

JIŘÍ
PLAMÍNEK

PRŮVODCE MODERNÍHO NÁČELNÍKA

MANAGEMENT
PRO POKROČILÉ



MANAGEMENT PRESS
mp

Průvodce moderního náčelníka

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz



Jiří Plamínek

Průvodce moderního náčelníka – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA a.s.

PRŮVODCE MODERNÍHO NÁČELNÍKA

MANAGEMENT
PRO POKROČILÉ

PRŮVODCE MODERNÍHO NÁČELNÍKA

MANAGEMENT
PRO POKROČILÉ

JIŘÍ PLAMÍNEK

MANAGEMENT PRESS
mp

OBSAH

ÚVOD	7
1. ROLE MANAŽERA	9
1.1 Synergie a rozdělení rolí ve firmách	9
1.2 Dva pohyby, dvě role	11
1.3 Místo manažera ve firmě	13
2. STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	18
2.1 Význam strategického rámce	18
2.2 Obsah strategického rámce	19
2.3 Strategické kontinuum	22
3. BUDOVÁNÍ VITALITY	25
3.1 Užitečnost a efektivita	25
3.2 Stabilita a dynamika	26
3.3 Pyramida vitality	28
4. CESTA K UŽITEČNOSTI	31
4.1 Subjekty a jejich vliv	32
4.2 Potřeby a tužby	35
4.3 Konkurenční výhody a produkty	38
5. CESTA K EFEKTIVITĚ.....	43
5.1 Procesy a projekty	44
5.2 Zdroje a vstupy	46
5.3 Podpůrné a organizační struktury	48
6. ŘÍZENÍ ZMĚN.....	51
6.1 Schopnost reagovat	52
6.2 Schopnost předvídat	54
6.3 Schopnost ovlivňovat	55
7. VEDENÍ JEDNOTLIVÝCH LIDÍ	57
7.1 Úlohy a kompetence	57
7.2 Moci, chtít, umět (první malá pyramida)	59
7.3 Diagnostika a podpora	61

8. TECHNIKY VEDENÍ LIDÍ.....	65
8.1 Orientace	65
8.2 Motivace	71
8.3 Habilitace	76
9. OVLIVŇOVÁNÍ VZTAHŮ MEZI LIDMI	82
9.1 Podpora spolupráce	84
9.2 Zvládání konfliktů	86
9.3 Konfliktní osobnost	89
10. TECHNIKY VEDENÍ SKUPIN.....	92
10.1 Vedení a facilitace diskuzí a porad	92
10.2 Skupinové řešení problémů a rozhodování	97
10.3 Zvládání sporů a mediační chování manažera	103
11. TEORIE VITALITY	107
11.1 Pyramida kultury	107
11.2 Vztahy mezi pyramidami	113
11.3 Řízení pomocí kompetencí	116
PŘEHLED NÁSTROJŮ	121
NAVAZUJÍCÍ LITERATURA.....	126
O AUTOROVI	128

ÚVOD

O příčinách a důsledcích víme, že je k nim svět nespravedlivý. Jen malá část příčin způsobuje velkou část důsledků. Věděl to Plinius mladší, když nás nabádal, abychom četli „mnoho“ a nikoliv „mnohé“. Vilfredo Pareto později opatřil toto poznání symbolickými čísly 20 a 80.

Je tomu tak. Některé činy a příčiny jsou nadány mocí působit větší změny než ty ostatní. Umět tyto mocné nástroje změny poznat, je pochopitelně zcela klíčovým uměním. V soukromí, při práci, v obci, ve společnosti. Kniha *Průvodce moderního náčelníka – Management pro pokročilé* je pečlivým **výběrem** takových nástrojů.

Usnadňuje orientaci při vedení lidí a firem a umožňuje koncentraci na důležité věci. Zaměřuje se na léty prověřené zdroje úspěchu – dobrý přehled o cílech a prioritách, odstup od detailů, nadhled nad situacemi, myšlení v souvislostech a také – to se zvláštním důrazem – na pochopení a ovlivňování lidí a jejich vztahů.

Výklad se neomezuje na pouhé rady, jak se v manažerské roli chovat. Dává čtenáři do rukou velmi konkrétní **nástroje**, jež může při řízení využít. Tyto nástroje mají většinou formu obrázků, tabulek nebo rozhodovacích schémat. Jejich přehled a stručnou charakteristiku uvádím v závěru knihy.

Představit velmi praktické nástroje řízení byl můj hlavní důvod, proč jsem usedal ke klávesnici. Téma co a proč dělat je vždy následováno tématem jak a s pomocí čeho to udělat. I když jsem usiloval o stručnost, kde to bylo účelné, uvádím i příklady praktických aplikací.

Kniha se vrací k základům managementu, tedy ke smyslu a obsahu manažerské práce. Na rozdíl od užívání jazyků nespočívá **pokročilost** v managementu tolik v pohlcování dalších a dalších nástrojů, ale spíše v orientaci – pochopení podstaty a formulaci priorit.

Knížka vychází z mé letité manažerské a konzultační praxe. Je výtahem toho, co učím na tréninkových kurzech a může být vnímána i jako skripta k těmto kurzům. Ať pomáhá k úspěchu dobrých a užitečných činů.

Jiří Plamínek
www.jiriplaminek.cz
jplaminek@seznam.cz

1. ROLE MANAŽERA

Manažeři staví mosty mezi myšlenkami a činy

Poznání, že když lidé spojí své síly, mohou dosáhnout daleko víc, než by dosáhli v součtu samostatně, je jistě prastaré. Toto zvláštní sčítání sil je projevem a příkladem **synergie** – jevu, který nás v praktickém životě vždy pudil ke sdružování a žene nás do různých spolků i dnes.

Aristoteles člověka dokonce označil za zóon politikon, tedy živočicha, který nejenže žije společensky, ale mimo svou obec nemůže přežít. Kdo pro něho nebyl částí nějaké obce, byl buď divokým zvířetem, nebo bohem.

Ano, jsme „hledači synergie“. Ale nejsme jediní. Hledá ji i ona „divoká zvěř“ v přírodních ekosystémech, které při bližším pohledu nejsou džunglí, v níž požírá každý každého, ale bohatým spletenec vztahů, v nichž se vedle konkurence či parazitování vyskytuje i spolupráce či symbióza.

***Poznámka:** Charles Robert Darwin nás vybavil myšlenkou „survival of the fittest“, což lze přeložit jako přežití nejzdatnějších (a odvozovat z toho význam soutěže), ale také jako přežití „do systému se nejlépe hodících“ (a argumentovat pro spolupráci).*

1.1 Synergie a rozdělení rolí ve firmách

Při svém hledání synergie jsme objevili pozoruhodné věci. Zakládáme nejen rodiny, obce a státy, ale také se sdružujeme k podnikání. Výsledkem jsou organizace, jež zpravidla označujeme slovem původně užívaným pro název či vývěsní štít podnikatele. Říkáme jim **firmy**.

Aby v takové firmě mohla bydlet synergie, měly by nastat dvě zásadní věci. Především je třeba něco sdílet, lidé se ve firmě musí pohybovat stejným směrem, mít alespoň některé cíle společné. Vedle toho však musí být firma rozmanitá, potřebuje se lišit ve svých lidech a v jejich rolích. Kdyby byli všichni lidé ve firmě

stejný a dělali totéž, pro výsledek jejich úsilí by neplatila synergická aritmetika, ale aritmetika obyčejná, prosté sčítání.

Vývoj podnikání byl v posledních zhruba sto letech dosti překotný, ale neúprosně dospěl ke stabilnímu rozlišení rolí. Dá se říci, že nabízí k obsazení tři (případně čtyři) uznávané **role**. Moderní firma potřebuje lídry, manažery a vykonavatele.

***Poznámka:** Někdy najdete v učebnicích (a také ve firmách, což je podstatně důležitější) ještě i základní roli čtvrtou – specialisty, tedy vykonavatele, kteří přinášejí a poskytují specifické zdroje (zejména specializované znalosti nebo speciální dovednosti).*

Rozdělení rolí má hluboký smysl, ostatně vzniklo v zásadě samovolným vývojem. Firma musí vědět, co chce, a také to dělat. To je úkolem lídrů a vykonavatelů. Úkolem lídra je stanovovat cíle, a to především ty dlouhodobé, jimž často říkáme vize. Úkolem vykonavatelů je pracovat na dosažení cílů, tedy podávat očekávaný výkon.

Nejvíce záhad a komplikací se v předchozí větě skrývá za slovem „očekávaný“. Lídři a vykonavatelé si musí rozumět. Dokud byl typický podnikatel člověkem, který sám vymýšlel, co bude dělat a pak to také udělal, nebylo to těžké. Vývoj však mnohde dospěl k velkým, ba obrovským firmám, které tak přehledné nejsou. Přesto však potřebují totéž: myšlenky a jejich uskutečňování.

Jakmile se práce odtrhne od svého smyslu, začínají fatální problémy. **Vize bez výkonu je pouhým sněním. Kdo pouze sní, není lídr, ale snilek. Výkon bez smyslu v podobě nějaké vize či užítku je zase pouhým blouděním. Kdo bloudí, vydává se do rukou náhody** – možná přežije, pravděpodobně ne.

Mezi myšlenkami a činy je tedy potřeba postavit most. A právě to je práce manažerů. Manažer je spojnicí mezi vizemi a výkonem. Způsobuje, že vykonavatelé skutečně udělají to, co vymysleli lídři. Peter Ferdinand Drucker definoval **manažery** jako ty, kteří dosahují cílů prostřednictvím jiných lidí.

V souvislosti s managementem však vzniká zásadní problém. Myšlenek a potenciálních lídrů je přebytek. Nápady kolem nás létají jako komety, ba dokonce jejich roje – objeví se, třeba i chvíli svítí, ale často zase zapadnou za obzor času a možností.

Rovněž bezduchých vykonavatelů je poměrně dost. Lidé, kteří chtějí jít do práce, tam dělat, co jim někdo řekne, a se skončením pracovní doby milosrdně zapomenout, jsou poměrně běžní. Ti, kdo společností chybí, jsou především manažeři.

Umět převést myšlenky do praxe, naplánovat a zorganizovat práci pro více lidí, řídit a podporovat tyto lidi tak, aby podávali požadovaný výkon a zároveň byli přiměřeně spokojeni, to je schopnost, již se naučit je poměrně nesnadné. Proto je také management spíše **uměním** než řemeslem.

***Poznámka:** Na trhu práce nechybí jen manažeři, ale i někteří specialisté. Pokud chybí specialisté, školy je časem vychrlí. Dobré manažery ne – ti musí zrát a sbírat zkušenosti.*

Tato situace přináší zajímavé důsledky – úzkým místem firem, států, obcí a celé společnosti dnes nejsou ani myšlenky, ani práce. Většina firem a institucí dnes hledá lidi, kteří umí řídit. Anebo, to připouštím, netuší, že právě tito lidé jim chybí.

1.2 Dva pohyby, dvě role

V systémech typu firem či přírodních ekosystémů, v lidské společnosti, ve vesmíru i v nás, jednotlivých lidech, stejně jako například v každé naší libovolné buňce, probíhají dva velmi odlišné pohyby.

První z nich je **setrvačný** – udržuje aktuální existenci systému. Jeho (dlouhodobě nedosažitelným) ideálem je rovnováha. Setrvačný pohyb systémů spočívá v tom, že ze vstupů, čerpaných z nějakých zdrojů, vznikají pomocí různých procesů určité produkty podle symbolického schématu



O krátkodobém úspěchu tak rozhoduje užitečnost (účelnost) produktů a efektivita (účinnost) čerpání a zpracování zdrojů v procesech.

To platí ve firmách stejně jako v organismech. Pro produkci automobilů stejně jako získávání energie z cukrů v našem těle. Metabolismus nebo výrobní procesy v továrnách jsou také typickými příklady těchto inerciálních dějů.

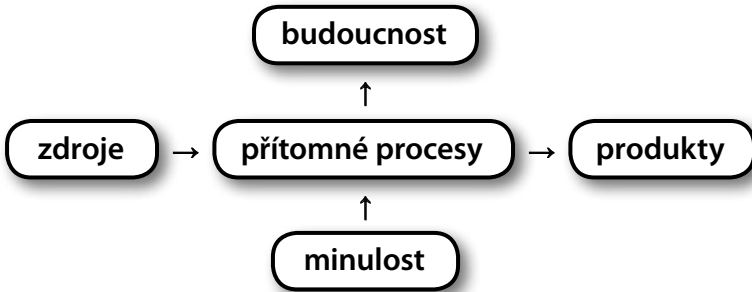
Druhý typ pohybu se stará o změnu. Jde o pohyb **vývojový**, respektující, že zítřek se liší ode dneška a ten od včerejška. Jeho ideálem je dynamická rovnováha, tedy neustálý pobyt systému v okolí nějakého rovnovážného stavu. Kompletní zvládnutí změn vyžaduje schopnost reagovat, předvídat a aktivně ovlivňovat.

Prakticky si tento druhý typ pohybu můžeme představit jako vývojovou složku vitality, změnu minulosti v budoucnost podle schématu



Oba pohyby se současně trochu doplňují a trochu si překážejí. Nemohou být jeden bez druhého. Je to vztah typu jin a jang. Oba děje se navíc protínají v přítomných procesech způsobem, nastíněným na obrázku 1. Je to právě míra harmonie inerciální a evoluční složky vitality, která rozhoduje o vitalitě systémů především.

Obrázek 1. Vítální kříž



***Poznámka:** Stavová i změnová složka vitality je běžně přítomna v systémech, které známe. V organismech probíhá metabolismus i stárnutí. Změníme-li měřítko, můžeme podobně nahlížet i na ontogenezi a fylogenezi.*

Pointa výše popsaného příběhu je nasnadě. **Je mimořádně výhodné, když si odpovědnost za chod firmy mezi sebe rozdělí lídři a manažeři podle složek vitality. O stavovou složku vitality by se měli starat manažeři a o tu změnovou lídři.**

Lídři se tak dostávají do role, kdy manažerům vlastně musí komplikovat život. Zatímco manažer se pokouší o tu kýženou rovnováhu, kdy produkce stačí na pokrytí potřeb klíčových subjektů (včetně zisku majitelů) a zároveň i na nákup zdrojů a běh setrvačných výrobních (či služebných) procesů, lídr má povinnost vnášet do této idylky vývojový aspekt. Jak to dělat, aby se obě role mohly efektivně tolerovat, ukazují v kapitole o strategickém kontinuu.

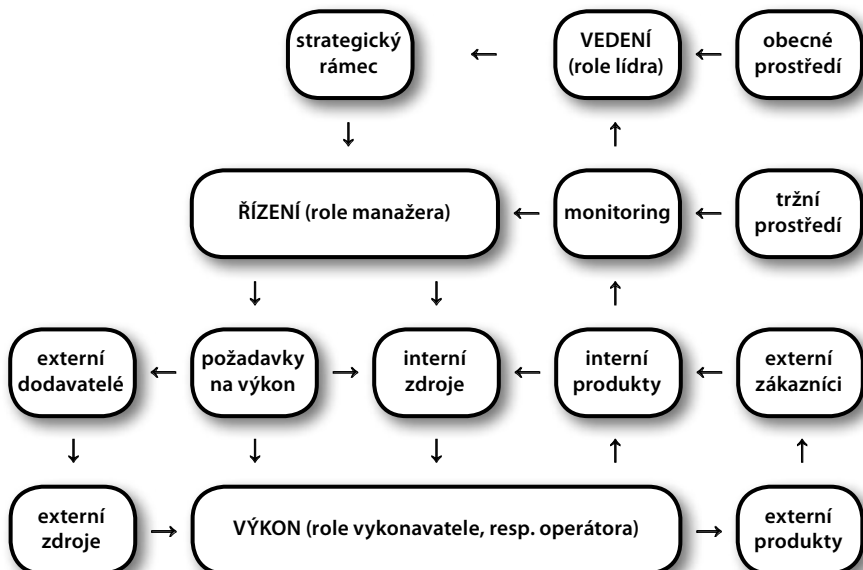
***Poznámka:** Lídr či manažer jsou pochopitelně role, nikoliv lidé. Jeden a ten samý člověk tedy může být současně lídrem i manažerem, ba i vykonavatelem. Pak je pochopitelně nucen jako lídr dělat potíže vlastně sám sobě, jako manažerovi.*

Manažer je tedy **správce stavové složky** firemní vitality. Aby mohl dosahovat cílů prostřednictvím jiných lidí, musí mít pro svou práci podmínky. Především musí dostat srozumitelné zadání a lidi alespoň potenciálně schopné požadovanou práci vykonávat. Pak může rozběhnout koloběh, nastíněný v následující subkapitole.

1.3 Místo manažera ve firmě

V předchozím textu se objevilo tolik dějů, funkcí a rolí, že je poněkud obtížné představit si organismus, ve kterém se všechny schovají a nebudou si překážet. Přitom vybudovat takový systém je úkolem manažera. Na obrázku 2 je shrnuto, jaké děje a jaké funkční prvky by se ve firemním organismu měly vyskytovat a v jakých by měly být vzájemných vztazích.

Obrázek 2. Funkční model firmy



Horní část obrázku 2 je doménou lídrů. Od nich se očekávají cíle rozmanitého typu, shrnuté pod pojmem strategický rámec. K němu se vrátím v kapitole o strategickém myšlení. Tyto cíle jsou potom zadáním pro manažery, kteří působí zejména v levé střední části obrázku 2.

Manažeři dekomponují cíle postupně až na úkoly a úlohy jednotlivých lidí a na podmínky, které musí být splněny, aby mohlo dojít k výkonu a dosažení cílů. Ve velkých firmách je tato část obrázku 2 celou kaskádou hierarchicky uspořádaných manažerských domén, ale princip je stále stejný – shora přicházejí cíle, dolů jejich dekompozice v uvedené prvky.

Spodní část obrázku 2 je pracovním kolbištěm. Zde je podáván výkon, zde vznikají ze zdrojů (přesněji ze vstupů z těchto zdrojů) produkty podle schématu stavové složky vitality. Část zdrojů je pevnou součástí firmy, část zdrojů firma nakupuje od externích dodavatelů. To platí i pro lidské zdroje.

Poznámka: Lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál, který lidé poskytují firmě pro dosahování výsledků. Zejména jde o vlastnosti, postoje, schopnosti a čas. Více v části, věnované vedení lidí.

Z výkonu tedy **vzcházejí produkty**. Část těchto produktů spotřebovává firma (interní produkty). Jsou to především produkty nezbytné pro monitoring toho, co se ve firmě děje, a následné korekce těchto dějů – cestou přes manažery (řízení) nebo dokonce lídry (vedení).

Z výkonu také pocházejí všechny produkty, které firmu živí, které jí vydělávají peníze. To je ta větev, která vede přes externí produkty k externím zákazníkům. Od externích zákazníků se očekává, že budou za produkty platit. Platby za externí produkty jsou potom významnými produkty interními, protože peníze (nebo protislužby či protiprodukty) firmy potřebují ke svému chodu.

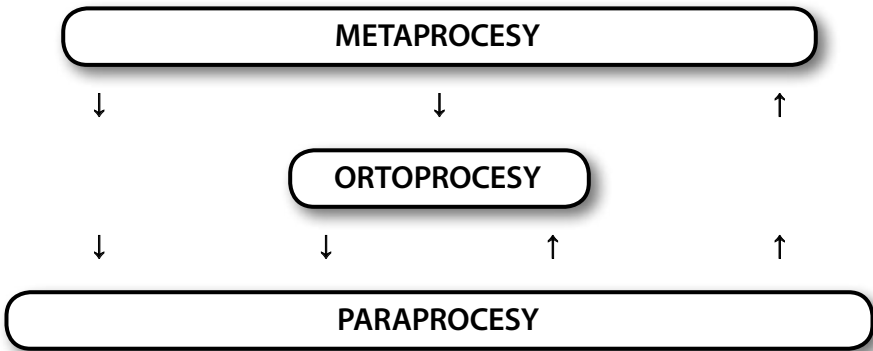
Obrázek 2 je možné vnímat jako několik do sebe zasazených **zpětnovazebních cyklů**. Jeden z těchto cyklů vede přes vnější zákazníky a obstarává firmě peníze. Druhý vede přes manažery a zajišťuje řízení stavové složky vitality. Třetí potom míří k lídrům a obstarává evoluční složku vitality.

Současně je možné říci, že ve firmách působí **tři typy procesů** (obrázek 3 na následující straně). První z nich bývá označován jako hlavní či zákaznické procesy. V podstatě zahrnuje produkci a obchod. Začíná poptávkou či objednávkou,

pokračuje výrobou či službou (výkonem) a vrcholí dodáním produktu, fakturací a platbou. Z důvodů, jež postupně vyplynou, označujeme tyto procesy v teorii vitality jako ortoprocesy (orto – odkazuje na slovo „pravý“). O ortoprocesy se bezprostředně zasluhují vykonavatelé.

Ortoprocesy plodí „opakované peníze“. To jsou ty, jež máme ve firmách rádi, protože jsou poskytovány za to, co jsme udělali, a bývá naděje, že budou do firmy proudit dál a opakovaně. Na rozdíl od peněz investičních, jež jsme získali výjimečně, zpravidla tím, že jsme někde (v bance, u majitele či akcionáře) vzbudili nějaké silné pozitivní očekávání.

Obrázek 3. Firemní procesy



Pro nadání vytvářet „opakované peníze“ se kolem ortoprocesů ve firmách de facto všechno točí. Nejtěsněji s nimi jsou svázány **paraprocesy**. Tedy ty, které je zajišťují. Například marketing vytváří předpoklady pro to, aby vznikaly jednotlivé zakázky. Nebo je tu účetnictví – to dává přehled o ekonomických výsledcích a umožňuje přiměřit se zcela klíčovým hráčem na trhu, který se jmenuje stát.

A konečně, paraprocesy musí zajistit monitorování firemních dějů (i vnějšího prostředí) a distribuci informací ve firmách. S paraprocesy (para – odkazuje na souběžnost) bývá nejčastěji spojována role specialistů, tedy vykonavatelů, poskytujících specifické zdroje. Za takové bývají považováni odborníci na informační systémy, marketing nebo třeba rozvoj lidských zdrojů.

Zbývají **metaprocesy**. Ty se starají o změnovou složku vitality (proto předpona meta). Jde o vedení a řízení firmy, které začíná informacemi z monitoringu a spo-

čívá v potvrzování či korekcích dějů, které ve firmě probíhají. S metaprocesy se nám do děje vracejí naši staří známí – manažeři a lídři. To oni společně určují, jak se firma změní!

Od rolí (role lídra, manažera, vykonavatele, případně specialisty) je třeba rozlišovat pracovní pozice. Ty mohou být kombinací dvou i více rolí. Také „manažerská“ pracovní pozice v levé střední části obrázku 2 může zahrnovat úlohy, které mají povahu leadershipu, stejně jako úlohy ryze vykonavatelské (případně úlohy, jež vykonávají specialisté).

Pracovní pozice bývá tedy jakýmsi mixem rolí. Přitom platí, že pokud je v levé střední části obrázku 2 – tedy v manažerském dominiu firmy – celá kaskáda hierarchicky uspořádaných manažerských pozic, pak manažeři výše postavení mívají příměs role lídra větší než manažeři jim podřízení. A směrem dolů, k manažerům jim podřízeným zpravidla naopak roste podíl příměsi vykonavatelské nebo specialistické složky. Schematicky a jen velmi přibližně to naznačuje obrázek 4 na následující straně.

I když je obrázek schematický, jeho podobnost s pro mne známou manažerskou realitou je poměrně značná. Minimálně v tom, že podíl manažerské role roste se stoupáním pozice v hierarchii poměrně strmě ke svému maximu (až 80 % ve středních a vyšších středních pozicích) a potom klesá jen zvolna (čistého lídra jsem dosud nepotkal).

***Poznámka:** Pozoruhodné problémy vznikají, stávají-li se manažery někteří specialisté. Bydlo specialisty bývá dobré, rozhodně lepší než bydlo průměrného vykonavatele. Proto na něm manažer tohoto původu zpravidla lpí. Pokud se jeho nadřízení nepostarají o něco jiného, vnímá svou pozici jako „podmíněnou“, sedí pohodlně na obou židlích – manažerské a specialistické – a při prvních potížích je připraven rychle změnit zatížení svých hýždových svalů, opřít se o židli specialisty a poznamenat: „Já vám říkal, že toho manažera nechci dělat.“ To je pozice nešťastná pro všechny, protože dobrý výkon může podat jen člověk, který se cítí kompetentní a za své úlohy odpovědný. Kdo řídí napůl, nemůže zjistit, zda by se osvědčil ve skutečné manažerské vichřici.*

Obrázek 4. Změny podílu rolí podél manažerské hierarchie

Role: *L* – lídr; **M** – manažer; *V* – vykonavatel.

směr „nahoru“, k nadřízeným ↑ manažerům a lídrům

L	L	L	M	M
L	L	M	M	M
L	M	M	M	v
M	M	M	M	v
M	M	M	v	v
M	M	v	v	v
M	v	v	v	v

směr „dolů“, k podřízeným ↓ manažerům a vykonavatelům

Je tedy obvyklé, že se manažeři podílejí na vedení a výkonech firmy, že ve své manažerské pozici mohou hrát i roli lídra nebo vykonavatele. Tato kniha je věnována manažerské roli, nicméně pro tento charakter manažerských pozic jsem do ní zařadil i následující kapitolu, věnovanou strategickému rámci.

2. STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

Úkolem lídra je komplikovat ostatním práci natolik, aby ji měli i zítra

2.1 Význam strategického rámce

Firmy by měly mít jasno v tom, kam a proč směřují a jakými cestami půjdou. Tato věta je samozřejmá jen zdánlivě. Většina reálných systémů se z minulosti do budoucnosti protlouká nahodile nebo podle zákonitostí, na které nemá přímý vliv.

***Poznámka:** Tak se vyvíjí vše neživé, ale i život, ekosystémy a biosféra. Totéž platí i pro volný (a do značné míry i pro regulovaný) trh či pro demokratické společnosti. A kdo je pamětníkem bolševické totality, dobře ví, že to vlastně přes všechny ty pětileté plány platilo i pro reálný socialismus.*

Firmy se bez představ o budoucnosti neobejdou. Ne snad proto, že by si mohly vážně myslet, že svých vizí dosáhnou – to je spíše nepravděpodobné, protože svět bude mít v dobách, k nimž jsou vize vztahovány, přece jen jinou podnikatelskou podobu a zřejmě již budou platit trochu či kompletně jiné vize.

Vize a ostatní strategické myšlenky jsou důležité kvůli synergii. Již jsem uvedl, že synergie je dcerou rozmanitosti a sdílení. O rozmanitosti jsem již psal a díky tomu zde máme představu rolí, které ve firmě působí. O **sdílení** (a na něj navazující společné úsilí) se pak mají postarat právě strategické myšlenky a od nich odvozené cíle, úlohy a úkoly.

Soubor strategických myšlenek určité firmy můžeme označovat jako její strategický rámec. Ještě jednou to zopakují: strategický rámec není primárně určen k dosažení. Je směrovkou, která ukazuje do budoucnosti. Má unikavou povahu – měl by jen působit jako ta pověstná mrkev, přivázaná běžícímu zajícovi pár decimetrů před čelisti.

Otázkou přirozeně je, co uvázat před oči lidem, kteří pracují pro firmu nebo působí v jejím okolí. Co může ty okolo příznivě naladit vůči firmě a ty uvnitř přinutit nebo spíše motivovat k výkonu a pohybu žádaným směrem? Odpověď není snadná a její obecné znění je „... no, každá skupina chce něco jiného“. Proto má také strategický rámec zpravidla více částí.

2.2 Obsah strategického rámce

Samozřejmě, strategický rámec firmy je normální dokument. Nemůže to být obsáhlá kniha, kterou by si zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé nechávali na nočních stolicích na dlouhé zimní večery. Proto je především potřeba pečlivě vybrat, koho hodláme svými myšlenkami oslovit.

Zpravidla zůstávají na sítě tohoto výběru dvě velké a vnitřně členité skupiny subjektů. V první jsou ti, kteří budou s firmou intimně spjati – zejména majitelé, zaměstnanci a částečně i stálí dodavatelé. Ti chtějí slyšet zejména to, že firmě se v budoucnosti dobře povede a že bude mít stálý **úspěch** (a tím i možnost vyplácet odměny, rozdělovat zisk a zadávat zakázky).

Druhou skupinu tvoří subjekty vzdálenější – především zákazníci a komunity v blízkosti firmy (obce, občanské spolky a různé zájmové skupiny). Ti očekávají spíše nějaké **užitky** – zákazníci specifické produkty a komunity nejružnější benefity typu šetrnosti vůči životnímu prostředí, příspěvků do pokladen nebo pracovních příležitostí.

***Poznámka:** Poněkud specifickým subjektem je stát. Tomu ve strategickém rámci nic přímo neslibujeme, protože si své umí vynutit. Očekává především daně a respektování zákonů.*

Mám pokušení napsat, že zmíněné dvě velké skupiny si vynutily existenci vize a poslání. Je to však složitější. Jednak nejsou vize a mise ve strategickém rámci samotné a jednak je s těmito slovy zvykem nakládat poněkud volně a neustáleně.

V této knížce je vizí míněna představa, jak bude vypadat firma v budoucnosti, a misí (posláním) potom proklamace, čím bude firma užitečná jiným i sobě. K obojímu se hned vrátím. Nejdřív se musím vypořádat s investory.