



FRANK ARNOLD

# MANAGEMENT

UČÍME SE OD TĚCH NEJLEPŠÍCH



Wolters Kluwer  
Česká republika

**Originální název:**

Frank Arnold: *Management – von den Besten lernen*

(ISBN 978-3-446-42177-6)

Copyright © 2012

Wolters Kluwer ČR, a. s.

Všechna práva vyhrazena.

Autorizovaný překlad originálního německého vydání,  
publikovaného v nakladatelství Carl Hanser Verlag, Mnichov.

Translation © Alena Nováková

Illustration © Silke Bachmann

ISBN 978-80-7357-732-2

Copyright © 2010

Carl Hanser Verlag, München (<http://www.hanser.de>)

Alle Rechte vorbehalten.

Autorisierte Übersetzung der deutschen Originalausgabe, erschienen  
im Carl Hanser Verlag, München.

Illustrationen: [illustrationen.de](http://illustrationen.de) / Silke Bachmann

*In memoriam*  
*Peter F. Drucker*  
(1909-2005)



# Obsah

Předmluva .....	1
Úvod .....	5

## ČÁST I: Řízení organizací

### KAPITOLA 1

#### Schopnost využít „obchodní poslání“

<i>Hodina s Billem Gatesem</i> .....	11
--------------------------------------	----

### KAPITOLA 2

#### Prospěch zákazníka

<i>Hodina s Louem Gerstnerem</i> .....	17
--	----

### KAPITOLA 3

#### Efektivní rozhodování

<i>Hodina s Alfredem P. Sloanem jr.</i> .....	23
---	----

### KAPITOLA 4

#### Identifikace problému

<i>Hodina s M. C. Escherem</i> .....	31
--------------------------------------	----

### KAPITOLA 5

#### Zvolit ten správný kompromis

<i>Hodina s králem Šalamounem</i> .....	35
---	----

### KAPITOLA 6

#### Just do it! – neustálé propracovávání správné strategie

<i>Hodina s Philem Knightem</i> .....	39
---------------------------------------	----

**KAPITOLA 7****Zaměřit se na dokonalost! Posilování klíčových kompetencí***Hodina s Michaelem Jacksonem* ..... 45**KAPITOLA 8****Organizace podle potřeb zákazníka***Hodina s Michaelem Dellem* ..... 49**KAPITOLA 9****Být produktivní***Hodina s Frederickem Winslowem Taylorem* ..... 57**KAPITOLA 10****Požadavek efektivního řízení***Hodina s Warrenem Buffettem* ..... 65**KAPITOLA 11****Pochopení pro zisk, snaha o nezávislost***Hodina s Coco Chanel* ..... 69**KAPITOLA 12****Využít média***Hodina s Paris Hiltonovou* ..... 77**KAPITOLA 13****Využít informace***Hodina s Paulem Juliem Reuterem* ..... 81**KAPITOLA 14****Poznat okolí***Hodina s Jamesem Wilsonem* ..... 87**KAPITOLA 15****Identifikovat zlomové situace. Využít ukazatele řízení***Hodina s Andym Grovem* ..... 91

**KAPITOLA 16****Vyžadovat zpětnou vazbu***Hodina s Jamesem Watterem* ..... 101**ČÁST II: Řízení inovací****KAPITOLA 17****Realizovat nápady***Hodina se Stevem Jobsem* ..... 107**KAPITOLA 18****Inovace nejsou nikdy přijímány s nadšením***Hodina s Gustavem Eiffelem* ..... 111**KAPITOLA 19****Zpochybňování všech hypotéz***Hodina s Mikulášem Koperníkem* ..... 115**KAPITOLA 20****Zavádět změny***Hodina s Madonnou* ..... 119**KAPITOLA 21****Systematická realizace inovací***Hodina s Thomasem Alvou Edisonem* ..... 125**KAPITOLA 22****Využívat úspěchy***Hodina s Dietrichem Mateschitzem* ..... 129**KAPITOLA 23****Využít nečekané události***Hodina s Wilhelmem Conradem Röntgenem* ..... 133

**KAPITOLA 24****Systematické rušení***Hodina s Herbertem von Karajanem* ..... 137**KAPITOLA 25****Tvůrčí destrukce***Hodina s Josephem Schumpeterem* ..... 143**KAPITOLA 26****Shromažďování znalostí a jejich využití k vývoji nových řešení***Hodina s Ettorem Bugattim* ..... 147**KAPITOLA 27****Chopit se šancí skýtaných novými technologiemi***Hodina s Larrym Pagem* ..... 151**KAPITOLA 28****Poznat budoucnost, která se již odehrála***Hodina s Rayem Krocem* ..... 155**ČÁST III: Řízení lidí****KAPITOLA 29****Koncentrace na jeden (!) úkol***Hodina s Michelangelem* ..... 161**KAPITOLA 30****Dokonalý celek***Hodina se Simonem Rattlem* ..... 169**KAPITOLA 31****Orientace na výsledky***Hodina s Michaelem Schumacherem* ..... 175



**KAPITOLA 32****Využít silné stránky***Hodina s Albertem Einsteinem* ..... 181**KAPITOLA 33****Řídit pomocí cílů***Hodina s Gustavem Mahlerem* ..... 187**KAPITOLA 34****Důkladné plánování***Hodina s Napoleonem Bonapartem* ..... 191**KAPITOLA 35****Jednání v souladu s vlastními hodnotami***Hodina s Winstonem Churchillem* ..... 195**KAPITOLA 36****Obklopovat se dobrými lidmi***Hodina s Jackem Welchem* ..... 201**KAPITOLA 37****Tvorba kultury založené na efektivitě***Hodina s Herbem Kelleherem* ..... 209**KAPITOLA 38****Podporovat lidi a jejich rozvoj***Hodina s Davidem Packardem* ..... 215**KAPITOLA 39****Investice do vzdělávání***Hodina s Alexanderem von Humboldtem* ..... 223**KAPITOLA 40****Vyhledávat moudré partnery pro dialog***Hodina s Camillem Pissarrem a Paulem Cézannem* ..... 229

**KAPITOLA 41****Definice pozice a klíčového úkolu**

*Hodina s generálem Georgem Pattonem* ..... 237

**KAPITOLA 42****Prosadit účinnou spolupráci**

*Hodina s Joem Bidenem* ..... 243

**KAPITOLA 43****Poznat nejdůležitější povýšení**

*Hodina s Barackem Obamou* ..... 249

**KAPITOLA 44****Morální integrita**

*Hodina s generálem Georgem Marshallem* ..... 253

**KAPITOLA 45****Využít potenciál žen**

*Hodina s Hillary Clintonovou* ..... 259

**KAPITOLA 46****Správná personální rozhodnutí**

*Hodina s Jakobem Fuggerem* ..... 265

**KAPITOLA 47****Chytré využití času**

*Hodina se Stephenem Hawkingem* ..... 273

**KAPITOLA 48****Zdokonalování vlastní metodiky práce**

*Hodina s Benjaminem Franklinem* ..... 279

**KAPITOLA 49****Získávání důvěry**

*Hodina s Levim Straussem* ..... 287

**KAPITOLA 50****Životní plán – co bude vaším největším přínosem?***Hodina s Peterem F. Druckerem* ..... 291**KAPITOLA 51****Klást na sebe vysoké nároky – snaha o dokonalost***Hodina s Guiseppem Verdim* ..... 297**KAPITOLA 52****Najít smysl, využít smysl***Hodina s Viktorem Franklem* ..... 301**KAPITOLA 53****Využít sílu disciplíny***Hodina s Thomasem Mannem* ..... 307**KAPITOLA 54****Neustále se motivovat***Hodina s Rogerem Federerem* ..... 311**KAPITOLA 55****Cvičit po celý život***Hodina s Vladimírem Horowitzem* ..... 317**KAPITOLA 56****Potěšení z práce***Hodina s Leonardem Bernsteinem* ..... 321**KAPITOLA 57****Konstruktivní myšlení***Hodina s Nikim Laudou* ..... 327**KAPITOLA 58****Odpovědné jednání***Hodina s Hippokratem* ..... 333

**KAPITOLA 59****Využít tvůrčí sílu stáří**

*Hodina s Pablem Picassem* ..... 337

**KAPITOLA 60****Převzít odpovědnost**

*Hodina s Harrym Trumanem* ..... 341

**KAPITOLA 61****Přemýšlet o permanentní produktivitě**

*Hodina s Jamiem Oliverem* ..... 347

**KAPITOLA 62****Zasazovat se o víc než jen o svůj prospěch**

*Hodina s Muhammadem Yunusem* ..... 351

Epilog ..... 358

O autorovi ..... 362

Použitá literatura ..... 363

Rejstřík ..... 373

# Předmluva

Management je jednou z nejúchvatnějších a zároveň nejužitečnějších společenských disciplín. Úspěch *lidí, organizací a společností* závisí především na účinném řízení. Znalosti a schopnosti související s tímto oborem se bezprostředně pozitivně odrážejí na odvedené práci a dosažených výsledcích. Na činnosti známých osobností z nejrůznějších společenských oblastí vidíme, jak velký vliv mohou znalosti v tomto oboru mít. Od těchto lidí se můžeme ohledně účinného řízení naučit hodně užitečných věcí. Čeho chcete dosáhnout a v jakém odvětví chcete působit, to je jen a jen vaše rozhodnutí – manažerské znalosti budete potřebovat v každém případě. Jak si ukážeme na mnoha rozličných příkladech, nejsou manažerské znalosti pouze záležitostí obchodní, jsou žádoucí i v jiných odvětvích. Úspěšní lidé z nejrůznějších oblastí tyto znalosti využívali, často aniž si to uvědomovali. V této knize zjistíte, čím byste se měli řídit, pokud je pro vás důležitá *účinnost a trvalý úspěch*.

Tato kniha, *Management – učíme se od těch nejlepších*, vás jednoduchou a zábavnou formou seznámí se zásadami *účinného* managementu. Získáte zde komplexní informace – srozumitelné a hlavně prakticky využitelné. Tato kniha vychází z praxe a je určena *pro* praxi. Pomůže vám poznat účinný management, potažmo dosahovat cílů. Početné příklady vám v praxi usnadní vybavit si potřebné manažerské znalosti a zároveň jsou důkazem mnohostranného využití managementu. Pokud se s tím ztotožníte, budete záhy nacházet další příklady využití manažerských znalostí. Management je využíván ve všech společenských oblastech: umění, hudba, kultura, sport, lékařství, vojenství, věda, politika a samozřejmě hospodářství.

Všude tam, kde lidé něco vykonávají a dosahují výsledků, má management své uplatnění. *Odborné znalosti* jednotlivých oborů se různí, *manažerské znalosti* jsou pro všechny stejné.

Kniha zachycuje hlavní aspekty *účinného managementu* organizací a nabízí řadu podnětů pro praktické využití. Získáte přehled o důležitých aspektech komplexní problematiky:

- *řízení organizací,*
- *řízení inovací,*
- *řízení osob.*

Manažerské znalosti těchto tří ústředních oblastí se k vám dostávají v kompaktní, zábavné a praktické formě. Někde by bylo snazší napsat toho víc než se omezit na vybrané aspekty. Avšak abychom vám předložili co nejširší spektrum příkladů a témat zábavnou a zároveň prakticky využitelnou formou, byl takový výběr nutný. Aspekty jednotlivých kapitol dohromady utvářejí komplexní obraz, z něhož vyplývá, co je účinný management a na co je třeba dbát při jeho realizaci.

Pokud po přečtení budete chtít získat ještě víc informací o účinném managementu, pak to znamená, že tato kniha ovlivnila váš život víc, než jste čekali. Budete-li probírané aspekty důsledně aplikovat ve skutečnosti, budete velmi *efektivní* a pravděpodobně i velmi *úspěšní*.

Děkuji všem, kdo se na této knize přímo či nepřímo podíleli. V první řadě děkuji svým třem nejdůležitějším učitelům:

- panu profesorovi Dr. Hermannu Simonovi, který vyučoval na univerzitě, kde jsem studoval, a jehož vzor ve mně probudil přání pochopit management do hloubky;
- panu profesorovi Dr. Fredmundu Malikovi, díky kterému jsem získal mnoho hodnotných znalostí. Během více než pěti let, kdy jsem pro něj pracoval (z toho dva roky jako ředitel jedné z obchodních oblastí) jsem nasbíral nedocenitelné zkušenosti z manažerské praxe;
- panu profesorovi Dr. Peteru F. Druckerovi, díky jehož myšlenkám a dílu se mi téma managementu otevřelo v celé jeho šíři.

Moje pojednání o efektivním managementu vycházejí z jejich prací a prací myslitelů v oblasti managementu, které naleznete v seznamu literatury.

Děkuji všem vedoucím pracovníkům, s nimiž jsem mohl diskutovat, pracovat a od nichž jsem se učil.

Dále děkuji za cenné rady a velkou podporu profesorovi Dr. Klausí Evardovi, Helmutu Hilgersovi, Dr. h. c. Helmutu Maucherovi, Dr. Friedhelmu Plogmannovi, Clausi Seibelovi, profesorovi h. c. Wolfgangu Mewesovi, Dr. Kerstin Friedrichové, profesorovi Dr. Herbertu Karglovi, profesorovi Dr. Klausí Breuerovi, Willy Pfisterovi, Dr. Gunteru Nittbau-  
rovi, Klauspeteru Nüeschovi a Christophu Evardovi.

Za přínosné diskuse o koncepci této knihy děkuji Brittě Krokerové. Za obrovskou pomoc a kritické zhodnocení rukopisu a za řadu návrhů na vylepšení děkuji Evelyn Boosové.

Za povedené ilustrace děkuji Silke Bachmannové.

Martinu Janikovi a Dr. Hermannu Riedelovi z nakladatelství Carl Hanser Verlag děkuji za jejich podporu a dobrou spolupráci.

Zvláště bych chtěl poděkovat své rodině, zejména manželce, díky které je pro mě naše rodina, naše dvě děti, Julius a Valerie, zdrojem energie a radosti. A v neposlední řadě také děkuji svému otci Klausovi a matce Gunhildě za velkou podporu.

*Frank Arnold*

*Curych, Nový rok 2010*





# Úvod

Manažerské znalosti jsou klíčem k úspěchu *jedinců, organizací a společností*. Každý, kdo pracuje v nějaké organizaci, potřebuje základní znalosti o tom, na čem závisí efektivita lidí a organizací. Kdo tyto znalosti má, může sám dosahovat úspěchů. *Úspěch ve své podstatě znamená stanovovat cíle a naplňovat je*. A právě to je možné díky manažerským znalostem – ve všech oborech. Jsou to znalosti, které vám umožní podávat dobré výkony a dosahovat výsledků. *Manažerské znalosti jsou znalosti úspěchu*. Tyto znalosti jsou fundované, seriózní, prověřené praxí a hlavně účinné.

Kdo tyto znalosti má, může nejen uskutečňovat své plány, ale také se i účinněji podílet na úspěchu organizace. Dobře je to vidět na výkonech velkých osobností, které při své práci, projektech a ve společnostech tyto znalosti aplikují. *Organizace*, které dbají na to, aby všichni zaměstnanci měli manažerské znalosti, mají jasný náskok proti konkurenci, která tyto znalosti nevyužívá. Nejenže se tak zvyšuje výkonnost, zároveň se minimalizují rizika – to jsou výhody, které v dnešní turbulentní době nelze ani dostatečně ocenit.

Kromě toho, že jsou jedinci a organizace díky manažerským znalostem efektivnější, jsou tyto znalosti současně zdrojem stability *společnosti*. V moderní společnosti jsou prakticky všechny společenské úkoly plněny v organizacích a organizacemi, takže moderní společnost je *společnost organizací*. Organizace nejsou samoúčelné, plní určité společenské úkoly, jejichž plněním chtějí přinášet prospěch jedincům a společnosti. Efektivní a odpovědné vedení je cestou k silným a zdravým organizacím, které se svými výkony podílejí na fungování stabilní společnosti. Moderní společnost proto musí věnovat kompetentnímu managementu značnou pozornost.

Být úspěšný se lze naučit. Lze to, protože se můžete naučit, jak naplňovat cíle. K tomu potřebujete manažerské znalosti, které vám umožní

využít vaše *schopnosti* a *odborné znalosti* a díky tomu dosahovat výsledků. Ať už pracujete samostatně, nebo v týmu, v malé organizaci či velkém koncernu, všude vám budou užitečné. Management má dalekosáhlejší dopady, než si většina lidí uvědomuje. Jak bylo uvedeno na začátku – *jsou tyto znalosti klíčem k úspěchu jedinců, organizací a společností.*

## Ke koncepci knihy

Hlavním cílem bylo napsat knihu o managementu, která by vzbudila zájem o toto téma u širokého okruhu čtenářů, a to i u lidí, kteří by po takové knize normálně asi nesáhli. Když se jednou začnete tímto tématem zabývat, zjistíte, že management je jedním z nejzajímavějších témat vůbec. Řada užitečných a bezprostředně realizovatelných impulzů vám bude dobrou oporou na cestě za úspěchy. Pokud tyto úspěchy zvýší váš zájem o téma účinného managementu, byl hlavní cíl této knihy splněn.

Už od útlého mládí mě zajímaly životopisy. Fascinovalo mě, jak lidé odváděli svou práci a díky čemu byli úspěšní, jaká ponaučení z toho plynou a jak by se dalo to či ono využít v praxi. Později jsem pochopil, že můj zájem o management a životopisy spolu úzce souvisejí: to, co jsem se dočítal v životopisech o dosahování úspěchů, v mnoha bodech odpovídalo využívání účinného managementu.

Tím se uzavírá kruh: manažerské znalosti se nejvýrazněji projevují na vedení organizací. Znalosti samotné se ale využívají všude, kde se odvádí práce, dosahují výsledky a naplňují cíle. *Manažerské znalosti* jsou *znalosti úspěchu* a to platí ve všech společenských oblastech.

Každý, kdo se zabývá *účinným managementem*, tak má větší šanci na úspěch – nejen profesní.

## Jak číst tuto knihu

Čtete si v této knize to, co ve vás vzbudí zájem, co vás bude bavit. Můžete začít od začátku nebo jakoukoli jinou kapitolou, u které vás obzvlášť zaujme vybraná osoba či téma. Každá kapitola je uzavřená a nabízí důležité aspekty a impulzy. Když budete důsledně pracovat s otázkami na konci každé kapitoly, brzy se to zřetelně projeví na vaší efektivitě.

Knih je rozdělena do tří hlavních částí, které je nutné znát k řízení organizací.

První část se věnuje samotnému *řízení organizací*. Zde najdete informace o tom, co jsou hlavní faktory podílející se na fungování organizace.

Druhá část se zabývá *řízením inovací*. Tato část se do jisté míry prolíná s oběma dalšími, řízením organizací a řízením osob. Inovace využíváme při řízení organizací i osob. Pro každou organizaci je inovativnost ústřední kompetencí.

V třetí části věnované *řízení osob* je v centru zájmu jednak *řízení osob* a jednak *řízení sebe sama*.

Opatření ke zvýšení účinnosti osob se odrážejí v obou předchozích oblastech a mají na ně vliv, stejně jako řízení organizací a inovací se projevuje v řízení osob. To je ale logické, protože nikdy nejde o řízení organizace, ale o *řízení organizace s lidmi* a naopak.

Výhoda je, že když důsledně aplikujete účinný management v jedné oblasti, odrazí se to pozitivně i v těch ostatních. Nevýhoda pak, že nebdalost v jedné oblasti bude mít vždy vliv i na ty zbývající.

Zanedbávat účinný management je velmi nebezpečné, zatímco jeho kompetentní využívání vám nabízí obrovské příležitosti.

Na závěr ještě několik poznámek k vybraným osobnostem.

Osobnosti jsem záměrně vybíral tak, aby byly známé a pokrývaly co nejrozmanitější společenské oblasti. Pokud jsem měl na výběr z více možností, volil jsem osobu, jejíž příklad mi přišel nejvýraznější.

Současně nejsou vybrané osoby nikdy příkladem k jedinému tématu. Popisují situace, v nichž je určitý aspekt managementu obzvláště výrazný – a právě tento aspekt byl často podstatným faktorem v životě vybrané osobnosti. To samozřejmě neznamená, že by se tato osoba popsanými zásadami řídila *vždy*. Řada velkých osobností měla také velké slabiny – kde jsou vysoké hory, jsou také hluboká údolí. Ale těmto nedostatkům jsem se vědomě vyhýbal. Je velmi snadné říct, co všechno někdo *neumí*. Mnohem podstatnější je *poznat* silné stránky a správně je *využít*. V této knize jsou v centru zájmu silné stránky lidí a to, co se díky nim můžeme *naučit*. Kniha tak je nejen pozitivně laděná, zároveň se zaměřuje na to podstatné: na *příležitosti* a *účinnost* – pokud je člověk nasazen na správné místo, budou jeho slabiny beztak irelevantní.

Doufám, že vaše cesta do fascinujícího světa managementu bude díky obsahu a příkladům v této knize zajímavá a zábavná a především *účinná* pro praktické využití.

# ČÁST I

## Řízení organizací



## KAPITOLA 1

# Schopnost využít „obchodní poslání“



**Hodina s Billem Gatesem**

„**N**aše obchodní poslání [business mission]: naším posláním a našimi hodnotami je pomáhat lidem a společností na celém světě rozvíjet celý jejich potenciál.

*Naše hodnoty: jako společnost i jako jednotlivci klademe důraz na integritu, upřímnost, otevřenost, vynikající osobní výkony, konstruktivní sebekritiku, kontinuální vzdělávání a vzájemný respekt. Děláme vše pro naše zákazníky a partnery a zároveň projevujeme naše vášnivé nadšení pro technologii. Přijímáme velké výzvy a jsme hrdí, když se nám je podaří zdolat. Cítíme odpovědnost vůči našim zákazníkům, akcionářům, partnerům a zaměstnancům, odpovědnost plnit sliby, dosahovat výsledků a maximální kvality.“<sup>1</sup>*

Tak zní aktuální „business mission“ a hodnoty *Microsoftu*. I při zakládání společnosti v roce 1975 měl Microsoft definované poslání: „*A computer on every desk and in every home (...)*.“ Základní kámen pro prudký vzestup *Microsoftu* byl položen v roce 1981, když *Bill Gates* (\* 1955) udělil společnosti *IBM* licenci k využívání operačního systému *MS-DOS*. Rozhodujícím faktorem pro další úspěch *Microsoftu* byla podmínka stanovená ve smlouvě – ve vztahu ke třetím stranám *Microsoft* zůstane výhradním distributorem licence k tomuto operačnímu systému. Toto *Gatesovo* rozhodnutí můžeme klidně zařadit mezi nejlepší manažerská rozhodnutí v historii. Už jen pokusit se o to byl vskutku brilantní, odvážný šachový tah. *Microsoft* byl v té době poměrně malá a neznámá softwarová firma ze *Seattlu*, *IBM* byl tehdy naopak nejmočnější gigant počítačového odvětví. Kuráž, díky které si *Microsoft* zajistil výhradní právo na prodej licencí, svědčí o prozíravosti *Billa*

<sup>1</sup> Srov. <<http://www.microsoft.com>>, About Microsoft, „Our Mission“, 9. 8. 2009; z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold.



Gatese a jeho obchodního partnera Paula Allena. Dobře si uvědomili to, co IBM očividně přehlédla; totiž že počítačové odvětví stojí před zásadní proměnou spočívající v tom, že v budoucnosti pro *zákazníka* nebude rozhodující hardware, ale software. Tím, že se Gatesovi podařilo získat jako partnera IBM, mohl prosadit obecně platný standard pro softwarové aplikace. Na každém počítači dodaném firmou IBM byl nainstalován MS-DOS, a Microsoft tak získal během krátké chvíle velký podíl na trhu. Se zavedením Windows 3 se tento proces ještě urychlil. Na trhu s počítači se pak objevovalo stále víc výrobců hardwaru, kteří rovněž využívali operační systém od Microsoftu. Díky partnerství s mocnou IBM si Gates zajistil tu opravdu nejkratší cestu ke splnění svého snu a naplnění obchodního poslání Microsoftu.

Účinná „*business mission*“<sup>2</sup> odráží skutečnost, že společnost naprosto pochopila, co je její doménou. Organizace musí vyvinout porozumění a stanovit si určité zásady ve třech oblastech. Těmito oblastmi jsou: *poptávka, silné stránky a přesvědčení.*

*K pochopení poptávky a podmínek na trhu* byste si měli položit tyto otázky: *Kdo je naším zákazníkem? Kdo by měl být naším zákazníkem? Za co platí náš zákazník? Jaký prospěch mu poskytujeme?* Ale také: *Kdo není naším zákazníkem a proč jím není?* Najít odpovědi na tyto otázky není vůbec snadné a především nejsou odpovědi samozřejmé. Jedině když budeme o rozporných názorech diskutovat, dosáhneme shody, kterou budou lidé v organizaci sdílet a brát za svou.

*Pochopení vlastních silných stránek a klíčových schopností* je druhou z ústředních složek obchodního poslání. Zde si musíme odpovědět na otázky: *Co umíme lépe než ostatní? V čem máme nad ostatními*

---

<sup>2</sup> K tématu viz také: Drucker, P. F., Maciariello, J. A. *Management*. Revised Edition (*Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973). New York: HarperCollins Publishers, 2008, s. 85 a násl., kap. 8: „The Theory of the Business“; Malik, F. *Management – Das A und O des Handwerks*. Aktualisierte Aufl., Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 2007, s. 170 a násl.

*alespoň trochu navrch? V čem snad dokonce zaujímáme vedoucí postavení na trhu? Z odpovědí zjistíte, na kterých silných stránkách může společnost stavět a v čem může dosahovat dobrých výsledků. Zároveň ale také ukazují, na jakých silných stránkách je třeba pracovat, aby si společnost zachovala přední příčky nebo se na ně dostala. Kromě toho zjistíte, v čem se musíte zlepšit. Z odpovědí ale také vyplyne, v jakých oblastech organizace není silná a kde by tedy ani neměla působit. Odpovíte-li na tyto otázky, poznáte rovněž slabé stránky bránící organizaci v rozvoji silných stránek a jejího potenciálu.*

*Třetí složkou obchodního poslání je pochopení přesvědčení a toho, co organizace považuje za smysluplné. Otázky zde znějí: Proč je pro trh důležité, že přispíváme tím, čím přispíváme? Za jakou věc nebo úkol se chceme zasazovat? Proč je to, co děláme, smysluplné? Co přináší naše nasazení? Jaké hodnoty chceme prosazovat?*

Díky systematickému promyšlení a propracování těchto tří okruhů můžete zabránit povrchní nebo chybné definici poslání společnosti, jež tvoří její jádro. Zda výsledek dosažený při diskusích shrnete v elegantním sloganu, je druhořadé. Když se podaří zformulovat dobrý slogan, je to skvělé, avšak v žádném případě to není nutné. Mnohem důležitější je mít jasno v tom, o co daná společnost usiluje. Proto je lepší pečlivě vypilovat několik skutečně přínosných a efektivních vět než vymyslet oslnivý slogan, který se ale mine účinkem. Rozhodující je tzv. *craftmanship*, ne *showmanship*.

Původní poslání Microsoftu z roku 1975 nebylo uvedeno celé. V úplnosti totiž zní: „*A computer on every desk and in every home, running Microsoft software.*“ Ten krátký dodatek je rozhodující a ani Bill Gates nemohl tušit, že jednoho dne se mu tento sen naplní a jeho společnost dovede k úspěchu. V každém případě mu podobný úspěch přejeme v jeho současné činnosti v nadaci *Bill & Melinda Gates Foundation*, která pomáhá lidem vést zdravý a produktivní život.

### Úkoly a podněty k zamyšlení:

- Má vaše organizace jasně definované poslání? Znájí ho všichni a naplňují ho? Pokud ne: co byste mohli udělat pro to, aby se ve společnosti vážně a podrobně prodiskutovaly tři základní prvky účinného obchodního poslání?
- Co můžete udělat pro to, aby bylo poslání vaší organizace realizováno konkrétními kroky? Jakých výsledků chcete dosáhnout během příštích šesti měsíců a kdo vám přitom může pomoci?



KAPITOLA 2

# Prospěch zákazníka



**Hodina s Louem Gerstnerem**

**L**ou Gerstner (\* 1942), bývalý ředitel IBM, patří mezi nejlepší manažery své generace. Mnozí ho srovnávají s Jackem Welchem, Billem Gatesem či Andym Grovem. Podíváme-li se na to, co dokázal v IBM (kde se mu podařil mistrovský zvrat v historii ekonomiky), můžeme s čistým svědomím tvrdit, že si své místo mezi těmito muži skutečně zaslouží. Od Gerstnera se můžeme naučit, jak významná je absolutní orientace na *prospěch zákazníka*.

V roce 1993 na tom byla IBM velmi špatně, tak špatně, že Andy Grove, ředitel společnosti Intel, jen stěží hledal ta správná slova: „*Lze jen těžko popsat, v jak špatném stavu společnost byla.*“<sup>1</sup> Firma, která bývala světovou jedničkou počítačového průmyslu, v té době zaznamenala rekordní ztrátu 8,1 miliardy dolarů. V dubnu 1993 byl generálním ředitelem IBM zvolen Lou Gerstner. Jedním z jeho prvních a nejdůležitějších rozhodnutí bylo, že nebude pokračovat v realizaci plánu svého předchůdce Johna Akerse, který spočíval v rozdrobení IBM do malých jednotek. Místo toho vsadil na alternativu a IBM zachoval jako celek. A právě široké spektrum produktů, služeb a schopností se stalo nejúčinnější předností oproti konkurenci. Jednou z nejpodstatnějších proměn IBM bylo, že se Gerstner *nekompromisně zaměřil na zákazníka a jeho prospěch*: „*Na jaře 1993 bylo mým hlavním úkolem připravit společnost na úspěšný návrat na trh – jediné skutečné měřítko úspěchu. Prakticky každému jsem začal říkat, že IBM je vedena zákazníky a že společnost vystavíme právě na orientaci na zákazníka.*“<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Krames, J. *What the Best CEOs Know – 7 Exceptional Leaders and Their Lessons for Transforming any Business*. New York: McGraw-Hill, 2003, s. 110.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 115; z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold.

V této *nekompromisní orientaci na zákazníka a prospěch zákazníka*, kterou Lou Gerstner prosadil, spočívá klíč k úspěšnému comebacku IBM. Ve svém rozsáhlém programu obnovy, založeném v první řadě na snížení nákladů, vsadil na novou strategickou orientaci, v jejímž centru stála koncentrace na služby a na internet. Jeho obrovské *investice do výzkumu a vývoje* byly jasným znamením, že to IBM s orientací na zákazníka myslí vážně. Na jeho úmysl vrátit do centra pozornosti *prospěch zákazníka a orientaci na přání a potřeby zákazníka*, by byl hrdý také *Thomas Watson sen.*, dlouholetý ředitel IBM. Pro něj to bylo vždy to nejdůležitější. Největší zásluhou Loua Gerstnera tedy skutečně možná bylo to, že připomněl IBM, že je IBM. Připomněl, co vlastně dělá IBM takovou, jaká je. Jeho kniha, kterou určitě stojí za to si přečíst, se jmenuje *Who Says Elephants Can't Dance?*. Gerstner tu skvělým způsobem ukazuje, že sloni mohou být výbornými tanečníky.

*Jedinou platnou definicí účelu společnosti je: mít spokojené zákazníky.* Peter F. Drucker tuto větu zformuloval již v roce 1954 ve své knize *The Practice of Management*.<sup>3</sup> Od toho okamžiku byly jeho poznatky přístupné každému – a přesto to většina lidí neví nebo na to stále zapomíná. Zákazník je základ, na němž je vše postaveno. Nejenže díky němu může existovat společnost, ale také pracovní místa. Tuto souvislost skvěle vystihuje Reinhold Würth: „*Moji lidé nejsou mými zaměstnanci, ale zaměstnanci zákazníků.*“<sup>4</sup> Kéž by bylo ve vedení společností víc lidí s tímto postojem k zákazníkům. Jeho slova se zakládají na zkušenostech, koneckonců vybudoval ze skupiny Würth světového lídra, který zaměstnává asi 60 000 lidí.

První otázka, kterou si tu musíte položit, tak zní: „*Z čeho má váš zákazník prospěch?*“ Tuto otázku si klademe příliš málo, často jsou

<sup>3</sup> Drucker, P. F. *The Practice of Management*. Reprinted Edition (New York: Harper & Row Publishers, 1954). New York: HarperCollins, 2006, s. 37.

<sup>4</sup> Venohr, B. *Wachsen wie Würth – Das Geheimnis des Welterfolgs*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2006, s. 55.

vedoucí pracovníci přesvědčení, že odpověď je zřejmá. Avšak odpověď, s níž se setkáme *uvnitř* podniku, bývá spíš nesprávná než správná. Vedoucí pracovníci by se neměli pokoušet odpověď *uhodnout*. Měli by se snažit *vypracovat* odpověď, na které se dá stavět. K tomu je třeba vést systematický *dialog* se zákazníky a zároveň *sledovat*, co zákazníci skutečně kupují. Často totiž něco *tvrdí* a něco úplně jiného skutečně *dělají*. Lou Gerstner a jiní vrcholoví manažeři trávili pravidelně značnou část svého času přímo se zákazníky. Gerstner vedl společnost tak, že byl vzorem, proto se tohoto úkolu zhostil sám.

Svého cíle vybudovat společnost, která bude až posedlá uspokojením zákazníka, mohl dosáhnout jedině tak, že – jak říkal – „*viděl technologii očima zákazníka*“.<sup>5</sup> To vyžaduje intenzivní zájem o zákazníka, jeho problémy a přání. Proto Alfred P. Sloan, legendární ředitel a předseda představenstva General Motors, několikrát v roce pracoval jako úplně obyčejný prodejce aut. I již zmíněná firma Würth je celosvětovým vzorem v intenzivním kontaktu s klienty a systematickém dialogu s cílovou skupinou. Zákazník si totiž v podstatě nikdy nekupuje produkt, ale *prospěch*, který z daného produktu nebo služby bude mít. Je proto nutné tomuto užtku porozumět, a to nejen pro cílený marketing a systematické inovace, ale také kvůli rozhodování o tom, jaké činnosti a vlastnosti výrobků si můžete ušetřit. *Pro zákazníka neznamená ztrátu, když si ušetříte něco, z čeho nemá žádný prospěch*. Takový názor se nabízí, protože ušetřené výdaje znamenají prostor, který lze využít k tomu, co zákazníkovi přinese skutečný prospěch. Kromě toho je stále důležitější chápat to, co považují za prospěch „*nezákazníci*“. I když má společnost tak dominantní postavení na trhu jako například IBM v oblasti mainframů a osobních počítačů, stále existuje obrovská část trhu, kterou neovládá – výrazná dominance IBM přitom určitě byla

---

<sup>5</sup> Krames, J. *What the Best CEOs Know – 7 Exceptional Leaders and Their Lessons for Transforming any Business*. New York: McGraw-Hill, 2003, s. 120; z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold.



výjimečná. Třicetiprocentní podíl na trhu znamená vynikající výkon společnosti, ale 70 procent zákazníků přesto nakupuje někde jinde. Proč? *Co považují nezákazníci za prospěch?* Právě nezákazníky musíte dobře pochopit, protože změny, které vaši branži trvale ovlivňují, mají kořeny vždy u nezákazníků.

Lou Gerstner to vystihl: *„IBM je společnost řešení. Začneme u problému zákazníka a odtud se dopracujeme ke správné kombinaci technologie a odborných znalostí.“*<sup>6</sup> Existuje snad lepší způsob, jak naplnit již zmíněnou definici účelu společnosti Petera F. Druckera?

### Úkoly a podněty k zamyšlení:

- V čem spatřuje váš zákazník prospěch? Co můžete udělat, abyste lépe pochopili své zákazníky a jejich představy o prospěchu?
- Co považují nezákazníci za prospěch? Co uděláte, abyste lépe pochopili nezákazníky?
- Co uděláte, abyste u vás v organizaci vyvolali diskusi k těmto otázkám? A jakých výsledků chcete dosáhnout v horizontu tří měsíců?

---

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 107, z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold.



## KAPITOLA 3

# Efektivní rozhodování



**Hodina s Alfredem P. Sloanem jr.**

**A**lfred P. Sloan jr. (1875–1966) patří mezi manažery, o nichž s jistotou můžeme říct, že změnili svět managementu. Sloan byl od roku 1923 do roku 1946 ředitelem a od roku 1937 do roku 1956 předsedou dozorčí rady společnosti General Motors. Za 33 let, kdy byl ve vedení, zaznamenala firma enormní expanzi a kontinuální růst podílu na trhu. Jeho analýzy a porozumění problematice vedení společnosti, jeho rozhled a mimořádná schopnost dobrého úsudku platily a stále platí za klíč k tehdejšímu úspěchu, růstu a rozvoji GM. Od něj se můžeme učit, jak se účinně rozhodovat.

Normálně vyvolávala zásadní rozhodnutí na zasedání vrcholového managementu General Motors velké diskuse. Jednou byl ale návrh tak dobře připraven, že pro něj hlasovali všichni přítomní. Předpokládalo se, že návrh odsouhlasí i Sloan. Ten však řekl: „*Pánové, vidím, že jsme u tohoto rozhodnutí všichni za jedno.*“ Všichni souhlasně přikývli. „*A proto navrhuji,*“ pokračoval Sloan „*abychom další diskusi na toto téma přesunuli na příští zasedání, abychom měli čas dojít k různým závěrům a snad i lépe pochopili, o co se v případě tohoto rozhodnutí jedná.*“<sup>1</sup>

Správná rozhodnutí *nespočívají* v tom, že co nejrychleji dosáhnete *shody*. K nalezení správných a účinných rozhodnutí je dobré využít *různé názory*. Přesně to dělal Alfred P. Sloan – a to systematicky.

---

<sup>1</sup> Drucker, P. F. *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. Reprinted Edition (New York: Harper & Row Publishers, 1973). New York: HarperCollins Publishers, 1993, s. 472; podobně in Drucker, P. F. *Adventures of a Bystander*. 5<sup>th</sup> Edition (New York: Harper & Row Publishers, 1978). New Brunswick, London: Transaction Publishers, 2005, s. 287 (pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Svědkem bouřlivého času*. Praha: Management Press, 1996).

Základním pravidlem pro správná a účinná rozhodnutí je *dosáhnout shody řešením rozporných názorů*. Potřebujete různé pohledy, různá hodnocení a s tím spojený intenzivní dialog. To vše je základ pro lepší alternativy a pro konsenzus, díky kterému pak můžete během realizace rozhodnutí odhalit všechny problémy.

O účinných rozhodnutích toho musíte vědět ještě mnohem víc. Účinná rozhodnutí jsou jednou z hlavních úloh vedoucích pracovníků. Není to jejich jediný úkol, ale je to specifický úkol, který vykonávají *pouze* vedoucí pracovníci. Jinými slovy: ten, kdo rozhoduje, *je* vedoucí pracovník.

Efektivní vedoucí pracovníci od sebe očekávají účinná a dobrá rozhodnutí. K nalezení takových rozhodnutí se snaží důsledně postupovat podle jasně definovaných kroků:<sup>2</sup>

1. Identifikovat a definovat problém.
2. Stanovit požadavky, jimž musí rozhodnutí vyhovovat.
3. Definovat, co je správné.
4. Vypracovat alternativy a využít rozdílné názory.
5. Rozhodnout – a do rozhodnutí integrovat konkrétní opatření k realizaci.
6. Zpětná vazba a systematická následná kontrola.

---

<sup>2</sup> Viz Drucker, P. F. *The Effective Executive – The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Reprinted Edition (New York: Harper & Row Publishers, 1967). New York: HarperCollins Publishers, 2006, s. 122–140 (pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008). Doplněno na základě knihy F. Malika, který rovněž vychází z P. Druckera, viz Malik, F. *Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit*. Aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 2006, s. 211–223 (pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Vést, konat, žít. Efektivní management pro novou dobu*. Olomouc: Anag, 2011).

## 1. Identifikovat a definovat problém

První krok vyžaduje důkladné promyšlení otázky: *O co se tu skutečně jedná?* Příliš rychlé odbytí tohoto kroku znamená, že v budoucnosti určitě přijdou problémy. Existuje jediný způsob, jak zajistit správnou definici problému: *svou definici problému stále znovu prověřujte na základě dostupných faktů.* (V hodině s M. C. Escherem se k tomuto tématu vrátíme.)

Definice problému musí také zahrnovat vysvětlení, o jaký problém se jedná. Jde o zásadní problém, nebo o ojedinělý případ? *Obecný problém* vyžaduje *zásadní rozhodnutí*. Je třeba stanovit pravidlo, princip nebo podnikověpolitickou směrnicí, jak se má s daným problémem v budoucnu nakládat. *Ojedinělé případy* potřebují naopak *individuální, jedinečná řešení*, právě protože se stejný problém pravděpodobně nebude již nikdy opakovat. Jelikož zásadní rozhodnutí mají dalekosáhlejší dopady než ojedinělé problémy, je třeba řešit je s náležitou pečlivostí a vyšším nasazením. Výjimečné problémy je naopak možné vyřešit pragmaticky a nezřídká také improvizovaně v momentě, kdy k nim dojde. Pokud nebudeme schopni správně rozlišit zásadní a ojedinělý problém, zvolíme chybný přístup k jeho řešení – s odpovídajícími následky.

## 2. Stanovit požadavky, jimž musí rozhodnutí vyhovovat

V tuto chvíli si musíte položit otázky:

- Jakých cílů chceme tímto rozhodnutím dosáhnout?
- Co jsou minimální cíle, kterých musíme dosáhnout?
- Jaké podmínky musí být splněny?
- Co je přinejmenším nutné udělat k vyřešení tohoto problému?

Při určování požadavků tedy *nejde* o *maximum*, které bychom si přáli, ale o *nutné minimum*. Aby bylo rozhodnutí účinné, musí být toto minimum dosaženo, jinak dané rozhodnutí nesplnilo svůj účel.

### 3. Definovat, co je správné

Východiskem pro každé rozhodnutí musí být otázka: *Co je správné?* Dokud to není jasné, nedokážete rozlišit *správný* a *špatný* kompromis. To, že začnete touto otázkou, vám sice nezaručí, že dojdete ke správnému rozhodnutí, pokud však touto otázkou *nezačnete*, můžete si být téměř jisti, že vaše rozhodnutí bude špatné.

Přitom by mělo být samozřejmostí, že tu nejde o to, kdo má pravdu.

### 4. Vypracovat alternativy a využít rozdílné názory

Jedině pokud budete mít alternativy, můžete učinit rozhodnutí. V případě, že máte jedno řešení, nerozhodujete – pouze potvrzujete něco daného, ale nečiníte volbu. Požadujte ke každému návrhu vypracování alternativ, ať už je daný návrh jakkoli přesvědčivý, hodný podpory a zdá se být příslibem úspěchu. Neustále nutte sebe i své zaměstnance k vypracování dobrých alternativ, protože vždycky existuje víc možností, než se na první pohled zdá. Dokonce i něco nechat tak, jak to je, je alternativou. Když se po důkladné analýze ukáže, že zachování stávajícího stavu je v danou chvíli tím nejlepším řešením, nenechte se přemluvit ke změnám.

Tento krok rovněž vyžaduje důkladné zvážení *následků a rizik* každé z alternativ. Je to náročné, ale nevyhnutelné. Zeptejte se:

- Na jak dlouho nás tato alternativa ovlivní?
- Kdy nejpozději ji ještě můžeme odvolat? Jak snadné bude ji poupravit?
- Jaké riziko se s ní pojí?
- V jaké situaci se ocitneme, když dojde k naplnění rizika?
- Kdyby se riziko naplnilo (ačkoli to považujeme za nepravděpodobné), můžeme si dovolit podstoupit ho?
- Z jakých hypotéz a premis jsme vycházeli v našich úvahách?

- Za jakých podmínek bychom přijali, že jsme se zmýlili a že je nutné zahájit rozhodovací proces od začátku?

Zaznamenejte si své hypotézy a premisy – či také *mezní podmínky* – písemně, abyste poznali, kdy jste je překročili a kdy musíte na základě nových rámcových podmínek přistoupit k revizi svého rozhodnutí.

## 5. Rozhodnout – a do rozhodnutí integrovat konkrétní opatření k realizaci

*Kdo udělá co a dokdy?* Rozhodnutí nebude učiněno, dokud nebude definováno, jaká opatření je nutné realizovat, kdo je odpovědný za realizaci těchto opatření a dokdy musí realizace proběhnout. Bez *akčního plánu* zůstává rozhodnutí pouze nadějí. Dokud nebude postup realizace integrován do rozhodnutí formou písemného akčního plánu, nebude rozhodnutí účinné. Zpravidla je v akčním plánu definováno jen několik opatření, která jsou ale o to podstatnější. Týkají se podstaty, jádra rozhodnutí – a toto jádro musí stanovit osoba, která rozhodnutí učinila.

Jednotlivých detailů se poté ujme odpovědná osoba a její spolupracovníci. Je třeba si uvědomit, že ti, kdo rozhodují, zpravidla nejsou ti, kdo odpovídají za detailní realizaci. Pokud máte jako osoba činící rozhodnutí zájem o vlastní realizaci, musíte definovat podstatná opatření, jinak nedosáhnete požadovaných výsledků. Navíc je třeba jasně stanovit, co musí daná odpovědná osoba umět, vědět a jaké musí mít pravomoci, aby mohla příslušné rozhodnutí realizovat.

Ohledně realizace si navíc musíte položit následující otázky: *Koho musíme zapojit do realizace rozhodnutí? Koho musíme o rozhodnutí informovat? Co je nutné udělat k získání podpory a dosažení pochopení rozhodnutí?*

A nakonec: *Jak budeme kontrolovat a řídit realizaci rozhodnutí?*



## 6. Zpětná vazba a systematická následná kontrola

Šestý krok spočívá v sledování realizace rozhodnutí tak dlouho, dokud nedosáhnete výsledku. Pokud činíte rozhodnutí, nechte se průběžně a pravidelně informovat o aktuálním stavu; nejlépe se jděte sami přesvědčit o tom, jak realizace postupuje, zda vede k žádoucím výsledkům a jaké obtíže ji provázejí.

Vracejte se k akčnímu plánu s *konkrétním termínem*, dokud není realizace rozhodnutí dokončena. Aktualizujte definovaná opatření, a to tak, abyste zajistili jejich realizaci. Úspěšní vedoucí pracovníci navíc o stavu realizace pravidelně informují všechny zúčastněné a dotčené osoby. Úspěchy jsou motivací, ale také základem důvěry v profesionalitu managementu.

Pokud byste se po přečtení předchozích úvah chtěli dozvědět víc o Alfredu P. Sloanovi, mohlo by vás zajímat, co napsal o Sloanově knize Bill Gates: *„Podle mě je kniha Alfreda Sloana Můj život s General Motors možná tou nejlepší knihou, jakou si můžete přečíst, když si chcete přečíst knihu o řízení společnosti. Je inspirativní, jak racionálně a pozitivně se Sloan zabývá všemožnými tématy: organizací a hodnocením, uspokojováním vedoucích pracovníků, nakládáním s rizikem, pochopením modelových řad, efektu použitých vozidel a poznání konkurence.“*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sloan jr., A. P. *My Years with General Motors*. Eds. John McDonald, Catherine Stevens. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland: Currency Doubleday, 1990, Cover; z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold. Pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Můj život s General Motors*. Praha: Management Press, 1998.

**Úkoly a podněty k zamyšlení:**

- Pokud chcete učinit podstatná rozhodnutí, postupujte podle uvedených šesti kroků.
- Využijte rozdílné názory, abyste dosáhli přínosného konsenzu.

## KAPITOLA 4

# Identifikace problému



**Hodina s M. C. Escherem**

**M**aurits Cornelis Escher (1898–1975) fascinuje milovníky umění na celém světě. Obrazy, které se na první pohled zdají přirozené, jsou při druhém pohledu plné rozporů. Voda teče zároveň do kopce i z kopce, schody vedou zároveň nahoru i dolů, aniž byste se pohnuli z místa, prostory mají struktury, které v reálném světě nejsou možné. Jiné obrazy jsou zase nezávislé na divákovi: nemůžeme *objektivně* definovat, co je uvnitř a co venku, co je konkávní a co konvexní, co je dole a co nahoře. Iritují nás. A často neexistuje žádná *správná* odpověď a především nejsou všechny možné odpovědi stejně zřejmé. Podobné je to i s podněty, které si můžete odnést z hodiny s M. C. Escherem.

Jednou z nejčastějších chyb managementu při zásadním rozhodování je ukvapená domněnka, že je jasné, v čem tkví problém. Říďte se základním pravidlem, že problém *není* dopředu nikdy zřejmý. Definice problému je možná nejdůležitějším krokem k dosažení účinného rozhodnutí. A to z jednoho prostého důvodu: *špatnou* odpověď na *správně* položenou otázku můžeme obecně vzato snadno napravit. Se *správnou* odpovědí na *špatnou* otázku však uděláme něco jen stěží, ačkoli často jen proto, že nepoznáme, že jsme si položili špatnou otázku. V rámci definování problému si úspěšní manažeři kladou zásadní otázku: *O co tu vlastně ve skutečnosti jde?* Na odpověď si, pokud to je možné, nechte dostatek času.

Teprve když zvážíte všechny možné aspekty daného problému, máte šanci vzniklou situaci skutečně pochopit a pojmenovat správný problém. Proto je vždy nutné definici problému opakovaně přezkoumávat z hlediska všech známých faktorů. Pokud do definice nezahrnete všechny zjištěné skutečnosti a nedokážete je vysvětlit, je definice neúplná a často i chybná. Uvědomte si, že jste často konfrontováni pouze s povrchními *fakty*, jelikož se většinou – v nejlepším případě – jedná

o *názory* na fakta. Věnujte tomu dostatek času a definujte problém s dostatečnou pečlivostí. Zanedbání některých aspektů a nepřesností se vám totiž dříve či později vymstí.

Vidíte teď tu paralelu mezi Escherovými těžko pochopitelnými nebo zcela nepochopitelnými obrazy a litografiemi? Vezměte si z toho ponaučení; přijměte za své pravidlo, že ještě než učiníte rozhodnutí, položíte si ke všemu otázky. Vycházejte z předpokladu, že i zdánlivě jasný problém pravděpodobně nebude tak jednoznačný, pokud se vůbec jedná o vlastní problém.

#### **Úkoly a podněty k zamyšlení:**

- Než učiníte rozhodnutí, snažte se co nejlépe a neústupně pochopit daný problém. V podstatě vše zpochybňujte.
- Zaměřte se na hlavní problém vaší organizace a zeptejte se: o co tu vlastně ve skutečnosti jde?



KAPITOLA 5

**Zvolit ten správný  
kompromis**



**Hodina s králem Šalamounem**

**P**ro názornou ilustraci příkladu tvořícího jádro této kapitoly si nejprve přečtete následující příběh o rozhodnutí krále Šalamouna ze Starého zákona:<sup>1</sup>

*„Tehdy přišly ke králi dvě ženy nevěstky a postavily se před něj. Jedna z těch žen řekla: ‚Prosím, můj pane, já a tato žena bydlíme v jednom domě a já jsem u ní v domě porodila. Třetího dne po mém porodu také tato žena porodila. Byly jsme spolu a v tom domě s námi nebyl nikdo cizí, v domě nebyl nikdo kromě nás dvou. Syn této ženy však v noci zemřel, neboť ho zalehla. Proto v noci vstala, a zatímco tvá otrokyně spala, vzala mého syna od mého boku, položila si ho do klína a svého mrtvého syna položila do klína mně. Ráno jsem vstala, abych svého syna nakožila, ale on byl mrtev. Když jsem si ho však zrána pořádně prohlédla, zjistila jsem, že to není můj syn, kterého jsem porodila.‘ Druhá žena však prohlásila: ‚Nikoli. Můj syn je ten živý, a ten mrtvý je tvůj.‘ Ale první trvala na svém: ‚Ne. Tvůj syn je ten mrtvý, a ten živý je můj.‘ A tak se před králem hádaly. Král řekl: ‚Tato tvrdí: Ten živý je můj syn, a ten mrtvý je tvůj. A tato tvrdí: Ne, tvůj syn je ten mrtvý, a ten živý je můj.‘ Král proto poručil: ‚Podejte mi meč.‘ Přinesli tedy před krále meč. A král nařídil: rozetněte to živé dítě ve dvě. Jednu polovinu dejte jedné a druhou polovinu druhé.‘ Tu řekla králi žena, jejíž syn byl ten živý a již se srdce svíralo soucitem nad jejím synem: ‚Prosím, můj pane, dejte to živé novorozeně jí, jen je*

<sup>1</sup> V německém originále citováno podle: Deissler, A., Vögtle, A., Nützel, J. (Hrsg.) *Neue Jerusalem Bibel – Einheitsübersetzung mit dem Kommentar der Jerusalem Bibel*. Neu bearbeitete und erweiterte Ausgabe, 7. Aufl. Freiburg, Basel, Wien: Herder, Freiburg, 1985, I Kön 3,16–28. V českém překladu citováno podle: *Bible. Písmo svaté Starého a Nového zákona. Český ekumenický překlad*. Praha: Česká ekumenická společnost, 1985, I. královská 3,16–28, s. 289–290.



*neusmrcujte!’ Ale druhá řekla: ‚Ať není ani moje ani tvoje. Rozetněte je!’ Tu král rozhodl: ‚Dejte to živé novorozeně té, která řekla: Neusmrcujte je, to je jeho matka.’ Když se celý Izrael dozvěděl o rozsudku, který král vynesl, jala je bázeň před králem. Viděli, že je nadán Boží moudrostí k vykonávání soudu.“*

Neexistuje (téměř) žádné rozhodnutí, u něhož byste nakonec nemuseli přistoupit na kompromis. Každý manažer to ví. Přesto *vždy* začínejte otázkou: *Co je správné?* Místo: *Co je přijatelné?* Dokud neujasníte, co by bylo správné, nemůžete ani rozhodnout mezi správným a špatným kompromisem. Spousta špatných kompromisů vede k situacím, kterým pak rádi přezdíváme pojmem *věcné nutnosti*. Staré přísloví „*Lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše*“ je pravdivé, protože je vždy lepší mít alespoň něco svého jistého. Je to *správný* kompromis. Naproti tomu rozhodnutí krále Šalamouna je očividně *špatný* kompromis, protože by nebyla splněna ani polovina žádoucího *minima*, tedy živého dítěte.

Vraťme se ještě k Alfredu P. Sloanovi jr.: krátce poté, co Peter F. Drucker obdržel svou první zakázku na „consulting“ pro General Motors, jehož součástí měla být studie o struktuře managementu a pravidlech řízení společnosti, přišel k Sloanovi do kanceláře a Sloan mu řekl: „*Nebudu vám říkat, co máte zkoumat, co máte psát nebo k jakým závěrům máte dojít. To je váš úkol. Jediné, co po vás chci, je, abyste zachytil, co považujete za správné. Nedělejte si starosti s naší reakcí. Zda se nám to či ono líbí nebo ne. A hlavně, nedělejte si starosti s kompromisy, kterých by bylo třeba, aby vaše doporučení byla přijatelná. V této společnosti není jediný vedoucí pracovník, který by bez vaší pomoci neuměl přijmout jakýkoli myslitelný kompromis. Ale žádný manažer nemůže dospět ke **správnému** kompromisu, dokud mu neřeknete, co je ‚správné‘.“<sup>2</sup> Mezi*

---

<sup>2</sup> Drucker, P. F. *The Effective Executive – The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. (New York: Harper & Row Publishers, 1967). New York: HarperCollins Publishers, s. 135; z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold. Pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008.

kompetence manažerů patří rozlišování správných a špatných kompromisů. Abyste mohli rozhodnout, co je správné a co špatné, musíte si pečlivě a jednoznačně definovat minimální požadavky.

### **Úkoly a podněty k zamyšlení:**

- Myslete na rozhodnutí, které právě musíte učinit: co je správné?
- Pro své příští významné rozhodnutí si vědomě definujte žádoucí minimum.

## KAPITOLA 6

# Just do it! – neustálé propracovávání správné strategie



**Hodina s Philem Knightem**

Impulzy pro zásadní změny přicházejí vždy *zvenčí*. Pokud nebudete při získávání, organizaci a zhodnocování relevantních informací systematicky využívat své okolí, budou vaše šance na úspěch mizivé. Strategie každé organizace se totiž musí zakládat na informacích o okolních podmínkách: *jen tak* můžete najít správný směr a dosáhnout pokrytí *poptávky* trhu specifickými *schopnostmi* organizace.

Nutnost informovanosti o zákaznících, trzích a technologiích v branži je pro většinu manažerů samozřejmostí. Neměli byste však zapomínat, že v minulosti většina nových technologií, které vyvolaly zásadní změny celého odvětví, nevzešla z vlastního odvětví, ale vznikla v rámci nějakého jiného. Intenzivní sledování ostatních odvětví je proto nezbytné. Jelikož mnohé organizace takový systematický průzkum neprovádějí, znamená jeho realizace výraznou a snadno získanou výhodu oproti konkurenci.

To samé platí pro zákazníky. Když se hovoří o strategii, většina manažerů vám okamžitě řekne, že *vlastní* zákazníci musíte znát. Ale to, že byste měli brát v úvahu i ty, kdo *nejsou* vašimi zákazníky, už tak samozřejmé není. Společnost, která získá třicetiprocentní podíl na trhu, odvedla vynikající práci. Avšak stále ještě zbývá 70 procent. Až na několik málo výjimek mají prakticky všechny organizace – jakkoli úspěšné jsou – daleko víc *nezákazníků* než zákazníků. Podněty pro zásadní změny proto přicházejí téměř vždy od nezákazníků, a až poté nabývají významu pro celou branži.

Podívejte se na to, co jste si právě přečetli, z pohledu obrovského úspěchu výrobce sportovního zboží Nike: *Phil Knight* (\* 1938) proměnil obyčejný doplněk v high-tech výrobek a malou společnost v podnik s vedoucím postavením na trhu. Nikdo nezpůsobil takovou revoluci ve sportovním marketingu jako *Phil Knight*; jen málokdo v posledních

40 letech určoval, jak bude vypadat svět sportu, v takové míře jako on. Za své obchodní postupy byl chválen a zároveň kritizován jako nikdo jiný. Tak či tak je evidentní, že se zásadním způsobem podílel na tvorbě zcela nového lifestyleového průmyslu. A na začátku toho všeho byla obyčejná teniska. Knight pro vás může být inspirací ohledně strategie. Očividně totiž pochopil a interpretoval trh, své zákazníky a nezákladníky, možnosti technologií, vývoj vlastní branže i těch ostatních, změny ve světovém hospodářství a společnosti *jinak a lépe* než kdokoli jiný v jeho oboru.

Seznam věcí, které realizoval jinak kvůli *odlišnému pohledu*, je dlouhý a sahá od využití nových materiálů přes efektivní výrobní procesy až k zcela odlišnému marketingu. Dlouho před tím, než se tenisky staly módním zbožím, přišel s nápadem spojit značku Nike se známými sportovními hvězdami. Největší úspěch pro Nike bezpochyby znamenala spolupráce s Michaelem Jordanem, hvězdou basketbalového týmu Chicago Bulls, v 80. letech. Tenisky pojmenované po něm *Air Jordan* byly pro Nike fenomenálním úspěchem. Když na začátku 90. let začal růst značky Nike, která profitovala zejména z velké obliby basketbalu v USA a boomu joggingu, slábnout, projevil Phil Knight znovu, že správně poznal přicházející trendy, a dokázal společnost díky správné strategii vrátit na výsluní. Nike prošla zásadní proměnou a kromě tenisek začala vyrábět také sportovní oblečení a další sportovní zboží. Společnost ale neupustila ani od osvědčených výrobků a své jméno spojila s hvězdami jako Tiger Woods, Andre Agassi nebo Roger Federer.

Rozpoznání různých trendů určitě nebyla náhoda – žádný člověk ani žádná společnost nedosahuje 40 let úspěchů na základě náhody nebo štěstí. Hlavní je chápat strategii jako kontinuální a proměnlivý proces. Vedení podniku musí definovat cíle v následujících osmi oblastech: *pozice na trhu; inovace; produktivita; fyzické a finanční zdroje; ziskovost; výkon, vývoj a postavení vedoucích pracovníků; výkon, vývoj a postavení zaměstnanců a společenská odpovědnost*. Toto jsou ústřední faktory, jimiž se strategie firmy musí řídit. (V kapitole s Andym

Grovem se jim budeme věnovat podrobněji.) Důležité je, abychom strategii chápali jako *evoluční proces*. Řada společností však nevytváří svou strategii kontinuálním vývojem; pouze ji po dlouhých časových intervalech přezkoumávají. Díky *kontinuálnímu* upravování *obsahů* a *mezních hodnot*, které se potenciálně mohou měnit podle proměňujících se okolností, je strategie, a tím i celková orientace podniku účinnější. Jelikož jednotlivé faktory se navzájem ovlivňují a jsou na sobě závislé, je důležité zohledňovat u všech osmi faktorů vzájemné *souvislosti*. Izolované analýzy nebo zásahy by vedly k přesnému opaku vyvážené, komplexně chápané strategie.

Nike svou přizpůsobivostí a přesnými odhady mnoha svých strategických rozhodnutí stále znovu dokazuje, že společnost musí umět dobře pracovat s komplexní a evoluční strategií. Nike vždy v souladu s dobou upravovala svou nabídku od sportovní obuvi k sportovnímu oblečení a jiným sportovním potřebám či lifestyleovým výrobkům.

A ještě něco se můžete od Phila Knighta naučit o strategii: *Just do it!* I ty nejlepší strategie a plány nejsou k ničemu, když je nezrealizujete. Klíčový bod strategie, díky němuž vůbec můžete dosáhnout hmatatelných výsledků, spočívá v realizaci strategie nejlepšími lidmi z organizace. Dokud nebude jasně definováno, *kdo* má udělat *co* a *dokdy*, zůstávají strategie neefektivní, v podstatě tedy nemáte žádnou strategii. V nejlepším případě zůstane u dobrých úmyslů. Dobré strategie se zaměřují na realizaci a vedou k tomu, že správní lidé dělají správnou práci, a díky tomu dosahují správných výsledků.

Svatý Augustin (354–430 n. l.), biskup ve městě Hippo, jednou řekl: „*Modlíme se za zázraky, ale pracujeme, abychom dosáhli výsledků.*“<sup>1</sup> V podstatě totéž, jen pragmatičtěji formulované, jsme mohli slyšet od

---

<sup>1</sup> Drucker, P. F. *Managing the NonProfit Organization – Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers, 1990, s. 59. Pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994.

Herba Kellehera, nekonvenčního bývalého generálního ředitele a zakladatele Southwest Airlines, který podobně jako Phil Knight postavil celou svou branži na hlavu a prohlásil: „*We have got a strategic plan! It is called ,Doing things‘!*“

Dosud bylo o Nike řečeno mnoho pozitivního. Nesmíme se však nechat ošálit. I Nike se dopustila několika významných chyb. Koncem devadesátých let se firma dostala do vážných problémů kvůli opakovaným stížnostem, že vykořisťuje pracovníky v rozvojových zemích, kde nechává vyrábět své produkty; firma navíc měla na práci využívat děti. Teprve v důsledku rostoucího tlaku veřejnosti a hrozby závažného poškození image společnosti Phil Knight veřejně slíbil zlepšení pracovních podmínek v továrnách pracujících pro Nike. Události následujících deseti let jsou příkladné a zaslouží si uznání: v roce 2008 se Nike vyšplhala na třetí místo v každoročním žebříčku časopisu *Corporate Responsibility Officer Magazine* „100 Best Corporate Citizens“, hodnotícího společenskou odpovědnost společností.

Tento příklad také ukazuje, jak důležité je neopomenout *žádnou* z uvedených osmi oblastí. Fakt, že společnost nevěnovala pozornost *společenské* odpovědnosti, ji velmi vážně poškodil a přivedl do vážné krize. Jak již bylo řečeno, uvedené klíčové oblasti tvoří propojený celek a rozhodnutí a výsledky učiněné či dosažené v jedné z nich vždy ovlivní i jednu či víc z těch ostatních. Kdo se tím neřídí, ten toho se svými rozhodnutími moc nenadělá.

### Úkoly a podněty k zamyšlení:

- Co byste mohli zítra udělat, abyste si vy i vaše organizace rozšířili znalosti o okolí? Zohledňujte ve svých pozorováních zákazníky, nezákazníky, trhy, technologie vašeho i jiného odvětví či společenské a celkové hospodářské proměny a tento seznam rozšiřujte podle potřeby.
- Prověřujte svou strategii. Jaké zaujímáte postavení ve vztahu k vašim cílům v uvedených osmi oblastech?



## KAPITOLA 7

# Zaměřit se na dokonalost! Posilování klíčových kompetencí



**Hodina s Michaelem Jacksonem**

**P**ro tuto knihu jsem napsal kapitolu, kterou jsem chtěl publikovat pod názvem: „*Pracuj tvrdě, aby ses sebral ze dna – hodina s Michaelem Jacksonem.*“ Jeho návrat na světová jeviště by byl tím největším comebackem historie, byl by to návrat hudebníka, který vystoupal výš než kdokoli jiný – a který se propadl hlouběji než kdokoli před ním. Umělec, jenž nikoho nenechal v klidu. Úchvatný umělec s životem, v němž měly své místo i stinné stránky, v němž si génius a tragika byly tak blízké. Mnozí by mu bývali úspěšný návrat ze srdce přáli... Místo toho tu však nabízím jinou lekci s *králem popu*.

Kdybychom chtěli pojmenovat nejdůležitější rys obchodní značky *Michaela Jacksona* (1958–2009), byl by to s odstupem rozhodně jeho charakteristický taneční styl.

I ti nejlepší tanečníci ho obdivovali, dokonce i Fred Astor, sám nepochybně jeden z nejvýraznějších tanečníků 20. století, který svým tanečním bohatstvím spolu se schopností prezentace obtížných choreografií s neobvyklou lehkostí a zdánlivě nahodilým zapojením rekvizit sloužil jako měřítko.

Martin Scorsese, jeden z nejvlivnějších režisérů 20. století, kterého si Jackson najal na natočení klipu *Bad*, o něm prohlásil: „*Každý jeho krok byl naprosto přesný a zároveň plynulý. Jako by před vámi tančila rtuť.*“<sup>1</sup>

Jeho taneční kroky v klipech se sice řídily choreografií určené štábem, ale hlavní dojem zanechávalo samotné umělecké provedení a přesnost, s níž tančil na koncertech, kde musel svůj um předvádět bez stříhů a přestávek.

---

<sup>1</sup> *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, „Die Tragödie eines Lebens“, 27. 6. 2009.

Jeho hudební inscenace a klipy byly převratné. Bez Jacksonovy klíčové kompetence – *tance* – bychom si je nedovedli představit. Ani Jackson sám by to nedokázal; jak je známo, již během psaní a skládání svých písní bral v úvahu jejich taneční realizaci. V tom spočívala jeho mistrnost.

Jak by se dala definovat „mistrnost“ pro organizace? Nalézt výstižnou definici, co se znalostí a dovednostmi organizace týče, je snadné jen na první pohled. Zřejmé odpovědi jsou natolik obecné, že je nelze realizovat konkrétními činy a zůstávají jen prázdnými frázemi. Do vedoucího postavení se dostanete – ať už jako jednotlivec, nebo jako organizace – tak, že umíte něco, co ostatní neumí vůbec, pouze s vynaložením velké námahy nebo nanejvýš průměrně. Přední pozici na trhu získáte, pokud vaše specifická *dovednost* uspokojuje nějakou zcela specifickou *poptávku*. Ve své organizaci proto začněte otázkou: *Co jsou naše specifické znalosti?* Nebo jinak řečeno: *Co umíme lépe než ostatní?*

Žádný člověk ani žádná organizace nemůže podávat vynikající výkony v mnoha oblastech současně. Je samozřejmé, že úspěšná organizace musí disponovat dobrými dovednostmi v několika oblastech, ale k dosažení první příčky potřebuje jednu, v níž může prezentovat své mistrovské dovednosti. To vyžaduje maximální koncentraci na velmi málo věcí. Na těchto několika málo věcech pracují skuteční velikáni – ať už jednotlivci, nebo organizace – téměř jako posedlí. A to si musíme uvědomit, že *jsou* excelentní už sami o sobě. Ani si nedokážeme představit, kde by byl Michael Jackson, kdyby se soustředil jen na svou práci. Abyste zjistili, jaké klíčové dovednosti vaše organizace má a jaké by si měla vytvořit a udržet, a abyste věděli, zda se vaše klíčové kompetence zlepšují nebo zhoršují či zda ještě vůbec můžete mluvit o opravdových klíčových kompetencích, musíte se podívat, jakých výsledků na trhu dosahujete a jak se liší od výsledků vašich konkurentů. Jak na tom s vaší klíčovou kompetencí jste, vám pravdivě poví jedině trh – tedy zákazníci, kteří poptávají vaše služby.

Při analýze byste se měli zaměřit zejména na *nečekané úspěchy* i *nečekané nezdary*. Podle úspěchů poznáte, za co je trh ochotný platit. Zde se jasně ukáže, v jaké oblasti se držíte na špičce. Nečekané neúspěchy, tedy činnosti, kterými jste vlastně chtěli dosáhnout úspěchů, vám ukáží, že jste kompetence vaší organizace odhadli hůř, než jste si mysleli. Možná že jste polevili nebo že se proměnily podmínky na trhu. Každopádně to je důležitý varovný signál.

### Úkoly a podněty k zamyšlení:

- V čem spočívají klíčové kompetence vaší organizace?
- Co jsou vaše osobní klíčové kompetence? Jaké věci umíte mimořádně dobře a co byste měli udělat, abyste byli vynikající?
- Soustřeďte se na to.

KAPITOLA 8

# Organizace podle potřeb zákazníka



**Hodina s Michaelem Dellem**

„**O**d samého začátku se veškerá naše obchodní činnost zaměřovala na koncového uživatele – od designu přes výrobu až po prodej. Naslouchali jsme mu, plnili jeho přání a dodávali mu jeho produkty. Přímý kontakt se zákazníky – nejprve přes telefon, potom osobní a nyní přes internet – nám umožňuje (dnes stejně jako dřív) okamžitě od počátku profitovat z vkladu díky reálným zákazníkům. To platí pro požadavky na již existující výrobky, ale stejně tak i pro ty budoucí.“<sup>1</sup> – Michael Dell (\* 1965), zakladatel a generální ředitel Dell Computer Corporation.

Michael Dell zpochybnil jako nikdo jiný před ním stávající modely podnikové organizace. Tím, že zrealizoval svou představu o přímém prodeji a výrobě blízké zákazníkům, způsobil v počítačovém odvětví převrat. Stejně radikálně jako organizaci firmy změnil – když to bylo potřeba – i interakci se zákazníky a dodavateli. Přitom se řídil zcela jednoznačným ukazatelem: zajistit zákazníkovi prospěch.

Michael Dell obchodoval již ve svých 12 letech se známkami a pod názvem *Dell's stamps* vydal svůj první katalog. Zisk za čtyři roky ve výši 2000 dolarů dosud označuje za svůj nejhezčí. Již brzy dokázal docenit přímý kontakt se zákazníky. V 16 letech začal prostřednictvím „přímých“ reklamních kampaní prodávat předplatné novin lidem, kteří se právě přistěhovali; velmi výnosný obchod, který mu vydělal 18 000 dolarů. Nejpozději v 19 letech skončilo to, co bychom nazvali jako běžný vývoj, protože v tu dobu založil neuvěřitelně rychle rostoucí *Dell Computer Corporation*. Pouhé čtyři roky poté byla společnost zapsána na burze a o několik let později, ve věku 27 let, se Michael Dell stal nejmladším předsedou představenstva společnosti v americkém žebříčku *Fortune 500*.

---

<sup>1</sup> *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, „Die Tragödie eines Lebens“, 27. 6. 2009.

Podívejme se podrobněji na jeden aspekt úspěchu Michaela Della. Když už se nemůžeme s naprostou jistotou naučit, jak vybudovat firmu, která se vyšplhá až na 33. příčku *Fortune 500* a představuje jednu z nejhodnotnějších značek na celém světě, můžeme alespoň dojít k určitým závěrům ohledně účinné organizace společnosti, které byste mohli využít ve své situaci.

Podstatným cílem každé organizace je vytěžit maximum ze silných stránek a slabiny co nejméně potlačit. Zcela obyčejní lidé musí být tímto způsobem schopni mimořádných výkonů. Ani ta nejlepší struktura vám nezaručí výsledky ani výkony, ale špatná struktura povede zaručeně k neúspěchu organizace. Špatné struktury zvyšují totiž napětí, které tak jako tak vzniká všude tam, kde lidé spolupracují. Špatná struktura odvádí pozornost na špatné věci a posiluje projev slabých stránek namísto těch silných. Správná struktura organizace je jedním z předpokladů pro úspěch.

Vývoj správné organizační struktury vyžaduje rozsáhlé úvahy a důkladné promyšlení obchodu. Vyžaduje přesnou analýzu a systematický postup. Struktura organizace je určována strategií, protože až struktura umožňuje společnosti, aby vůbec mohla svou strategií účinně realizovat. Známý výrok „structure follows strategy“ je sice správný, ale ne dost výstižný. Mnohem přesnější je formulace „structure enables strategy“ vyjadřující rovněž rovnocennost obou tematických oblastí, tedy strategie a struktury. Vždy musíte začít účelem společnosti, strategií a s tím souvisejícími cíli. Avšak pokud nebudeme věnovat stejnou pozornost struktuře, zůstane i ta nejlepší strategie neúčinná. Mnoho organizací nevyužívá velké příležitosti, co se struktury týče. Aby společnost mohla být úspěšná, je zcela zásadní, aby se na plnění daného úkolu hodila. Pro management to znamená důsledné poznávání nových věcí, přizpůsobování se a testování novinek.

Každá společnost musí zcela konkrétně odpovědět na tři základní otázky týkající se organizace, a to nezávisle na její velikosti:<sup>2</sup>

1. Jak se musíme zorganizovat, aby v centru pozornosti bylo a jen tak se z něj zase nevytratilo to, za co nás zákazník platí?
2. Jak se musíme zorganizovat, aby zaměstnanci mohli skutečně dělat to, za co je platíme?
3. Jak se musíme zorganizovat, aby vedení společnosti, vrcholový management, mohl skutečně dělat to, za co je placený?

### **1. Jak se musíme zorganizovat, aby v centru pozornosti bylo a jen tak se z něj zase nevytratilo to, za co nás zákazník platí?**

Michael Dell vybudoval svou společnost na základě velmi těsného dialogu se svými zákazníky. Zpočátku to ještě nedělal proto, že by snad spatřoval budoucí trend ve výrobě malých sérií odpovídajících co nejpřesněji přáním zákazníka, ale protože mu, jak sám řekl, pro masovou produkci zkrátka a dobře chyběl potřebný kapitál. Díky úspěchu ale velmi brzy poznal, že cesta, kterou zvolil, umožňuje zjišťovat, co zákazník opravdu chce a za co je ochotný zaplatit. Rozhodně není snadné zjistit, za co zákazník *skutečně* platí. Prověřte proto odpovědi, které u vás ve firmě běžně dostáváte.

I když je odpověď správná, zdaleka to ještě nezaručuje, že se to, za co zákazník skutečně platí, nevytratí z centra pozornosti. Právě Dell může hned několikrát posloužit jako příklad toho, jak se mohou zájmy zákazníka vytratit z centra zájmu: s obrovskými výdaji společnost v roce 1989 zaváděla novou produktovou skupinu *Olympic*. Bylo to jedno z největších šokbrnutí v historii společnosti. Ačkoli po technické stránce

---

<sup>2</sup> Dell, M. *Direkt von Dell – Die Erfolgsstrategie eines Branchenrevolutionärs*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1999, s. 34. Pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Přímo od Delli. Strategie, které proměnily celé odvětví*. Praha: Management Press, Softwarové noviny, 2000.



produkt mnohé oslnil, byl tu jeden problém: zákazník takový komplexní produkt nepotřeboval a nechtěl. Michael Dell se k tomu vyjádřil takto: „*Hnali jsme se dopředu a vyvinuli produkt se samoúčelnou technikou nezaměřenou na potřeby zákazníků. Kdybychom se předtím zeptali zákazníků, co právě potřebují – a toho jsme se v minulosti vždycky drželi – ušetřili bychom si spoustu času a rozčilování.*“<sup>3</sup> V 90. letech Dell propásl vývoj směřující k laptopům a cenově výhodným čipům od AMD, na začátku nového tisíciletí potom k netbookům. Tyto chyby jsou sice napraveny, ale i ty stály spoustu času a peněz. Čili i když víme, za co zákazník platí, musíme vynakládat určitou námahu, abychom společnost zorganizovali tak, aby zákazník zůstal v centru pozornosti.

## **2. Jak se musíme zorganizovat, aby zaměstnanci mohli skutečně dělat to, za co je platíme?**

Společnost musí být zorganizována tak, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci efektivně. Organizace jim musí usnadnit cestu k dosažení výsledků. Vraťme se i zde k Michaelu Dellovi. Po fiasku s Olympicem začal hovořit o „*relevantní technologii*“, tedy technologii, která zákazníkovi zajistí prospěch. Došel k závěru, že vinu nemůže klást technikům, ale že překážkou byly organizační nedostatky: technici zkrátka nevěděli, co zákazník považuje za prospěch. Snažili se využít nejnovější technické vymoženosti, místo aby uspokojili potřeby zákazníka. Důsledkem byla intenzivnější *spolupráce přesahující hranice jednotlivých oddělení*, která měla zajistit hlubší pochopení potřeb zákazníka. Technici tak například intenzivněji spolupracovali s oddělením prodeje či vývoje výrobků. Pravidelně si ověřujte, že vaši zaměstnanci *skutečně vědí*, jaké výkony se od nich očekávají, a nevycházejte z předpokladu, že je to vždy zřejmé.

---

<sup>3</sup> Viz Malik, F. *Management – Das A und O des Handwerks*. Aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 2007, s. 218.

Kromě otázky, zda jsou zaměstnanci vybaveni znalostmi a porozuměním, se taky zcela pragmaticky ptejte, zda jsou procesy zorganizovány tak, aby zaměstnanci *mohli* podávat své výkony. Když například zdravotní sestry či terénní pracovníci tráví většinu času administrativou, místo aby se starali o pacienty či klienty, *nevěnují* se věcem, za které jsou ve skutečnosti placeni.

### **3. Jak se musíme zorganizovat, aby vedení společnosti, vrcholový management, mohl skutečně dělat to, za co je placený?**

Vedení společnosti musí mít čas na témata, na něž je možné najít odpovědi a vnímat je pouze z pohledu celku:<sup>4</sup>

1. definice účelu a cílů společnosti, vývoj a strategie;
2. stanovení hodnot, standardů a měřítek;
3. vytváření a vývoj struktury společnosti;
4. vytváření a udržování lidských zdrojů;
5. vytváření klíčových vztahů a péče o ně;
6. vnímání reprezentace společnosti;
7. připravenost k okamžitým zásahům při výskytu příležitostí a krizí.

Ověřte, zda organizace vaší společnosti odpovídá výše uvedeným bodům. Pokud to spadá do vašeho pole působnosti, vynaložte značné úsilí, aby tomu vedení společnosti věnovalo dostatek času. Jsou to ty nejdůležitější úkoly, a pokud si to vedení neuvědomí, je velice pravděpodobné, že je nebude vykonávat vůbec nebo nebude na dané věci nahlížet z pohledu celku.

Společnost Dell je důkazem, že když se společnost vydává na zcela nové cesty, Michael Dell bere potřebný vývoj organizace stejně jako ve svých nejlepších zakladatelských letech velmi vážně. Stejně jako

---

<sup>4</sup> Dell, M. *Direkt von Dell – Die Erfolgsstrategie eines Branchenrevolutionärs*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag, 1999, s. 51.

například *Hewlett Packard* upřednostňuje od jisté doby hustou síť prodejců, nyní zvažuje také pásovou výrobu podobně jako *Acer* a snaží se oslovit drobné spotřebitele na celém světě, o což usiluje například také *Lenovo*.

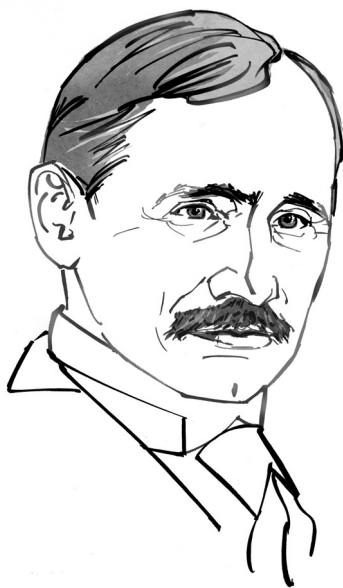
### Úkoly a podněty k zamyšlení:

- Prodiskutujte se svými kolegy zmíněné tři základní otázky organizace.
- Pokud jste odpovědnou osobou ve vedení společnosti, prodiskutujte se svými kolegy, v čem spatřujete konkrétní potenciál pro zlepšení v rámci sedmi klíčových úloh vrcholového managementu, a jak byste taková opatření realizovali.



## KAPITOLA 9

# Být produktivní



**Hodina s Frederickem Winslowem Taylorem**

**B**lyl čas, kdy poznatky a závěry „otce vědeckého řízení“ Fredericka Winslowa Taylora (1815–1915) vzbuzovaly vášně ve světě průmyslu všech zemí. Své názory zaznamenal v knize *The Principles of Scientific Management* vydané v roce 1911. Nejenže přispěly k vývoji masové výroby, ale také se dlouhou dobu podílely na podobě pracovního světa 20. století. Jeho hlavním cílem přitom vždy bylo zvyšování produktivity práce. Na základě studií potřebného času a pohybů zjistil, jak neefektivněji využít své dělníky. Zároveň ale také prověřil používané nástroje, které pak nechal zčásti nově navrhnout, aby dělníkům sloužily co nejefektivněji. Svým návrhem na rozložení pracovního postupu do malých kroků s předem definovanou dobou a přesně stanovenými pohyby vytvořil předpoklady pro racionalizaci a pásovou výrobu.

Úspěšná realizace jeho poznatků a jejich rozvoj až k takzvanému *fordismu*, který pro automobilový průmysl vyvinul Henry Ford, mu získaly velký respekt mnoha praktiků. Byl průkopníkem v oblasti organizace práce a zároveň radikálním zastáncem řízení založeného na rozkazech a kontrole. Podle jeho vědeckého řízení (také *taylorismus*) nevyžaduje výrobní proces žádnou iniciativu dělníků. Zadáání od vedení musí být do puntíku přesné a nesmí připouštět žádnou odchylku, lidé by měli svou práci vykonávat bez přemýšlení jako stroje.

Celosvětová diskuse o *taylorismu* sahala od nekritického napodobování a velkého obdivu až k rozhořčenému odmítání. Mnohé společnosti, ale také například Lenin či Mussolini, věřili, že v taylorismu našli ideální cestu ke zvýšení produktivity. Podle jiných, kteří tuto metodu považovali za nelidskou, sloužila jen k bezohlednému vykořisťování pracovníků. Charlie Chaplin očividně zastával podobný názor, který později vyjádřil výsměchem na účet pásové výroby ve filmu *Moderní*

*doba*. Když Taylor v roce 1915 zemřel, byly jeho myšlenky již v mnoha podnicích skutečností.

Taylorovo přesvědčení můžeme pochopit jen s ohledem na jeho dobu, z dnešní perspektivy bychom jeho radikální názory ohledně pracovní produktivity hodnotili ze zřejmých důvodů spíš negativně. Přesto jeho zásluhou zůstává, že se dřív než ostatní zamyslel nad tím, jak bychom mohli *produktivně* zorganizovat práci. Dnes bychom asi došli k jiným odpovědím, avšak otázka, jak dosáhnout co možná nejvyšší produktivity, je důležitější než kdy dřív. *Každá organizace a každý člověk může neustále zlepšovat svou stávající produktivitu*. Co přitom musí ve 21. století brát v potaz?

Dnes musíme klást důraz na zvyšování *produktivity znalostního pracovníka a produktivity znalostí*. Zde se skrývají obrovské potenciály, které bychom měli využít. V následující části se zaměříme právě na tyto aspekty s vědomím, že *produktivitu* musíme vždy chápat jako *total factor productivity*, jejímiž jednotlivými prvky je kromě zmíněné produktivity znalostí také produktivita *práce, času a kapitálu*. Následující body by vám mohly usnadnit podnítit diskusi na téma u vás v organizaci:

## 1. Zlepšování produktivity díky produktivitě znalostí

Možnosti pro výrazné zlepšení produktivity bychom dnes neměli hledat u manuálních prací a méně také u ostatních faktorů produktivity, ale u znalostních pracovníků. Prvním důsledkem, který z toho plyne, je, že abyste zvýšili *produktivitu znalostí*, musíte použít *znalosti*, kterými disponujete. K realizaci tohoto požadavku si musíte ve své organizaci systematicky klást otázku, *jak můžeme zvýšit produktivitu znalostí a jakým způsobem můžeme nově nabyté znalosti rozvíjet*. Přitom si uvědomte, že rozhodnutím o tom, jaké znalosti budete rozvíjet, rozhodujete koneckonců také o tom, v jaké oblasti budete vyvíjet *inovace*. Nechte si na takové rozhodnutí dostatek času. Nikdy přitom nespustíte

z očí produktivitu znalostních *pracovníků*. Nakonec jsou to oni, kdo do společnosti přinášejí znalosti, které tu pak využívají.

## 2. Produktivita jednotlivce

Každý znalostní pracovník má specializované znalosti. Jednotliví zaměstnanci jsou vybaveni specifickou kombinací znalostí a schopností, i když pracují ve stejné oblasti. V dané speciální oblasti by měl vybraný zaměstnanec vědět víc než ostatní. Vždyť právě za to jsou také znalostní pracovníci placeni. Od znalostního pracovníka se na prvním místě požaduje *odpovědnost za stav jeho znalostí*. Taková práce vyžaduje od jednotlivce *neustálé rozšiřování znalostí*. Kromě toho musí převzít *odpovědnost za svou produktivitu*.

Jestliže se v dobách průmyslové společnosti požadovalo, aby pro každé pracovní místo bylo na základě technologií a výrobních procesů s ním spojených jasně stanoveno, *co má člověk dělat a jak* musí práci provádět, je tomu v dnešní společnosti zcela naopak. Člověk si musí svou práci povětšinou zorganizovat *sám*. Musí určit, *co a jak* má dělat. Z velké části řídí sám sebe.

Ačkoli bychom mohli najít tolik pracovních postupů, kolik je lidí, přesto existuje jedno obecně platné „tajemství“ produktivní a efektivní práce: *koncentrace na jeden úkol*. Kdo chce být produktivní, musí si práci zorganizovat tak, aby pracoval na co nejméně klíčových úkolech a těmto věnoval co největší souvislé časové úseky nerušené práce. Přitom nesmíme opomíjet, že i duševní práce jsou spojeny s manuálními činnostmi, a sice když jde o zacházení s nástroji a pomůckami. Skuteční profesionálové trénují manipulaci s takovými pracovními prostředky, aby je dokázali bezproblémově ovládat i ve stresu a pod časovým tlakem. Pro lékaře, piloty, vojáky, sportovce a muzikanty je to samozřejmostí; vždy se vyplatí promyslet si, kde v organizaci je potřeba *manuální práce* a jaké *schopnosti, nástroje, pracovní prostředky a pomůcky* by mohly přispět ke zvýšení produktivity.



### 3. Produktivita organizace

Výše bylo řečeno, že velký potenciál ke zvýšení produktivity se skrývá v profesích založených na znalostech. Také jsme zjistili, že znalostní pracovníci se v podstatě řídí sami. Ke zvýšení své produktivity tak takový pracovník musí disponovat *manažerskými* znalostmi – v první řadě znalostmi o *řízení sama sama*. Organizace kladoucí důraz na *dobré znalosti a schopnosti řízení sama sebe* mají jasnou výhodu, co se produktivity týče. Pojdme ještě o krok dál: pokud organizace napříč všemi hierarchickými úrovněmi a na každé úrovni zvláště rozvíjí manažerské znalosti, a to v oblastech *řízení organizace, řízení inovací a řízení osob*, pak je práce jejích členů produktivnější a zároveň efektivnější z pohledu celku.

Náklady, které systematickým vzděláváním v manažerských znalostech vznikají, jsou velmi rychle umocněny náskokem v produktivitě a zvýšené efektivitě zaměstnanců a celé organizace. V důsledku toho navíc mimochodem vzniká *firemní kultura efektivní a profesionality*, díky níž je práce nejen efektivnější se zvýšeným zajištěním funkčnosti, ale je také příjemnější. Každý, kdo už někdy spolupracoval s opravdovými profesionály ať už v rámci organizace, nebo mimo ni, ví, kolik potěšení může přinášet profesionální práce.

Produktivitu nemůžete vždy *změřit* v pravém slova smyslu, ale měli byste ji bez problémů *zhodnotit*. Pokud ji však lze nějak změřit, pak na základě *tvorby hodnot*: produktivitu práce změříte na základě tvorby hodnot připadající na zaměstnance, produktivitu kapitálu na základě tvorby hodnot připadající na jednotku vloženého kapitálu a časovou produktivitu na základě tvorby hodnot na časovou jednotku.

Neustále hledejte způsoby, jak zvýšit produktivitu znalostí, i když budou výsledky méně zřejmé. Vytvářejte příležitosti, jak by všichni zaměstnanci mohli přispívat k základně znalostí společnosti. Využijte možnosti, které vám nabízí moderní technika, a utvářejte si také příležitosti k přímému dialogu, zejména v záležitostech přesahujících

jednotlivé oblasti. Interdisciplinární schůzky zaměřené na ty největší výzvy mohou být vyloženy efektivním způsobem využití znalostí.

Celý svět sice hovoří o „znalostních organizacích“, ale jen minimum společností získané poznatky skutečně důsledně využívá. Člověkem, který úvahám o využití znalostí v organizaci a jejich produktivitě věnoval opravdu hodně času, je Bill Gates. Jeho samotného i jeho kolegy z vedení společnosti stálo spoustu času a energie, než vybudovali organizaci, v níž *všichni* zaměstnanci mohou přispívat do společné základny znalostí. Mnoho společností se samozřejmě *tvrdí*, že je to jejich cíl; v Microsoftu ale tímto cílem také skutečně *žijí*. Gates už dlouho zastává názor: „*Smart people anywhere in the company should have the power to drive an initiative.*“<sup>1</sup> Na začátku devadesátých let internet ještě nebyl na úplné špičce žebříčku priorit Microsoftu. Když ale jeden ze zaměstnanců Microsoftu při návštěvě Cornellovy univerzity vyzoroval, že internet má mnohem větší využití než jen v počítačové branži, ihned po svém návratu napsal dramatický e-mail, v němž varoval, že pokud ho vedení neposlechne a okamžitě nezmění strategii ohledně internetu, společnost zkrachuje. Tento e-mail se nakonec dostal i ke Gatesovi, což vedlo k naprostému obratu v přístupu k tomuto tématu. Veškeré zásluhy za včasné rozpoznání drastické změny Gates připsal zmíněnému zaměstnanci a jeho kolegům. Trvalost a hloubka vyvolaného obratu je zřejmá z následující věty, kterou Gates pronesl jen o několik let později: „*If we go out of business, it won't be because we're not focused on the Internet. It'll be because we're too focused on the Internet.*“<sup>2</sup>

Proto se vyplatí stále hledat příležitosti k využití znalostí svých zaměstnanců. Vytěžte z dostupných znalostí produktivitu. Je to jeden z rozhodujících faktorů pro úspěch společnosti a vedoucích pracovníků.

---

<sup>1</sup> Krames, J. *What the Best CEOs Know – 7 Exceptional Leaders and Their Lessons for Transforming any Business*. New York: McGraw-Hill, 2003, s. 153.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 162.

### Úkoly a podněty k zamyšlení:

- Co musíte vy osobně udělat, abyste zlepšili svou produktivitu? Dokdy to chcete realizovat?
- Co konkrétně můžete u vás v organizaci udělat, abyste zvýšili produktivitu znalostí?
- Projednejte se svými kolegy, kde v organizaci vidíte možnosti pro zvýšení produktivity.



## KAPITOLA 10

# Požadavek efektivního řízení



**Hodina s Warrenem Buffettem**

**C**o je efektivní řízení? Každopádně je to něco víc než jen souhrn metod a nástrojů – jakkoli potřebných a užitečných. Ohlédneme-li se za úspěchy a potížemi v řízení, zjistíme, že záleží jen na několika neopomenutelných principech. Ten, kdo je pochopí a řídí se jimi, bude efektivnější a bude dosahovat lepších výsledků:<sup>1</sup>

1. V řízení jde o lidi. Úkolem managementu je zajistit lidem takovou pozici, aby mohli společně podávat výkony. V tomto procesu se stávající zdroje (zejména znalosti) přeměňují ve prospěch zákazníka. Jedním z hlavních cílů přitom je, aby se lidé do tohoto procesu zapojili tak, že se projeví jejich silné stránky, zatímco ty slabé zůstanou potlačeny.
2. Každá organizace potřebuje závazek ke společným cílům a hodnotám. Obchodní poslání organizace musí vytvářet jasnou představu o tom, jaké hodnoty a cíle společnost sleduje. Cíle stanovené obchodním posláním musí být jasné, srozumitelné a závazné. Management musí tyto hodnoty a cíle pečlivě propracovat a definovat a musí jimi také sám žít.
3. Ve firmách, kde manažeři realizují efektivní řízení, dělají po celém světě v podstatě totéž. Přesněji řečeno: to, *co* dělají, je stejné, *jak* to dělají, se může lišit. Mají-li se lidé efektivně integrovat do jedné společné organizace, plyne z toho pro management jeden úkol – využít ve svůj prospěch specifika kultury dané země. Chyba by však byla management v každé zemi nově objevovat.

---

<sup>1</sup> Viz Drucker, P. F. *Was ist Management? – Das Beste aus 50 Jahren*. München: Econ Verlag 2002, s. 27 a násl.; Drucker, P. F. *The New Realities*. Reprinted Edition (Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1989). New Brunswick: Transaction Publishers, 2003, s. 220 a násl. (pozn. red. – v češtině vyšlo pod názvem *Nové reality*. Praha: Management Press, 1995).

4. Management musí společnosti jako celku i každému jednotlivému zaměstnanci umožnit neustálé vzdělávání a rozvoj. Vzdělávání a rozvoj musí být přítomny *vždy* a na *všech* úrovních – tento proces nikdy nekončí.
5. Znalosti a schopnosti lidí pracujících ve společnosti jsou stejně tak rozdílné a různorodé jako činnosti, které vykonávají. *Komunikace a individuální odpovědnost* tak jsou nosnými faktory pro fungování společnosti. Každý zaměstnanec musí promýšlet svůj přínos a své cíle a postarat se o to, aby jeho kolegové tyto cíle znali a věděli, co musí pro jejich dosažení udělat. A naopak si každý zaměstnanec musí promyslet, co musí udělat pro dosažení cílů svých kolegů.
6. Management musí sledovat mnohem víc než jen rozvahu. Podstatné jsou pozice na trhu, inovativnost, produktivita, kvalita zaměstnanců a samozřejmě finanční ukazatele. Finanční veličiny by přitom měly být spíš na konci než na začátku seznamu. Řadu z těchto faktorů nelze měřit, přesto se musíme naučit správně je odhadnout.
7. A to nejdůležitější nakonec: tím nejvýše postaveným cílem je a zůstává spokojený zákazník. Přeženeme-li to trochu, můžeme říct, že výsledky existují pouze *mimo* společnost, zatímco *ve* společnosti existují jen náklady.

Člověkem, který zřetelně demonstroval, že pochopil management v celého jeho šíři, je *Warren Buffett* (\* 1930), jeden z nejúspěšnějších investorů naší doby. Při svých investicích kladl vždy velký důraz na kvalitu managementu dané společnosti. Velice pozitivně ho například hodnotil při koupi velkých podílů v McDonald's, společnosti GEICO (jedna z největších amerických pojišťoven automobilů), když vstupoval do Coca-Coly, American Express, Gillette či NetJets. Kvalitu jejich manažerů a jejich práce opakovaně chválí a nabádá je k tomu, aby mysleli a jednali tak, jako by *vlastníky* společnosti byli oni. Ve výroční zprávě Berkshire Hathaway za rok 2008 napsal, že se svým partnerem Charliem Mungerem toho delegují tolik, že by si někdo mohl začít myslet, že

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.