- Odměňování a oceňování zaměstnanců</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánování, organizování, řízení a kontrola stability provozního výkonu</li> </ul>                                                                          |

Tabulka 5-5: Oblasti řízení dlouhodobé úspěšnosti firmy

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Pohledy na strategii se liší podle úrovně řízení organizace nebo úhlu pohledu manažerů. Strategie se v 21. století přesouvá spíše do oblasti interních strategií, které musí zajistit tvořivý potenciál schopný reagovat na nahodilé změny externího prostředí.

Kultivační a energetizační strategie se zaměřují na formování firemní kultury, která má vysoký gradient dosáhnout dlouhodobé úspěšnosti.

Strategie zdokonalování procesů se zaměřují na každodenní kontinuální zdokonalování a skokové – diskontinuální změny zaměřené na tvorbu konkurenčnosti blížící se světové třídě - úrovně nejlepších v oboru.

Externí strategie se soustřeďují na hledání tržních příležitostí a zajištění synergie s vnějšími stakeholders pro minimalizaci hrozeb turbulentního prostředí.

Operační strategie mají za úkol zajistit stabilitu každodenního provozu a minimalizovat improvizace, které snižují jejich účinnost.



Řízení dlouhodobé úspěšnosti biosystémů má analogii v řízení dlouhodobé úspěšnosti organizací.

**KONTROLNÍ OTÁZKA 8**

1. Jaké pohledy na strategii znáte?
2. Na co se zaměřují externí strategie
3. Čeho se týkají interní strategie
4. Vyjmenujte posloupnost kultivačních strategií?
5. Jaké znáte energetizační strategie?
6. Jaké jsou základní strategie zdokonalování procesů?
7. Co je cílem operačních strategií?
8. Co musí splňovat strategie dlouhodobé úspěšnosti?

## 6 REALIZACE STRATEGIE



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

O úspěchu zvolených strategií rozhoduje způsob jejich realizace.

Klíčovým faktorem je čas. Čas v našem případě chápeme jako sled situací, kdy organizace stárne (roste jí entropie), anebo mládne (klesá jí entropie).

Každá změna, tedy i změna strategická vyvolává přirozený odpor uvnitř organizace i v jejím vnějším prostředí. Schopnost identifikovat vnitřní odpory a zajistit jejich minimalizaci patří k umění realizace strategie.

Velikost změn, které do organizace zavádíme je omezena úrovní její absorpční schopnosti. Severozápadní hranice nám tuto závislost zobrazuje.

Strategické cíle je třeba zřetězit tak, aby společně vytvářely synergický řetězec. Způsob vyjednávání strategických cílů ukazuje metodika fraktálního řetězení cílů.

Vazby mezi procesy řeší dodavatelsko-odběratelské vztahy na principu vnitřního zákazníka.

Jednoznačnost delegovaných odpovědností a pravomocí se zobrazuje v matici odpovědností.



### CÍLE KAPITOLY

Budete umět:

- Pochopíte čas jako sled energeticko-entropických událostí
- Seznámíte se s principy dynamiky změn
- Poznáte nástroje implementace změn

Získáte:

- Získáte pochopení zákonitostí při realizaci změn

Budete schopni:



- Budete umět vysvětlit na čem závisí rychlost realizace změn

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Dynamika změn, energeticko-entropický čas, odpor proti změnám, zákon severozápadní hranice, fraktální řetězení cílů, vnitřní zákazník, matice odpovědnosti

## 6.1 Dynamika změn

Všechny živé systémy přijaly vizi věčného života.

Pro naplnění životních cílů (zisk, konkurenčnost, dlouhodobá existence) musí firma zvyšovat svůj potenciál úspěšnosti (sociální + znalostní kapitál).

Nárůst entropie vnitřního i vnějšího prostředí nutí živé systémy, aby v míře jak entropie roste, neustále zvyšovaly svůj potenciál, který bude schopen snižovat nejdříve vnitřní a následně i vnější entropii.

V toku kalendářního času, kdy firma vyrábí a prodává své produkty (= exploatace potenciálu), roste její vnitřní nedostatečnost - entropie (opotřebení strojů, únava lidí, ...) a současně rostou požadavky trhu z důvodů vyšších zákaznických potřeb, konkurenčních produktů, změn v politickém, ekonomickém, sociálním, právním, technologickém i přírodním prostředí = roste entropie prostředí.

Změny potenciálu musí probíhat v průběžném čase, odpovídajícím dynamice změn vnějšího prostředí, ale musí se současně trefit do optimálního okamžiku uvedení nových produktů a služeb na trh. Je to časový okamžik, kdy už je trh ochoten za produkt platit a dříve než jej nabídne konkurence.

Dynamika vnějších změn je dána průběhem cyklu ve kterém se nachází vnější prostředí firmy. Fáze cyklu naší epochy je ve své rychlé části.

Důsledkem pro firmu je nutnost vytvořit vnitřní systém - management proudu vnitřních změn, který zajistí odpovídající dynamiku růstu firemního potenciálu.

### 6.1.1 Čas

Čas je pojem relativní. Podle rychlosti změn ve vnějším prostředí hovoříme o dynamice změn, rychlosti vnějších změn. Živé organismy a tedy i firma se musí těmto změnám přizpůsobovat. Pokud by tak neučinily došlo by k jejich zániku. Firma musí zajistit, aby dynamika vnitřních změn byla efektivnější a rychlejší než změny podnikatelského prostředí.

Dynamika změn je funkcí času.

**Kalendářní čas** je odvozen od střídání dne a noci a střídání ročních období.

**Čas živých organismů** je odvozen od vzájemného sledu energeticko-entropických stavů. Snižování entropie umožňuje zpomalení kalendářního času.

**Čas je sled energeticko-entropických stavů.**



#### K ZAMYŠLENÍ 12

Stárnutí a  
regenerace

Pokud v průběhu života člověku roste vnitřní entropie (fyzická, mentální) říkáme o něm, že stárne.

Pokud umí člověk zpomalit účinky nárůstu vnitřní entropie - umí fyzicky i duševně regenerovat, zdá se jako by omládl. Revitalizace působí proti směru kalendářního času.



#### K ZAPAMATOVÁNÍ 44

Revitalizace

Čím jsou podmínky života náročnější, tím častější a intenzivnější musí být revitalizace.

Rozlišujeme **dva směry toku času**:

- Čas snižování entropie - **revitalizace**
- Čas růstu entropie - **exploatace**

Firma, která investovala do svého konkurenčního potenciálu musí zajistit, aby se jí investice vrátily, pokud možno se ziskem. Je to čas **exploatace**, kdy uspokojuje své zákazníky, vyrábí výrobky, poskytuje služby.

Souběžně však dochází ke spotřebovávání potenciálu. Firma tak pokračuje až do dosažení bifurkačního bodu – času optimálního okamžiku, kdy se rozhoduje zda **revitalizovat**, investovat do nového potenciálu či klesnout do nižší soutěžní úrovně.

Život firmy tak probíhá v **cyklech exploatace-revitalizace**.

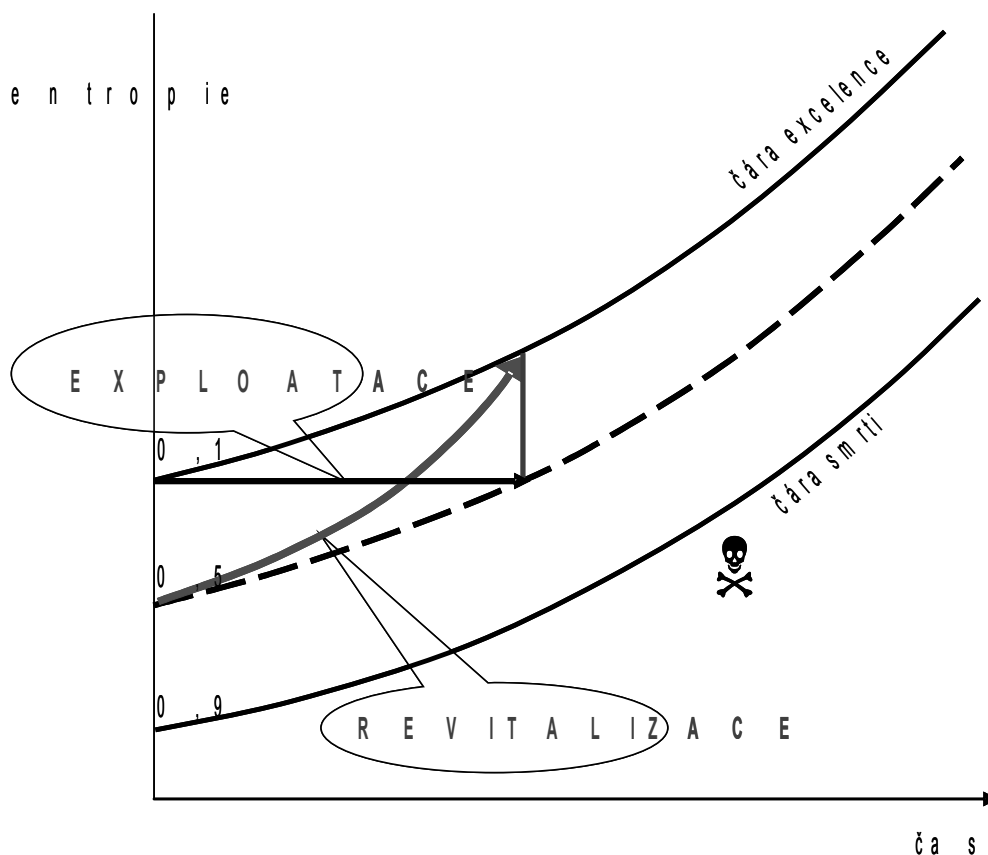
### K ZAPAMATOVÁNÍ 45

Cyklus změn živých systémů vyžaduje revitalizaci.

Nedostatek revitalizace, regenerace duševních a fyzických sil, včetně získávání nových znalostí a dovedností způsobuje předčasné fyzické i znalostní stárnutí člověka i firmy!



Cyklus změn



Obrázek 6-1: Cyklus změn (viz. [8] ŘPZ, str.43)

### 6.1.2 Odpor proti změnám

Objektivní změny vnějšího prostředí nutí organizaci ke stále častějším a větším změnám.

Organizace, jako všechny biologické systémy, se přirozeně brání změnám, které pro ni vždy znamenají riziko neúspěchu. Paradoxně neměnnost znamená jistý konec!

Resistance organizace proti změnám má čtyři hlavní důvody:

- Vyhořelý gradient růstu (staré paradigma \* řízení, sebeuspokojení z úspěchu)
- Subjektivní odpor jednotlivců stavějících se proti změnám
- Objektivní odpor z neznalosti managementu změn
- Objektivní odpor systému organizace usilujícího o dynamickou stabilitu

Hlavním důvodem, proč se dnes organizace dostávají do krize, je vyčerpání možností dosavadního způsobu řízení organizace, nebo sebeuspokojení z dosaženého úspěchu a stagnace.

Každá změna je z pohledu zákona **akce - reakce** doprovázena odporem proti změnám. Odpor proměňuje změnovou energii v nežádoucí formu energie - **entropii**.

**Změnová energie** je vytvářena motivací lidí dosáhnout firemní vize - etnocentrickou orientací ve stavech energetizace I + II (spolupodnikatel + zlepšovatel) a sčítáním vertikálních a horizontálních stavů spolupráce I + II.

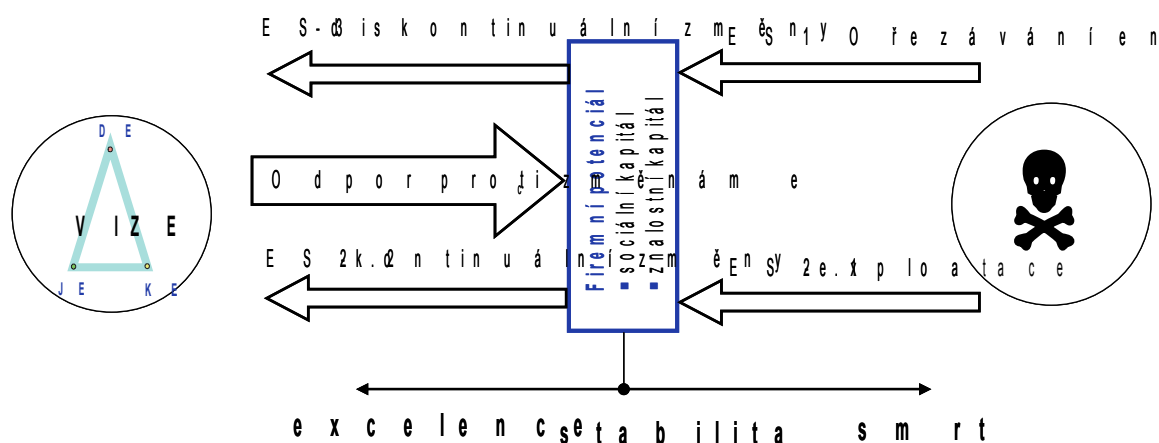


#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 46**

Identifikace  
odporu

Odpor proti změnám vzniká na základě principu akce-reakce.

Včasná identifikace odporu je podmínkou úspěchu změn!



Obrázek 6-2: Síly působící v cyklu exploatace - revitalizace

### 6.1.3 Zákon severozápadní hranice

Úspěšnost procesu revitalizace (snižování entropie) je závislá na množství a kvalitě změnových idejí. Zákon SZ hranice

Kvalita změnových idejí se odvíjí od úrovně energetizace lidí, kteří se na jejím zrodu podílejí. Lidé ve stavu I + II jsou vnitřně silně motivováni, aby přinášeli kvalitní ideje. Jejich úsilí je však narušováno lidmi ve stavech IV + V.

Kvalita idejí je závislá na vnitřní entropii sociálního kapitálu, na úrovni firemní kultury.

**Zákon severozápadní hranice** udává velikost absorpční schopnosti změn v závislosti na úrovni firemní kultury (viz. Obr. 6-3).

Kvalita ideje se poměřuje se stupněm turbulence prostředí, jehož požadavky je schopna plnit (svislá osa). Na S-křivce lze sledovat, jak s rostoucím HRR, tj. zvyšováním sociálního kapitálu (vodorovná osa) roste kvalita idejí.

Čím vyšší je HRR firemní kultury, tím více kvalitních idejí je schopna firma vytvářet a absorbovat.



### **K ZAPAMATOVÁNÍ 47**

Zákon SZ hranice říká, že pokud chceme jít na sever (růst změnových idejí), musíme jít nejdříve na východ (růst HRR firemní kultury), protože v opačném případě narazíme na omezení SZ hranice.



### **K ZAPAMATOVÁNÍ 48**

Absorbce změn

Firemní kultura určuje velikost a rychlost změn firemního potenciálu.

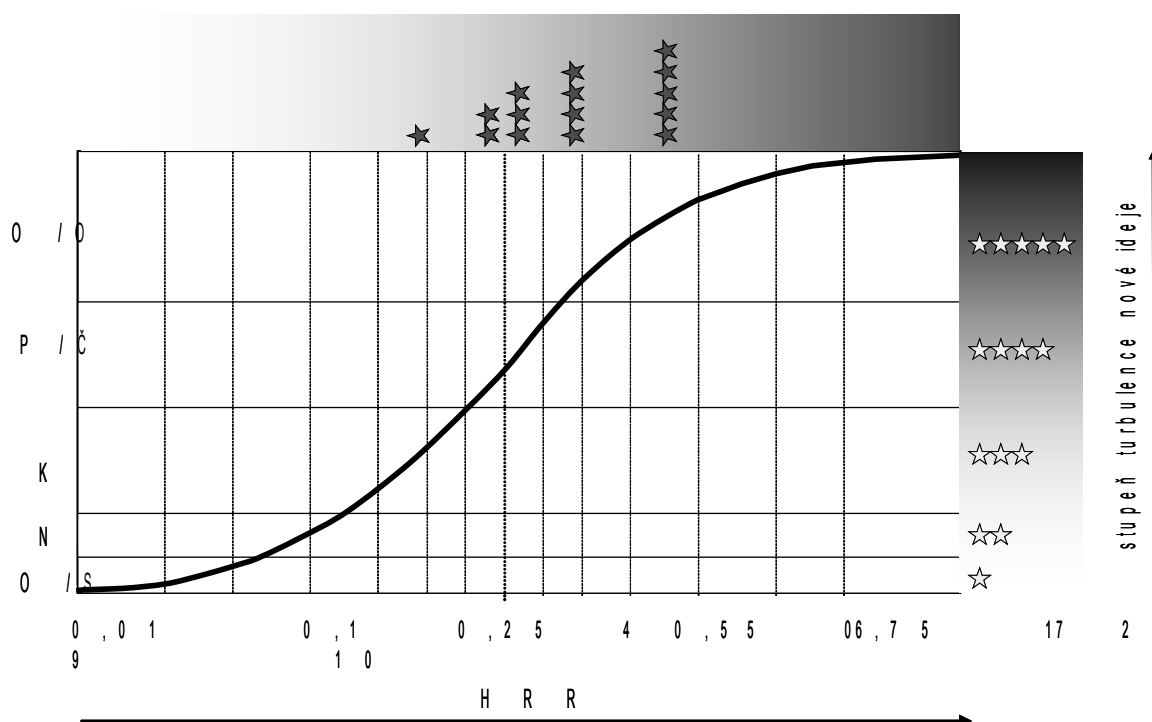


### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 13**

Příkladem aplikace zákona SZ hranice může být situace, kdy se snažíte nalít do špinavé 1litrové láhve 5 litrů kvalitního vína.

Efekty jsou zřejmé. Kvalitní víno je znehodnoceno jednak objemově – nevejde se do 1 litrové láhve a navíc je kontaminováno špínou v láhvi...

Obdobný efekt je i v případě nákupu drahé výpočetní technologie nebo informačního systému. Přínosy pro firmu budou „oříznuty“ úrovní sociálního kapitálu. V horším případě nová technologie vytvoří ekonomickou ztrátu.



Obrázek 6-3: Zákon severozápadní hranice (viz. [9] SM, str.149)

### SHRNUTÍ KAPITOLY



Změny v podnikatelském prostředí jsou důvodem proč musí firma neustále vytvářet proud vnitřních změn konkurenčního potenciálu úspěšnosti.

Pokud je dynamika vnitřních změn pomalejší, než změn tržních, dochází ke „stárnutí“ firemního potenciálu, které má za následek ztrátu tržních pozic, extrémně i zánik firmy. Čas firemního života plyne ve střídání cyklů revitalizace a exploatace firemního potenciálu.

Odpor proti změnám způsobuje zpomalení změn, nebo dokonce i jejich znemožnění. Zákon SZ hranice nás poučuje, že pokud chceme změny efektivně realizovat, musíme se nejdříve zaměřit na změny ve firemní kultuře, zvýšit sociální kapitál, abychom tím zvýšili absorpční schopnost změn.



### KONTROLNÍ OTÁZKA 9

1. Jaký je rozdíl mezi kalendářním časem a časem živých systémů?
2. Co je podstatou cyklu změn?
3. Jaké jsou hlavní skupiny odporů vůči změnám?
4. Co nám říká zákon SZ hranice?



### ODPOVĚDI

1. Kalendářní čas je **časem uzavřených systémů**, které v čase pouze stárnou. Tento čas je nevratný.  
**Čas živých, otevřených systémů** je tvořen sledem energetiko-entropických dějů. Pokud živému systému roste energie potenciálu, systém „mládne“. Nárůst entropie otevřeného systému je vnímán jako jeho „stárnutí“. Živý systém umí revitalizovat, regenerovat svůj potenciál a tím jít proti kalendářnímu času.
2. Cyklus změn zahrnuje fázi exploatace, kdy je potenciál systému přeměňován v práci, produkty. Protože tím dochází k jeho vyčerpání, musí následovat fáze revitalizace, opětného „oživení“, kdy se živý systém zbavuje vnitřní entropie, „mládne“, vytváří potenciál pro další exploatační cyklus.
3. Odpor vůči změnám lze rozdělit do tří hlavních skupin:
  - Objektivní odpor z neznalosti řízení procesu změn
  - Objektivní odpor firemního systému usilujícího o dynamickou stabilitu
  - Subjektivní odpor jednotlivců stavějících se proti změnám
4. Zákon SZ hranice nás poučuje, že pokud chceme změny efektivně realizovat, musíme se nejdříve zaměřit na změny ve firemní kultuře, zvýšit sociální kapitál, abychom tím zvýšili absorpční schopnost změn.  
Pokud tak neučiníme, změny budou probíhat mnohem pomaleji a jejich efekty budou sníženy, oříznuty podle úrovně HRR firemní kultury.



**PRŮVODCE STUDIEM 4**

Dynamika změn je ovlivňována odpory vůči změnám a úrovní firemní kultury (HRR). V další kapitole se budeme zabývat nástroji implementace změn, které vytvářejí systémový rámec implementace změn.

## 6.2 Nástroje implementace změn

Úspěch realizace a zavedení (= implementace) nových idejí je podmíněn schopností aplikace principu OKF, tentokrát v obráceném pořadí FKO:

- FRAKTÁLNOST rozprostření kritických cílů až na úroveň jednotlivce  
= vertikální nástroj implementace změn, metodou POLICY DEPLOYMENT
- KOMPLEXNOST provázání změn se souvisejícími firemními procesy  
= horizontální nástroj implementace, metodou vnitřní zákazník
- ODBORNOST realizace změny jednotlivcem na daném pracovišti  
= bodový nástroj implementace změn, metodou matice odpovědnosti

Garantem implementačního principu OKF je majitel kritického cíle, který odpovídá Radě změn za dosažení očekávaných efektů v čase.

### 6.2.1 Fraktální řetězení cílů (*policy deployment*)

Dosáhnout fraktální odpovědnosti za dosažení žádoucích efektů změny znamená zapojit všechny zúčastněné úrovně do procesu hledání cílů a cest realizace změny.

Každá úroveň řízení zná nejlépe problematiku svých činností a je proto schopna nejpřesněji identifikovat potřebné změny své úrovně a cesty jejich dosažení, aby bylo dosaženo minimaxových synergických efektů ve všech úrovních i souvisejících procesech.



## K ZAMYŠLENÍ 14

Příkladem může být situace, kdy člověka ohrožuje požár.

Na fraktální úrovni MOZEK bude formulován záměr - zachránit se útekem z ohroženého místa. Fraktální úroveň např. KREVNÍ OBĚH identifikuje, že pro tento záměr musí zajistit dostatečnou dodávku kyslíku. Další fraktální úroveň např. SRDCE identifikuje úkol zajistit zvýšený průtok okysličené krve. Mohli bychom pokračovat až na úroveň srdeční buňky. Podstatou tohoto příkladu je, že každá fraktální úroveň díky své specializované odbornosti zná nejlépe, co je třeba změnit a jakou cestou toho lze dosáhnout, aby bylo dosaženo žádoucího efektu s minimálním výdajem energie a maximálním naplněním nejvyššího záměru celku - zachránit si život.

Na Tab 6.1 a obr. 6-4 jsou zobrazeny příklady řetězení cílů do nižších úrovní řízení.

Cesta = prostředek vyšší úrovně se stává cílem úrovně nižší.

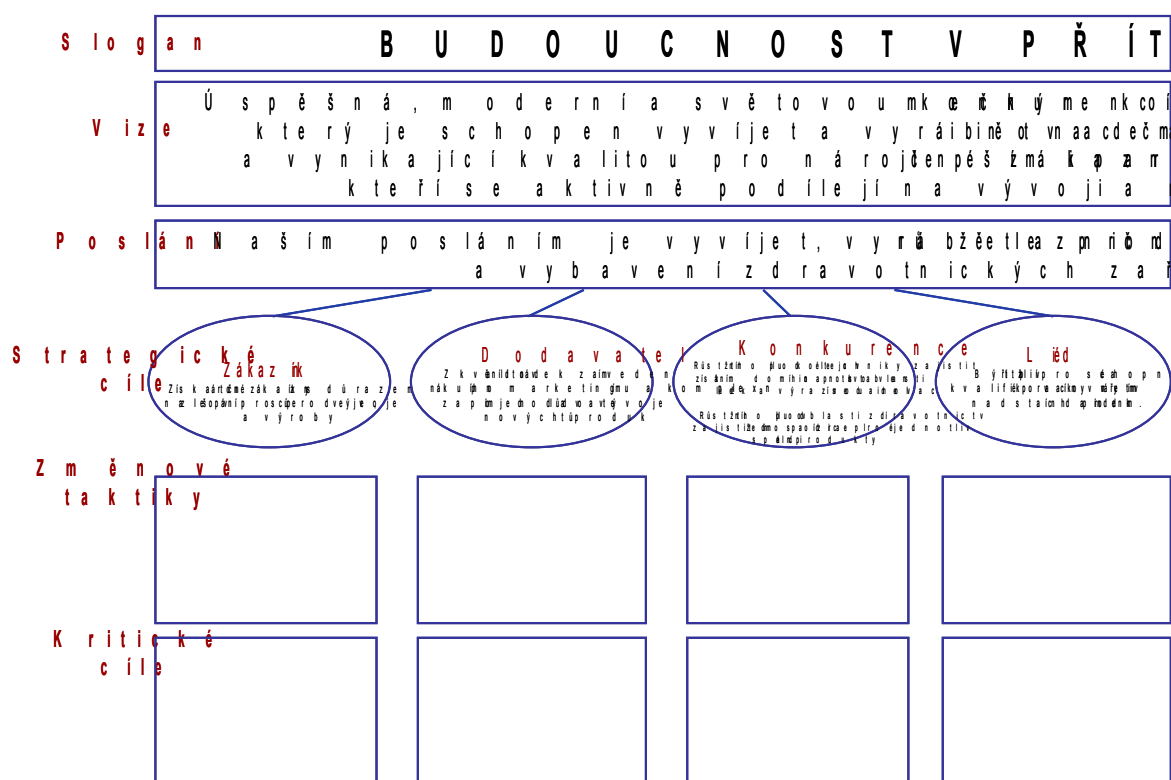
| Úroveň řízení        | Cíl                         | Cesta                                                                                                            |
|----------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Majitel firmy        | Dlouhodobý úspěch firmy     | spirálovým růstem                                                                                                |
| Generální ředitel    | Spirálový růst firmy        | - Zisk<br>- Konkurenční potenciál<br>- Dlouhodobost existence firmy                                              |
| Management provozu   | Zisk                        | * objem produkce<br>* * náklady<br>* * * kvalita<br>* * * * průběžná doba realizace<br>* * * * * termíny dodávek |
| Management změn      | Konkurenční potenciál firmy | - Řízení proudů změn<br>- Změny potenciálu sociálního kapitálu<br>- Změny potenciálu znalostního kapitálu        |
| Management strategie | Dlouhodobost existence fy   | - Benchmarking konkurence<br>- Trendy podnikatelského prostředí<br>- POLICY DEPLOYMENT-<br>rozproštění cílů      |

Tabulka 6-1: Schéma rozproštění firemních cílů

Metoda POLICY DEPLOYMENT vytváří **biologické rozprostření cílů** (člověk = zdroj) s maximalizací výsledných efektů (minimax). Tato metoda je také nazývána **management for objectives (MFO)**.

Pro **mechanické rozprostření cílů** (člověk = prostředek) se používá **direktivní rozpis**, POLICY DEPLOYMENT který z úrovně vrcholového manažera direktivně prikazuje co, jak, do kdy a kdo má udělat, s následnou kontrolou a stimulací formou odměna/trest za splnění/nesplnění úkolů.

Přechod mezi mechanickým a biologickým řízením používá metodu **management by objectives (MBO)**. Management by objectives Direktivní rozpis není prováděn od shora až po nejnižší úroveň řízení, ale jsou zadávány cíle pro fraktální úrovně a vyjednávají se cesty jejich dosažení.



Obrázek 6-4: Příklad řetězení strategických cílů

## 6.2.2 Vnitřní zákazník

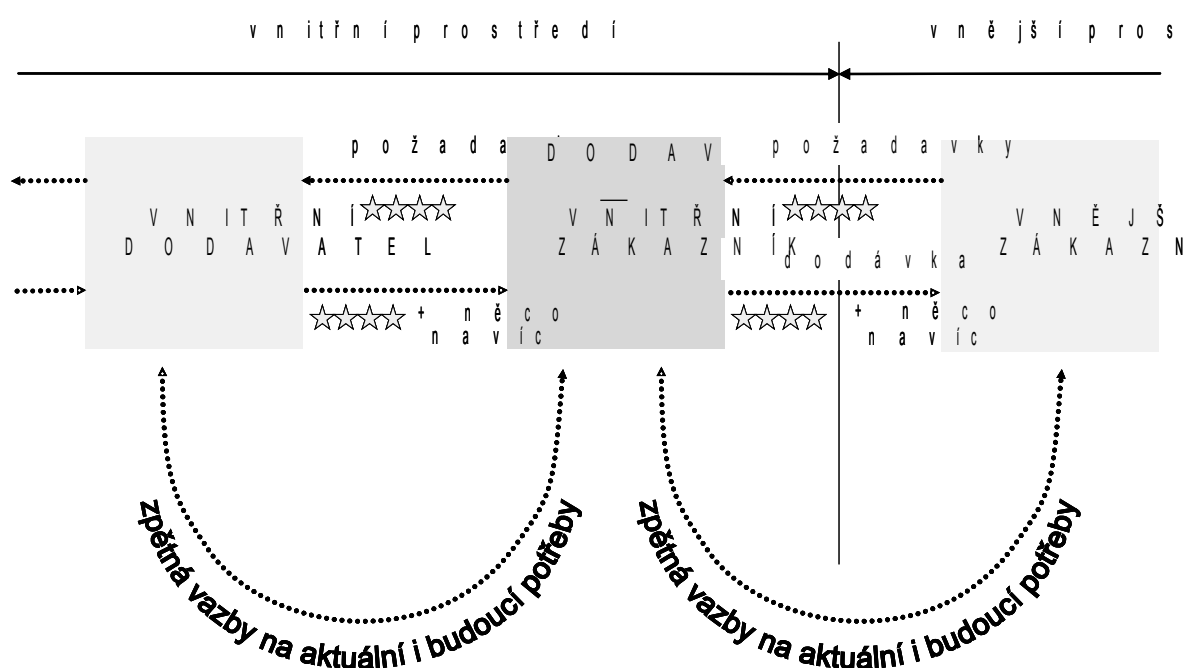
### Vnitřní zákazník

Komplexnost spolupráce ve vnějším prostředí je dnes již realitou. Vznikají sítě firem, které již pracují na biologické úrovni spolupráce, tzn. že nejen recipročně prodávají a nakupují, ale hledají **synergické efekty** spolupráce, hledají „něco navíc“ co bude přínosné pro zákazníka i dodavatele a tím se vytvoří předpoklady dlouhodobé úspěšnosti obou stran.

Už NE egoistické „vyždímat a zahodit“ ve formě „odřít“ zákazníka nebo dodavatele.

### Biologické sítě

Podmínkou nastartování **síťové biologické spolupráce** mezi firmami je vytvoření komplexní spolupráce makroprocesů na stejném principu vnitřního zákazníka = dodávka + něco navíc.



Obrázek 6-5: Princip vnitřních dodavatelsko-odběratelských vztahů (DOV) (viz. [8] ŘPZ, str.232)



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 15

#### Životní funkce

**Princip interního zákazníka s dodávkou synergických efektů (+ něco navíc)** vytváří **dlouhodobé, vzájemně výhodné vazby** obdobně, jako u spolupráce vnitřních životních funkcí člověka. V případě upřednostnění egoistického postoje životní funkce by došlo ke kolapsu celého organismu. V biosystémech znamená „něco navíc“ standard komplexní

spolupráce. „Něco navíc“ znamená i **předvídání budoucích potřeb** vnitřního zákazníka, což předpokládá úzkou, propojenou spolupráci procesů.

### K ZAPAMATOVÁNÍ 49

**Biologická spolupráce** vyžaduje odpovídající úroveň motivace (ES3) a autonomie spolupracujících procesů. Procesy mají delegovanou odpovědnost a samy si vyjednávají potřebnou úroveň pravomocí (empowerment). Hovoříme o vytváření **autonomně-empowered týmů**.



Biologická  
spolupráce

### 6.2.3 Matice odpovědnosti

Pro realizaci kritických cílů změn potřebujeme zajistit jednoznačnou fraktální odpovědnost zaměstnanců za realizaci odbornosti změny a komplexnosti spolupráce procesů v dané fraktální úrovni firmy.

**Odpovědnost jednotlivce** spočívá i ve vytvoření synergických efektů vyplývajících z vertikální a horizontální spolupráce při realizaci změn.

Vytvořením matice odpovědnosti získají všichni **přehled o prioritních úkolech a cílech** daného pracoviště (fraktální úrovně) a kdo je za co odpovědný.

Matice  
odpovědnosti

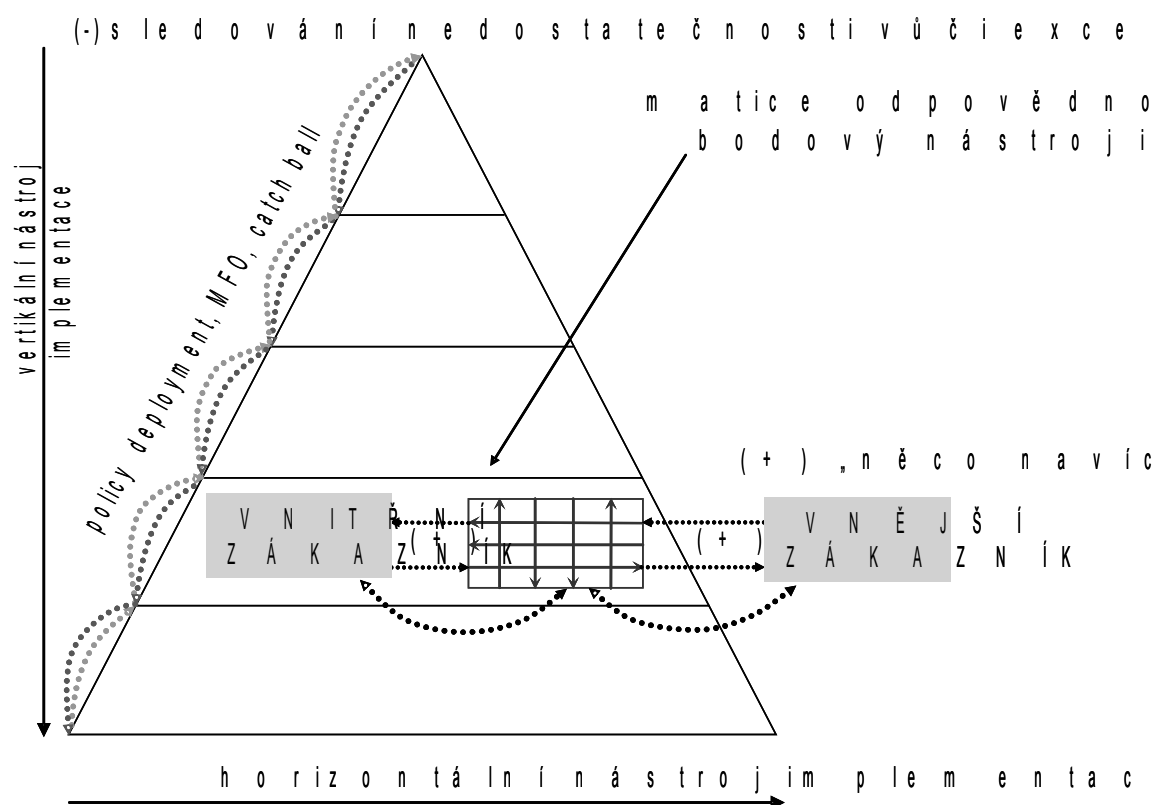
| jméno pracovníka | úkoly pro splnění úkoly pro splnění DOV |   |   |   |   |   |   | úkoly pro splnění úkoly pro splnění DOV |   |   |   |   |   |   |
|------------------|-----------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                  | 1                                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1                | X                                       |   | X |   |   |   |   |                                         | X |   |   |   | X |   |
| 2                | X                                       | X |   | X |   |   |   | X                                       |   | X |   |   |   |   |
| 3                |                                         |   | X |   | X |   |   |                                         |   |   | X |   | X |   |
| 4                |                                         |   |   | X |   | X |   | X                                       |   |   |   |   |   | X |
| 5                |                                         |   | X |   |   |   |   |                                         |   |   |   |   |   |   |
| 6                | X                                       |   |   |   |   |   |   |                                         |   |   |   |   |   | X |
| 7                |                                         | X |   |   |   | X |   |                                         |   | X |   |   | X |   |
| 8                |                                         |   |   |   |   |   |   |                                         |   |   |   |   |   |   |
| 9                |                                         |   |   |   |   |   |   |                                         |   |   |   |   |   |   |

Obrázek 6-6: Matice odpovědnosti (viz. [8] ŘPZ, str.235)

Do matice odpovědnosti tak můžeme zanést nejen změnové úkoly, ale i úkoly týkající se splnění DOV vnitřních zákazníků.

Matice odpovědnosti slouží i pro **vytěsňování (ES1) parazitních činností**, nebo **nevytížených pracovníků**.

Integrovaný účinek implementačních nástrojů změn je znázorněn na Obr 6-7.



Obrázek 6-7: Integrovaný účinek nástrojů implementace změn (viz. [8] ŘPZ, str.234)

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Realizace změn vyžaduje zajistit systémové předpoklady implementace.

Implementační nástroje změn zajišťují provázanost: změnových cílů (vertikální nástroj) meziprocenční spolupráci na bázi dodavatelsko-odběratelských dohod (horizontální nástroj) osobní odpovědnost jednotlivce v rámci pracovní skupiny (bodový nástroj)

Profesionální zvládnutí implementačních nástrojů změn patří do výbavy manažera dynamiky změn!



### KONTROLNÍ OTÁZKA 10

1. Co je účelem fraktálního řetězení cílů?
2. Co je podmínkou vzniku biologických sítí?
3. Co je fraktální odpovědností jednotlivce ve změnách?
4. Jaký je rozdíl mezi systémy :
  - Mechanické rozprostření cílů
  - Management by objectives
  - Management for objectives



### ŘEŠENÁ ÚLOHA 6-1

1. Účelem fraktálního řetězení cílů je dosáhnout **fraktální odpovědnosti** za dosažení žádoucích **efektů změny**.

Znamená to zapojit všechny zúčastněné úrovně do procesu hledání cílů a cest realizace změny.
2. Podmínkou nastartování **sít'ové biologické spolupráce** mezi firmami je vytvoření komplexní spolupráce makroprocesů na stejném principu vnitřního zákazníka = dodávka + něco navíc.

**Biologická spolupráce** vyžaduje odpovídající úroveň motivace (ES3) a autonomie spolupracujících procesů.

Procesy mají delegovanou odpovědnost a samy si vyjednávají potřebnou úroveň pravomocí (empowerment). Hovoříme o vytváření **autonomně-empowered týmů**.
3. **Fraktální odpovědnost jednotlivce** spočívá ve vytvoření synergických efektů vyplývajících z vertikální a horizontální spolupráce při realizaci změn.
4. Pro **mechanické rozprostření cílů** (člověk = prostředek) se používá **direktivní rozpis**, který z úrovně vrcholového manažera direktivně přikazuje co, jak, do kdy a kdo má udělat, s následnou kontrolou a stimulací formou odměna/trest za splnění/nesplnění úkol.



Metoda **management for objectives (MFO)** / POLICY DEPLOYMENT vytváří **biologické rozprostření cílů** (člověk = zdroj) s maximalizací výsledných efektů (minimax).

Nadřízená úroveň identifikuje změnové vize, záměry. Řízená úroveň konkretizuje a nabízí změnové cíle a cesty jejich dosažení.

Přechod mezi mechanickým a biologickým řízením používá metodu **management by objectives (MBO)**.

Direktivní rozpis není prováděn od shora až po nejnižší úroveň řízení, ale jsou zadávány cíle pro fraktální úrovně a vyjednávají se cesty jejich dosažení.

## 7 ŘÍZENÍ STRATEGICKÉHO PROCESU

### 7.1 Struktury organizace

„Structure follows strategy.“  
Struktura následuje strategii.



#### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Zkušenost řízení říká, že struktura organizace by měla odpovídat zvolené strategii.

Na počátku průmyslové revoluce byla v podnikání použita hierarchicko-funkcionální struktura, která byla převzata od katolické církve. Tento způsob organizace byl určen pro málo dynamické prostředí, kdy více stupňů řízení (hierarchie) a specializované útvary, podle souboru souvisejících činností (funkce), mohly pracovat „izolovaně“, neměly velké požadavky na vzájemnou spolupráci a pomalý přenos informací byl dostačující v relativně stabilním tržním prostředí.

Pro druhou polovinu 20.století, při přechodu do rychlé fáze industriální epochy, však již hierarchicko-funkcionální uspořádání nevyhovovalo. Začínají se objevovat paralelní týmové struktury zaměřené na řízení změn potenciálu organizace. Funkcionální struktura se pak specializuje na provozní řízení a jeho stabilitu.

Na konci 20.století se začínají objevovat ploché organizační struktury založené na přímé spolupráci specializovaných jednotek-makroprocesů (*internal networking*).

V další části si popíšeme systém řízení změn v organizační struktuře nazvané „proud změn“ podle A.Kopčaje, popsané v knize Řízení proudu změn.

#### **Funkcionální a potenciálové struktury**

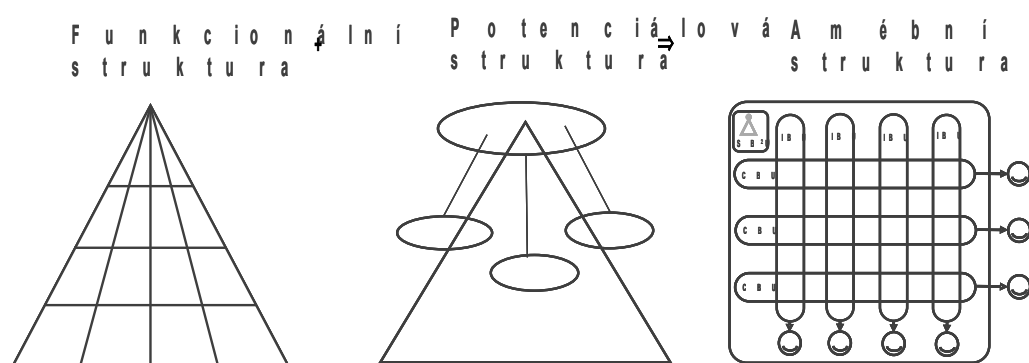
Funkcionální struktury již ve 2.polovině 20.století nevyhovovaly pro řízení stále většího počtu změn, které byly vyvolávány turbulencemi trhu. Projekty realizované ve funkcionální

struktury narážely na překážky nadřízenosti a podřízenosti a hájení zájmů jednotlivých útvarů - funkcí.

Řešením bylo vytvoření paralelní potenciálové struktury řízené na týmovém principu. Potenciálová struktura vtahuje pouze ty lidi, kteří jsou zodpovědní za tvorbu strategie a realizaci změnových projektů. Výsledky projektů jsou po skončení předávány ve formě nových standardů pro využití ve funkcionální struktuře, zodpovědné za stabilitu a účinnost provozního řízení.

Potenciálová struktura je řízena systémem „proudu změn“, který je popsán v další kapitole.

Na konci 20.století se začaly používat ploché organizační struktury typu améba, které kopírují chování biologických systémů. Améby využívají princip interní dodavatelsko - odběratelské sítě specializovaných jednotek (*internal networking*).



- funkcionální struktura je charakteristická tím, že jednotlivé funkce jsou uskupeny do oddělení, která jsou zodpovědná za realizaci svých úkolů
- týmová spolupráce a koordinace
- překonávání problémů a řešení v rámci týmu
- možnost využití zkušeností a znalostí
- MGT pro provozní řízení
- fyzická logika

Obrázek 7-1: Funkcionální, potenciálová a síťová struktura organizace

|                                            | Hlavní rysy                                                                                                                                                            | +                                                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hierarchicko-funkcionální struktury</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměření na manažera</li> <li>- jednoznačná nadřízenost, podřízenost</li> <li>- vertikály specializované do funkcí</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- přehlednost uspořádání</li> <li>- jednoznačnost moci</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rigidita, ztuhlost</li> <li>- neochota riskovat, měnit</li> <li>- pomalá reakce</li> </ul> |
| <b>Týmové / projektové struktury</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměření na jednoznačné projektové cíle</li> <li>- dočasnost změnových týmů</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- jednoznačnost odpovědnosti a pravomoci</li> <li>- pružnost v řešení</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dualita v řízení projektu a organizace</li> </ul>                                          |
| <b>Procesní síť typu Améba</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměření na zákazníka procesu</li> <li>- vzájemná spolupráce procesů na bázi dodavatelsko / odběratelských vztahů</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ploché nehierarchické uspořádání</li> <li>- princip spolupodnikatelství</li> <li>- odpovědnost za rozvoj potenciálu úspěšnosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- požadavek na vysokou úroveň spolupráce na bázi dlouhodobých hodnot</li> </ul>              |

Tabulka 7-1: Porovnání struktur řízení

### 7.1.1 Řízení proudu změn

Proud vnějších změn v tržním prostředí nutí firmy, aby reagovaly odpovídajícím způsobem - vytvořením vnitřního proudu změn potenciálu úspěšnosti firmy.

Podle rychlosti změn ve vnějším prostředí je třeba volit způsob řízení vnitřních změn.

Pokud se nacházíme v pomalé fázi cyklu, pak stačí, když vnitřní změny řešíme jako proces ojedinelých změn.

V rychlé fázi cyklu změn vnějšího prostředí je nezbytné adekvátně reagovat, změnit systém ojedinelých změn na systém, který vytváří neustálý vnitřní proud změn.

II. ligová firma používá proud změn jako systém zaměřený na řešení krizových situací, problémů ohrožujících firmu.

I. ligová firma využívá poznání principů přírodních zákonitostí (tzn. nebojuje se zákonitostmi, ale tvořivě je zapojuje ve svůj prospěch) a řídí proud změn, který realizuje přeměnu problémů na příležitosti - výzvy, řídí podnikatelská rizika.

**Posláním** vnitřního proudu změn firmy je vytváření dynamiky změn firemního **potenciálu úspěšnosti** (sociální kapitál, znalostní kapitál) pro naplňování firemní **vize**. Poslání proudu změn

**Profesionalita** řízení Proudu změn spočívá ve využití změnového **minimaxu**, kdy překonávání mezery nedostatečnosti potenciálu firmy je dosahováno s minimálním výdajem změnové energie (lidí i peněz), v co nejkratším čase.

Proud změn je strukturován na principu  $E \rightarrow I \rightarrow A$ .

$E \times I \times A$

Jestliže chceme vykonat změnovou práci  $A$ , musíme nejdříve vybudit změnovou energii  $E$  a následně vytvořit změnovou ideu  $I$ .

Součin  $E \times I = A$  definuje způsob vzniku změny.

Vložení principu  $E \times I = A$  do **proudnic změn**, vzniká proud změn (Obr 7-2), který Čerpadlo změn funguje obdobně jako systém **změnového čerpadla**.

**Rada změn** dodává proudu změn potřebnou změnovou energii, která nejdříve vytváří „podtlak“, který zajišťuje produkci změnových idejí.

„**Paretovská síta**“ zajišťují selekci nejlepších a nejpřínosnějších idejí, které dále postupují do rozhodování o přijetí k realizaci v Radě změn.

Nejpřínosnější ideje jsou vybrány Radou změn a je jim udělen statut kritických cílů.

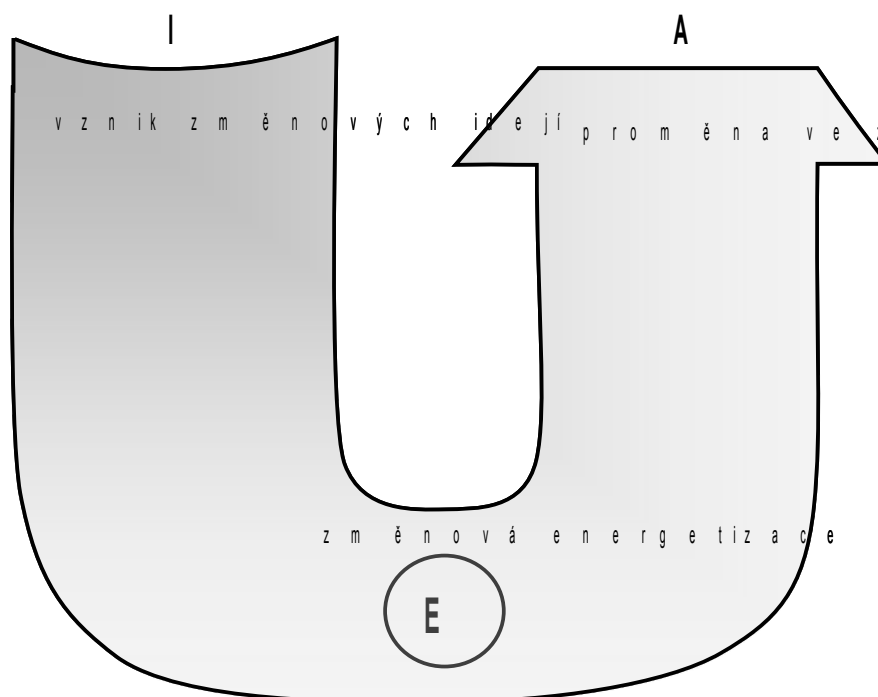
**Kritické cíle** mají svou časovou naléhavost, řešitele a způsob řízení. Rada změn pravidelně vyhodnocuje postup jejich realizace.

Úspěšně vyřešené kritické cíle jsou fixovány jako nové **standarty** managementu provozu.

#### K ZAMYŠLENÍ 16



Motor (Energie) prostřednictvím čerpadla (Rada změn) vytváří podtlak pro sání vody (Ideje) a také tlak přepravující vodu na žádoucí místo ( $A$  – změnová práce).



Obrázek 7-2: Proud změn EIA (viz. [9] SM, str. 170)

#### Principy fungování

Principy pro **efektivní fungování** proudu změn jsou následující:

- **Princip kontinuity** říká, že v proudnici nesmí vzniknout **úzké hrdlo**, které by omezilo **průtočnost** celého proudu změn.
- **Princip akcelerace** je dán skutečností zvyšování stupňů turbulence prostředí, na které musí proud změn adekvátně reagovat.

### 7.1.2 Struktura proudu změn

Pro profesionální zvládnutí řízení proudu změn se vytváří **potenciálová organizační struktura**, fungující paralelně vedle stávající funkcionální struktury.

**Posláním** potenciálové struktury je naplnění vize dlouhodobé úspěšnosti firmy. Rada změn identifikuje potřeby změn v oblastech **stability** provozního fungování firmy, **gradientu motivace** ke změnám a realizace **dynamiky** změn firemního potenciálu.

**Potenciálová struktura** vnitřně funguje na principu proudu změn EIA, ale je organizována formou **pružných týmů**.

**Energetizace** členů pružné struktury je především na bázi vnitřní motivace (ES3) pro naplňování firemní vize.

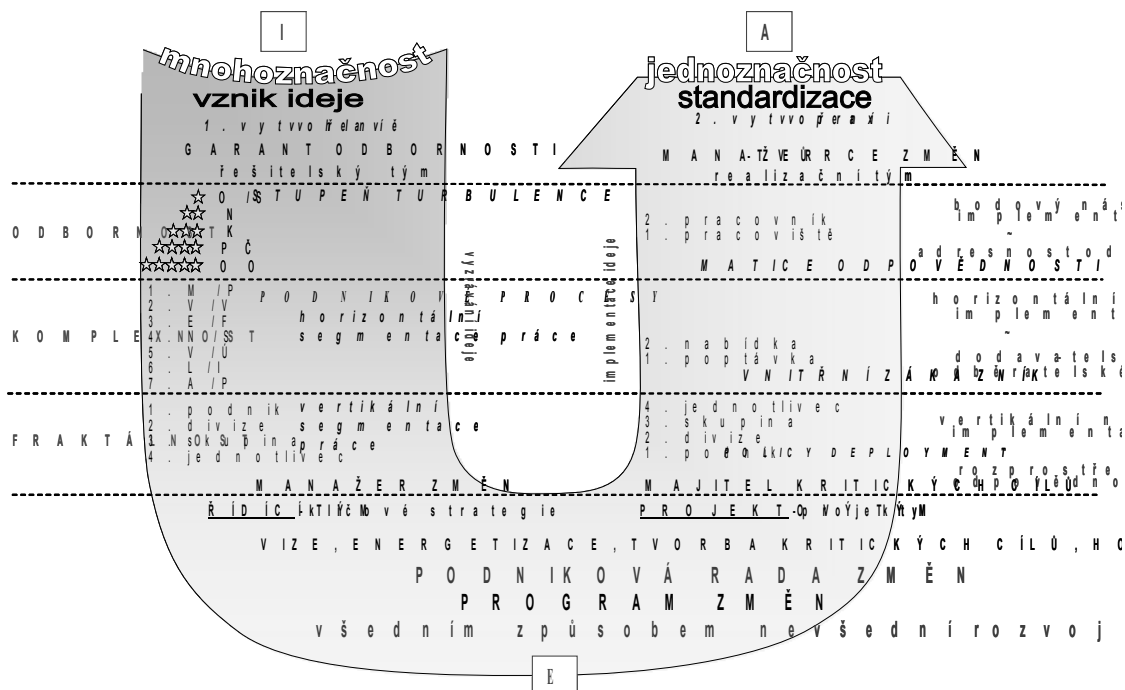
**Činnost** pružné struktury má vyhrazen svůj časoprostor ve fungování firmy, definován statut, pravidla a odpovědnosti za její řízení.

**Obsahem** činnosti je **řízení změn** zaměřené na zvyšování potenciálu formou **kontinuálních změn** (zaměstnanci při zdokonalování standardních procesů) a **diskontinuálních změn** (manažeři a specialisté při skokovém zvyšování potenciálu sociálního a znalostního kapitálu).

### PRO ZÁJEMCE 7

Řízení změn je prováděno na základě programu změn a projektů změn uvedených v kapitole 7.4.

Proud změn je organizován na principech EIA / OKF. viz. Obr 7-3



Obrázek 7-3: Proud změn – systém EIA - OKF (viz. [8] ŘPZ, str.227)

Týmová struktura potenciálové organizace je organizována dle schématu v Tab 7-2

| název týmu                       | vedoucí týmu                              | cíl týmu                                                                                   | způsob práce týmu                                                                            |
|----------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| PODNIKOVÁ RADA ZMĚN              | PŘEDSEDA PŘEDSTAVENSTVA GENERÁLNÍ ŘEDITEL | naplnění vize programu změn - cesty k podnikové excelenci                                  | trvalé působení v trvalém složení                                                            |
| ŘÍDÍCÍ TÝM (Steering committee)  | MANAŽER ZMĚN (MZ)                         | naplnění cílů klíčových strategií / podprogramů změn nebo dílčích procesů                  | trvalé působení s proměnlivým složením členů dle cílů                                        |
| ŘEŠITELSKÝ TÝM                   | GARANT ODBORNOSTI (GO)                    | tvorba a OKF vyžrání změnových idejí pro překlenutí mezery nedostatečnosti dané odbornosti | dočasné působení pro vyřešení problémů v proměnlivém složení                                 |
| PROJEKTOVÝ TÝM                   | MAJITEL KRITICKÉHO CÍLE (MKC)             | realizace cíle projektu implementace kritického cíle dané úrovně OKF a v celém podniku     | působení po dobu implementace v maticové struktuře GO/MTZ                                    |
| REALIZAČNÍ TÝM                   | MANAŽER – TVŮRCE ZMĚN (MTZ)               | realizace cíle projektu implementace kritického cíle v dané úrovni OKF na pracovišti MTZ   | - dočasně po dobu implementace kritického cíle<br>- trvale jako Rada změn daného pracoviště  |
| AUTONOMNÍ – EMPOWERED TÝMY (AET) | LÍDR AE TÝMU                              | Stabilizace změn pomocí KZ a metod TQM                                                     | trvalé působení při řešení všech aktivit pracoviště zaměřených na růst produktu i potenciálu |

Tabulka 7-2: Týmová struktura potenciálové organizace

### 7.1.3 Rada změn

#### Rada změn

Rada změn je odpovědná za vytváření dynamiky změn potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Posláním Rady změn je vytvářet podmínky pro:

- stabilitu provozního řízení
- dynamiku změn potenciálu
- gradient firemní strategie

Rada změn je poradním orgánem ředitele pro vytváření podmínek dlouhodobé úspěšnosti firmy



**PRO ZÁJEMCE 8**

Podrobný popis fungování Rady změn a Proudů změn naleznete v knize A.Kopčaje - Řízení proudu změn str.241 [8].

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

**Vnitřní proud změn** firmy je reakcí na vnější proud změn způsobený vzrůstající turbulentí tržního prostředí.

**Vnitřní proud změn** zajišťuje efektivitu a dynamiku zapojování maximálního počtu zaměstnanců do tvorby změnových idejí a jejich efektivní realizace.

**Potenciálová struktura** vytváří časoprostor a systém pravidelného řízení změn konkurenčního potenciálu firmy v návaznosti na vnější změny podnikatelského prostředí.

**Rada změn** vzniká jako zárodek systému potenciálové organizace.

**Realizace proudu změn** v úvodních fázích odstraňuje znalostní a systémové odpory proti změnám.

Členové Rady změn absolvují znalostní semináře MANEX zaměřené na poznatky z oblasti managementu změn.

V rámci workshopů transformačních projektů odstraňuje Rada změn systémové odpory proti změnám.

Následně odstraňují motivační odpory proti změnám na úrovni jednotlivců a týmů aplikací energetizačních strategií ES1, ES2, ES3.

**KONTROLNÍ OTÁZKA 11**

1. Proč firma vytváří vnitřní proud změn?
2. Na jakém principu funguje vnitřní proud změn?
3. Co je posláním potenciálové organizace?
4. K jakému účelu je zřizována Rada změn?



## ODPOVĚDI

1. Posláním **vnitřního proudu změn** firmy je vytváření **dynamiky změn** firemního **potenciálu úspěšnosti** (sociální kapitál, znalostní kapitál) pro naplňování firemní **vize**.
2. **Proud změn** je strukturován na principu  $E \rightarrow I \rightarrow A$ .  
Proud změn funguje na principu změnového čerpadla.  
Motor (Energie TOP manažerů) prostřednictvím čerpadla (Rada změn) vytváří podtlak pro sání (Ideje změn) a také tlak pro dosažení žádoucích efektů (A - změnová práce, týmy kritických cílů).
3. **Posláním potenciálové struktury** je naplnění vize dlouhodobé úspěšnosti firmy.  
**Potenciálová struktura** vnitřně funguje na principu proudu změn EIA, ale je organizována formou **pružných týmů**. **Obsahem** činnosti je **řízení změn** zaměřené na zvyšování potenciálu formou **kontinuálních změn** (zaměstnanci při zdokonalování standardních procesů) a **diskontinuálních změn** (manažeri a specialisté při skokovém zvyšování potenciálu sociálního a znalostního kapitálu).
4. **Rada změn** identifikuje potřeby změn v oblastech **stability** provozního fungování firmy, **gradientu motivace** ke změnám a realizace **dynamiky** změn firemního potenciálu.

Posláním Rady změn je vytvářet podmínky pro:

- stabilitu provozního řízení
- dynamiku změn potenciálu
- gradient firemní strategie

Rada změn je poradním orgánem ředitele pro vytváření podmínek dlouhodobé úspěšnosti firmy.

**PRŮVODCE STUDIEM 5**

V předešlých kapitolách jsme nastudovali principy managementu změn a způsoby efektivního fungování vnitřního proudu změn.

Závěrem se budeme zabývat rozvojovými etapami a transformačními projekty realizace proudu vnitřních změn.

Transformační projekty vznikaly na základě poradenské praxe autora a interního vývoje skupiny SILMA.

## 7.2 Etapy změn a transformační projekty

V úvodu do problematiky managementu změn jsme uvedli analogii „řeky života“, která nás poučuje:

„Nikdy nevstoupíš do téže řeky...“

Na základě studia předešlých kapitol již víme, že změny vnějšího prostředí probíhají podle zákonitostí, jejichž pochopení nám umožňuje volit odpovídající interní a externí strategie.

V analogii „řeky života“ to znamená, že neovlivníme rychlost a velikost vnějších změn, ale podle koridoru, ve kterém plujeme, můžeme volit optimální interní strategie rozvoje firemního potenciálu úspěšnosti.

Interní strategie optimálně využívají komplexnost energetizačních strategií pro udržení se v koridoru života, nebo posun do vyšší soutěže, přiblížení se parametrům I.ligové soutěže.

Energetizační strategie mají za úkol odstraňovat odpory proti změnám v oblastech:

- odpor jednotlivců a týmů proti změnám
- odpor neznalosti efektivního způsobu managementu změn
- odpor systému organizace usilující o dynamickou stabilitu

Cílem je převést odpory změn na podporu změn dosažením:

- motivace jednotlivců a týmů pro změny
- aplikace znalostí managementu změn do proudu vnitřních změn
- efektivně fungující potenciálové organizace

Aplikace interních strategií tvorby dlouhodobé úspěšnosti jsou realizovány v etapách:

- strategie krizového řízení
- strategie revitalizace provozní stability
- strategie kultivace sociálního kapitálu
- strategie spirálového růstu

V rámci této kapitoly se budeme zabývat rozvojovými etapami tvorby dlouhodobé úspěšnosti firmy:

I. Etapa revitalizace

II. Etapa kultivace

III. Etapa partnerství

Každá z uvedených etap je podporována v systému SILMA transformačními projekty.

## 7.2.1 Rozvojové etapy dlouhodobé úspěšnosti

### Rozvojové etapy

**Rozvojové etapy** dlouhodobé úspěšnosti navazují na úspěšně realizovanou krizovou strategii, která aplikuje tvrdé prvky direktivního řízení.

Úspěšnost rozvojových etap závisí na schopnosti manažerů postupně zapojovat co nejvíce spolupracovníků do efektivního vnitřního proudu změn.

Tvorba prozměnové firemní kultury otevírá možnosti limitované zákonem severozápadní hranice.

### Revitalizace

**I. etapa revitalizace** je zaměřena na stabilizaci fungování firemní makroprocesů.

**Cílem** revitalizace je minimalizovat odchylky ve fungování provozních výsledků a dosažení autonomní regulace makroprocesů. Makroprocesy začínají fungovat jako procesní fraktály.

**Obsahem** etapy je odstranění odporu způsobeného neznalostí efektivního řízení změn absolvováním poznatkových seminářů MANEX a vytvoření systémových předpokladů vnitřního proudu změn (Rada změn).

**II. etapa kultivace** klade důraz na motivační zapojení spolupracovníků do tvorby změnových idejí a jejich realizace. Kultivace

**Cílem** kultivace je efektivní aplikace motivačních energetizačních strategií (ES 2.2, ES 3).

**Obsahem** etapy je zvládnutí znalostí a dovedností manažerského stylu leader a vytváření autonomních-empowered týmů.

**III. etapa partnerství** vytváří podmínky partnerské spolupráce sítě autonomních fraktálních firem. Partnerství

**Cílem** etapy je zajistit spirálový růst dlouhodobé úspěšnosti firmy na základě efektivního fungování sítě partnerských fraktální firem.

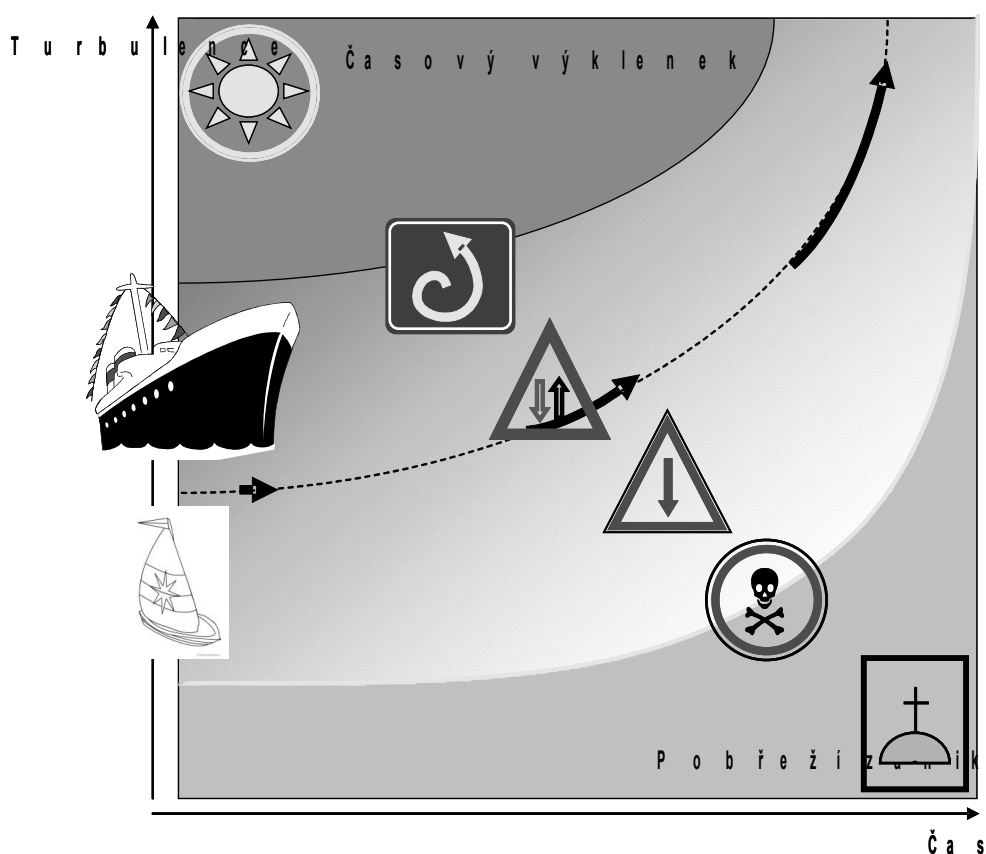
**Obsahem** etapy je tvorba amébní síťové organizace a podpora spirálového růstu firmy.

#### **K ZAPAMATOVÁNÍ 50**

Identifikace etapy, ve které se firma nachází je prováděno na základě diagnostiky firemního potenciálu.



Diagnostika



Obrázek 7-4: Interní strategie v koridorech „řeky života“

## 7.2.2 Transformační projekty

Transformační  
projekty

**Transformační projekty** mají za úkol aplikovat principy managementu změn do firemní praxe.

**Motivem** k aplikaci transformace je odpovědnost a ctížádost manažerů zajistit dlouhodobý úspěch firmy.

Firmy realizují transformaci ve fázi krize z růstu, projevující se ekonomickým úspěchem, ale za cenu enormního zatížení manažerů provozním „hašením požárů“, nebo pokud došlo k zastavení dynamiky firemního růstu a manažeri hledají nové cesty pro zajištění spirálového růstu.

**Cílem** je postupně odstraňovat klíčové odpory proti změnám způsobené neznalostí managementu změn, systémovými bariérami organizací zaměřených především na provozní management a nedostatečnou motivací spolupracovníků pro účast na tvorbě a realizaci změn potenciálu úspěšnosti.

**1.PROJEKT ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN** se zaměřuje na vytvoření znalostních předpokladů managementu změn.

Klíčoví zaměstnanci absolvují znalostní semináře systému SILMA, které jsou označovány MANEX (Manažer excellence). Vytvoření znalostí managementu změn a odstranění postojových bariér je předpokladem pro zahájení realizace potenciálové struktury řízení změn.

**2.PROJEKT PROCESNÍ ŘÍZENÍ** klade důraz na biologickou aplikaci principů procesního řízení. Firma je dekomponována na makroprocesy a je nastavena procesní zpětnovazební regulace. Tím jsou vytvořeny předpoklady pro fraktální autonomní fungování makroprocesů

**3.PROJEKT LEADERSHIP** je určen manažerům a zvyšování jejich znalostí a dovedností při vůdcovském vedení a motivování lidí.

Manažeři absolvují tréninky, které jsou zaměřeny na získání tzv. měkkých dovedností a vytvoření návyků jejich praktické aplikace.

**4.PROJEKT AUTONOMNÍ TÝMY** vytváří znalostní, organizační a dovednostní předpoklady pro vznik a praktickou aplikaci autonomních-empowered týmů na pracovištích.

Cílem je vytvoření systémových a motivačních předpokladů převzetí odpovědností a pravomocí zaměstnanci, kteří zvyšují svoji schopnost a dovednost autonomně řídit svěřený proces a kultivovat jednotlivce i tým pro dosahování produktových i změnových cílů firmy.

**5.PROJEKT PROCESNÍ AMÉBA** syntetizuje znalosti, dovednosti a zkušenosti z předcházejících projektů.

Cílem je vytvoření efektivně fungující biologické sítě firemních makroprocesů, které umí vytvářet vzájemné synergické efekty spolupráce a přebírají komplexní spolupodnikatelskou odpovědnost za vytváření a realizaci vnějších a vnitřních strategií pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti celku.

**6.PROJEKT KULTIVACE SPIRÁLOVÉHO RŮSTU** je určen I.ligovým firmám, které zvládly aplikaci předchozích transformačních projektů a jsou tvůrci nejlepší praxe v oboru podnikání.

Cílem je hledat nové kreativní aplikace managementu změn v prostředí I.ligové firmy.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I. etapa<br/>R E V I T A L I Z A C E</p>    | <p>1 P r o j e k t E N Í P R O U D U Z M Ě N<br/>- R e a l i z a c e P r o u d u z m ě n (p r u d u k t y)<br/>- M a k r o p r o c e s n í s t r u k t u r a<br/>- P o t e n c i á l o v é ř í z e n í m a k r o p r o c e s n í</p>                                                                              |
| <p>II. etapa<br/>K U L T I V A C E</p>        | <p>3 . P r o j e k t E R S H I P<br/>- M a n a ž e r s k ý s t y l a j e h o k u l t i v a c e<br/>- F i r m n í k u l t u r a a c e s o c . k a p i t á l u<br/>- T ý m o v á s p o l u p r á c e</p> <p>4 P r o j e k t O N O M N Í T Ý M Y<br/>- R e a l i z a c e a u t o m a t i z a c e p r o d u k t u</p> |
| <p>III. etapa<br/>P A R T N E R S T V Í</p>  | <p>5 P r o j e k t A M É B A<br/>- S p o l u p o d n í k a t e l s t v í n a p r o c e s n í<br/>- S p o l u p o d n í k a t e l s t v í n a p r o c e s n í</p> <p>6 K U L T I V A C E S P I R Á L O V É H O R Ů S T U</p>                                                                                       |

Obrázek 7-5: Transformační projekty



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Firma na své cestě k dlouhodobé úspěšnosti prochází rozvojovými etapami revitalizace, kultivace a spirálového růstu.

V každé rozvojové etapě odstraňují manažeři klíčové odpory ke změnám:

absolvováním seminářů MANEX posilují znalosti z oblasti managementu změn  
vytvořením potenciálové organizace na bázi vnitřního proudu změn a procesní  
zpětnovazební regulace makroprocesů odstraňují systémově-organizační bariéry



změnou manažerského stylu vedení lidí odstraňují motivační bariéry pro autonomní zapojení spolupracovníků do kreativních změn tvorby potenciálu dlouhodobé úspěšnosti

Transformační projekty Řízení proudu změn, Procesní řízení, Leadership, Autonomní týmy, procesní améba a Kultivace spirálového růstu jsou systémově provázané a plně respektují principy managementu změn.

Rychlost realizace transformačních projektů je podmíněna startovní úrovní firemní kultury - sociálního kapitálu firmy a schopností manažerů zvyšovat úroveň energetizace a tím zvyšovat absorpční schopnost pro změny.

### KONTROLNÍ OTÁZKA 12



1. Co je podstatou rozvojových etap firmy na cestě k dlouhodobé úspěšnosti?
2. Co je obsahem transformačních projektů?
3. Co podmiňuje rychlost aplikace poznatků managementu změn obsažených v transformačních projektech?

### ODPOVĚDI



1. **Rozvojové etapy** dlouhodobé úspěšnosti navazují na úspěšně realizovanou krizovou strategii, která aplikuje tvrdé prvky direktivního řízení.
  - **I. etapa REVITALIZACE** je zaměřena na stabilizaci fungování firemní makroprocesů.
  - **II. etapa KULTIVACE** klade důraz na motivační zapojení spolupracovníků do tvorby změnových idejí a jejich realizace.
  - **III. etapa PARTNERSTVÍ** vytváří podmínky partnerské spolupráce sítě autonomních fraktálních firem.
2. **Transformační projekty** mají za úkol aplikovat principy managementu změn do firemní praxe.

1. **projekt ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN** se zaměřuje na vytvoření znalostních předpokladů managementu změn.
2. **projekt PROCESNÍ ŘÍZENÍ** klade důraz na biologickou aplikaci principů procesního řízení.
3. **projekt LEADERSHIP** je určen manažerům a zvyšování jejich znalostí a dovedností při vůdcovském vedení a motivování lidí.
4. **projekt AUTONOMNÍ TÝMY** vytváří znalostní, organizační a dovednostní předpoklady pro vznik a praktickou aplikaci autonomních-empowered týmů na pracovištích.
5. **projekt PROCESNÍ AMÉBA** syntetizuje znalosti, dovednosti a zkušenosti z předcházejících projektů.
6. **projekt KULTIVACE SPIRÁLOVÉHO RŮSTU** je určen I.ligovým firmám, které zvládly aplikaci předchozích transformačních projektů a jsou tvůrci nejlepší praxe v oboru podnikání.

**Rychlost realizace** transformačních projektů je podmíněna startovní úrovní firemní kultury - sociálního kapitálu firmy a schopností manažerů zvyšovat úroveň energetizace a tím zvyšovat absorpční schopnost firemní kultury pro změny.

Problematika strategického řízení je základem vytváření předpokladů dlouhodobé úspěšnosti organizace nebo firmy.

Chaos, turbulence podnikatelského prostředí je součástí dnešní reality trhu. Řízení strategie se přesouvá z dlouhodobého plánování vnějších strategií, které předpokládají linearitu vývoje, na řízení vnitřních předpokladů - potenciálu organizace.

Zvládnutí nahodilých situací, které přináší turbulence trhu vyžaduje mít firemní kulturu ochotnou přijmout nahodilou výzvu trhu a konkurenčně silné procesy - hlavní hodnototvorné i řídicí procesy.

Proces strategického řízení používá algoritmus, který je popsán v předešlých kapitolách a je hlavní osnovou opory.

Hlavní pozornost je věnována poznání principů vnitřního potenciálu - sociálnímu a znalostnímu kapitálu organizace. Schopnost správné diagnostiky potenciálu vytváří předpoklad správné volby interní i externí strategie.

Existuje celá řada pohledů na strategie. Je důležité, aby si strategický tým uvědomoval, za kterou úroveň přebírá odpovědnost a současně zajistil synergie se strategiemi vyšších úrovní.

Efektivita realizace strategie spočívá v pochopení souvislostí dynamiky změn, kde podstatnou roli hraje čas, jako sled energeticko-entropických dějů a absorpční schopnost organizace daná úrovní firemní kultury.

Řízení strategického procesu vyžaduje volbu vhodné organizační struktury. Vytvoření potenciálové organizace, která je odpovědná za tvorbu a realizaci strategie, umožňuje koncentrovat nejlepší lidi a prostředky a vytvořit odpovídající časoprostor.

Metodika řízení proudu změn dle A.Kopčaje je zárukou systémové úplnosti řízení vyvolaných strategických změn.

Transformační projekty ukazují obsah a posloupnost transformačních etap na cestě k dlouhodobé úspěšnosti.



## DALŠÍ ZDROJE

### Doporučená literatura:

- [1] Covey, S.: *8.návyk*, MANAGEMENT PRESS, Praha, 2005, 371 s., ISBN 80-7261-138-0
- [2] Dedouchová M.: *Strategie podniku*, C. H. BECK, Praha, 2001, 256s., ISBN 80-7179-603- 4
- [3] Drucker P.F.: *Výzvy managementu pro 21. století*, Management Press, Praha, 2001, 187s., ISBN 80-7261-021-X
- [4] Häuser S. a kol.: *Průvodce řízením změn pro MSP - Trendy managementu*, OFTIS, Ostrava, 2003, 61 s., ISBN 80-248-0502-2
- [5] Kaplan S.R., Bortin P.D.: *ALIGNMENT systémové vyladění organizace*, Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií, Management Press, Praha, 2006, 310 s., ISBN 80-7261-155-0
- [6] Keřkovský M., Vykypěl O.: *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, C. H. BECK, Praha, 2002, 172 s., ISBN 80-71079-579-X
- [7] Kopčaj, A.: *Košatění bohatství*, NVF, Kopčaj-SILMA'90, Rychvald, 1997, 188 s., ISBN 80-902358-0-8
- [8] Kopčaj, A.: *Řízení proudu změn*, GRADA Publishing, Praha, 1999, 298 s., ISBN 80-902358-1-6
- [9] Kopčaj, A.: *Spirálový management*, ALFA PUBLISHING, s.r.o., Praha, 2007, 278 s., ISBN 978-80-86851-71-6
- [10] Lednický V.: *Strategické řízení*, Repronis, Ostrava, 2006, 154 s., ISBN 80-7329-131-2
- [11] Mallya T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*, Grada Publishing, Praha, 252 s., ISBN 978-80-247-1911-5
- [12] Quigley J.V.: *Vision: how leaders develop it, share it, and sustain it*, MCGraw-Hill, USA, 1994, ISBN 0-07-051084-9 (HC)

- [13] Šuleř O., Kořřan P.: *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer Press, Praha, 2002, 124 s., ISBN 80-7226-657-8
- [14] Häuser S.: *Krizové řizení v turbulentním prostředí*, SLU, Opava, 2007, 185 s.,

#### **Zdroje:**

- 1) *Benchmarking*, internetová encyklopedie, (online). c 2008, poslední aktualizace 2005 (cit. 2. 9. 2008). Dostupné z URL: <www.benchmarking.cz>
- 2) Wikipedia: *Military strategy*, internetová encyklopedie, (online). c 2008, poslední aktualizace 4-2008 (cit. 2. 9. 2008). Dostupné z URL:  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Military\_strategy>
- 3) Wikipedia: *Thirty-Six Stratagems*, internetová encyklopedie, (online). c 2008, poslední aktualizace 4-2008 (cit. 2. 9. 2008). Dostupné z URL:  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six\_Strategies>
- 4) Wikipedia: *Gap analysis*, internetová encyklopedie, (online). c 2008, poslední aktualizace 4-2008 (cit. 2. 9. 2008). Dostupné z URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Gap\_analysis>
- 5) článek *Spoléhání na rutinu*, Aleř Michl, analytik Reiffeisenbank (Lidové noviny, 19.5.2008, str.10) internetový zdroj, (online). c 2008, poslední aktualizace 2008 (cit. 2. 9. 2008). Dostupné z URL: < http://www.lidovsky.cz/spolehani-na-rutinu-0qp-/ln\_noviny.asp?c=A080519\_000040\_ln\_noviny\_sko&klic=225495&mes=080519\_0>

Oponent studijního materiálu:

Ing. et Ing. Josef Zemek, SSřP, s. r. o. Opava

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON A POUŽITÝCH ZKRATEK

|                                                                                     |                        |                                                                                     |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|    | Čas potřebný ke studiu |    | Cíle kapitoly            |
|    | Klíčová slova          |    | Nezapomeňte na odpočinek |
|    | Průvodce studiem       |    | Průvodce textem          |
|    | Rychlý náhled          |    | Shrnutí                  |
|    | Tutoriály              |    | Definice                 |
|    | K zapamatování         |    | Případová studie         |
|    | Řešená úloha           |    | Věta                     |
|    | Kontrolní otázka       |    | Korespondenční úkol      |
|   | Odpovědi               |   | Otázky                   |
|  | Samostatný úkol        |  | Další zdroje             |
|  | Pro zájemce            |  | Úkol k zamyšlení         |

ZKR

Popis zkratky