

VELKÁ KNIHA



O ŘÍZENÍ FIRMY

PRAKTICKÉ POSTUPY PRO ÚSPĚŠNÝ ROZVOJ ORGANIZACE

SYSTÉMOVÝ POHLED NA FIRMU

UČÍCÍ SE ORGANIZACE

ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ

STRATEGIE, PROCESY, LIDÉ

INFORMACE A ZNALOSTI

FINANCE

ZMĚNOVÉ PROJEKTY A SOUSTAVNÉ ZLEPŠOVÁNÍ

DANA JANIŠOVÁ, MIRKO KŘIVÁNEK

 GRADA®

DANA JANIŠOVÁ, MIRKO KŘIVÁNEK



VELKÁ KNIHA O ŘÍZENÍ FIRMY

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Dana Janišová, Doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

Velká kniha o řízení firmy

Praktické postupy pro úspěšný rozvoj

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing a.s.

U Průhonu 22/466, Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5356. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 400

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4337-0

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8858-6 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8859-3 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	11
Úvod	13
1. Teorie a praxe firmy	15
1.1 Zájmové skupiny	16
1.2 Atributy spokojenosti	17
1.3 Výzva pro generálního ředitele firmy	18
1.4 Firemní modely	19
1.4.1 <i>Vysoce výkonná firma</i>	19
1.4.2 <i>EFQM</i>	22
1.4.3 <i>Učíci se organizace</i>	23
Literatura	33
2. Systémový pohled na řízení firmy	35
2.1 Systémové myšlení	37
2.2 Kauzální mentální modely businessu	39
2.2.1 <i>Nástroje vizualizace – kauzální vztahy se zpětnou vazbou</i>	40
2.2.2 <i>Systémové archetypy</i>	42
2.2.3 <i>Limity růstu</i>	43
2.2.4 <i>Posouvání břemene</i>	44
2.2.5 <i>Rozměňování cílů</i>	46
2.2.6 <i>Úspěch úspěšnému</i>	47
2.2.7 <i>Eskalace</i>	49
2.2.8 <i>Tragédie společného</i>	50
2.2.9 <i>Růst a nedostatečné investice</i>	52
2.2.10 <i>Nahodili protivníci</i>	53
2.2.11 <i>Neúspěšná náprava</i>	55
2.2.12 <i>Princip atraktivity</i>	57
2.2.13 <i>Počítačová simulace</i>	60
2.3 Příklad modelů firem a průmyslových odvětví	60
2.3.1 <i>Letecká společnost</i>	60
2.3.2 <i>Profesionální servisní firma</i>	72
2.3.3 <i>Síťové regulované průmyslové odvětví</i>	73
Literatura	76
3. Strategie firmy	77
3.1 Mise, vize, hodnoty a strategické cíle firmy	78
3.1.1 <i>Mise je posláním firmy</i>	78
3.1.2 <i>Hodnoty firmy</i>	79
3.1.3 <i>Vize</i>	80
3.1.4 <i>Strategické cíle</i>	83
3.1.5 <i>Sdílená strategická vize</i>	85

3.2	Strategická mapa firmy	85
3.2.1	Strategie na jedné stránce	85
3.2.2	Strategická mapa	86
3.2.3	Konstrukce strategické mapy	87
3.2.4	Příklad strategické mapy firmy Hvězdné linky	88
3.2.5	Příklad strategické mapy pro profesionální servisní firmu	90
3.3	Strategický Balanced Scorecard	91
3.3.1	Balanced Scorecard	91
3.3.2	Příklad Balanced Scorecard	92
3.3.3	KFÚ	94
3.3.4	KPI	94
3.3.5	Charakteristiky dobrého Balanced Scorecard	96
3.3.6	Proces sestavování KPI	97
3.4	Jednostránková strategie	97
3.5	Rozpad strategického Balanced Scorecard do cílů pro organizační útvary a jednotlivce	102
3.6	Balanced Scorecard – celkové skóre pro celou společnost	103
3.7	Poznámky k návrhu strategie	104
3.7.1	Komunikace strategického plánu	106
3.8	Poznámky k implementaci strategie	106
3.8.1	Zaměření a priority	108
3.8.2	Závazek	109
3.9	War room – místnost pro řízení strategických informací	110
3.10	Řízení znalostí	117
	Literatura	121
4.	Procesy	123
4.1	Tradičně řízená společnost	124
4.2	Základy procesního řízení	126
4.2.1	Definice procesu	127
4.2.2	Popis procesu	129
4.2.3	Klasifikace procesů	132
4.2.4	Dekompozice procesů	133
4.3	Procesní mapa a procesní model	133
4.4	Procesně řízená organizace	138
4.5	Reengineering	140
4.5.1	Realizační tým reengineeringu	140
4.5.2	Výběr procesů pro reengineering	141
4.5.3	Nastavení cílů změny	143
4.5.4	Metoda inovace procesu (BPR)	143
4.5.5	Optimalizace procesů	162
	Literatura	168
5.	Řízení lidských zdrojů	169
5.1	Čím se zabývá řízení lidských zdrojů (HR)?	170
5.1.1	HR model Davida Ulricha	170
5.1.2	Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?	172
5.1.3	HR organizace ve větších firmách	173
5.1.4	Centralizované HR organizace	174

5.1.5	<i>Sdílené služby a kompetenční centra</i>	175
5.1.6	<i>Poslání HR útvarů</i>	177
5.2	Strategie HR	177
5.2.1	<i>Postup při vytváření HR strategie</i>	178
5.2.2	<i>Zpracování HR strategie</i>	180
5.3	HR procesy	182
5.3.1	<i>Best practice model</i>	183
5.4	Plánování personálu	183
5.4.1	<i>Dlouhodobé plánování personálu</i>	185
5.4.2	<i>Krátkodobé plánování personálu</i>	185
5.4.3	<i>Popis pracovního místa</i>	187
5.4.4	<i>Kompetenční model</i>	189
5.5	Vyhledávání a výběr zaměstnanců včetně jejich adaptace	193
5.5.1	<i>Cíle a účel procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců</i>	193
5.5.2	<i>Proč je kvalitní výběr zaměstnanců tak důležitý?</i>	194
5.5.3	<i>Předpoklady pro správné nastavení a průběh procesu</i>	195
5.5.4	<i>Vyhledávání zaměstnanců</i>	196
5.5.5	<i>Výběr zaměstnanců</i>	201
5.5.6	<i>Assessment Centre</i>	203
5.5.7	<i>Výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur</i>	208
5.5.8	<i>E-recruiting</i>	209
5.5.9	<i>Adaptace zaměstnanců</i>	210
5.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	212
5.6.1	<i>Identifikace vzdělávacích potřeb</i>	213
5.6.2	<i>Metody firemního vzdělávání</i>	216
5.6.3	<i>Styly učení</i>	218
5.6.4	<i>Měření efektivity vzdělávání</i>	219
5.7	Hodnocení výkonu	226
5.7.1	<i>Cíle hodnocení</i>	227
5.7.2	<i>Pravidelné roční hodnocení</i>	227
5.7.3	<i>Hodnoticí pohovor</i>	228
5.7.4	<i>Hodnocení 360°</i>	229
5.8	Odměňování	231
5.8.1	<i>Hmotná odměna</i>	232
5.8.2	<i>Nehmotná motivace</i>	237
5.9	Řízení zaměstnaneckých vztahů	238
5.9.1	<i>Personální agenda</i>	238
5.9.2	<i>Firemní kultura</i>	239
5.10	Řízení zdraví a bezpečnosti práce	245
5.10.1	<i>Bezpečnost práce a péče o zdraví</i>	245
5.10.2	<i>Péče o životní prostředí</i>	246
5.11	Personální controlling	246
	Literatura	249
6.	Finanční řízení	251
6.1	Podnikatelský plán	252
6.1.1	<i>Přípravná fáze</i>	253
6.1.2	<i>Investiční fáze</i>	262
6.1.3	<i>Provozní fáze</i>	263

6.2 Finanční hospodaření firmy	264
6.2.1 Finanční analýza	265
6.2.2 Finanční plánování	270
6.2.3 Finanční prognózy	271
6.2.4 Náklady na podnikání a jejich optimalizace	272
6.2.5 Metoda ABC	275
6.2.6 Finanční controlling	277
6.2.7 Možnosti investování vlastního kapitálu	278
6.2.8 Možnosti financování	279
6.3 Úspěšnost firmy a zvyšování její hodnoty	280
6.3.1 Ukazatele měření úspěšnosti firmy	280
6.3.2 Hodnota firmy	282
6.4 Konkrétní formy zvyšování hodnoty firmy	284
6.4.1 Outsourcing	284
6.4.2 Fúze a akvizice	287
Literatura	293
7. Řízení informačních a komunikačních technologií	295
7.1 Strategické plánování ICT	297
7.2 Mapa informačních potřeb	298
7.3 Aplikační architektura	299
7.3.1 Datový model	299
7.3.2 Aplikační architektura a mapa procesů	300
7.4 Technologická architektura	301
7.5 Organizační architektura	302
7.5.1 Modelování uživatelských rolí	302
7.6 Řízení ICT a návratnost investic	302
7.6.1 Hodnocení ICT funkcí a procesů	303
7.7 Řízení ICT	312
7.7.1 Parametry služeb	313
7.7.2 ICT Balanced Scorecard pro manažera firmy	314
7.7.3 Plán obnovy kontinuity podnikání	315
7.8 Outsourcing ICT	318
7.8.1 Klíčové kompetence ICT	318
7.8.2 Benefity	319
7.8.3 Rizika	320
7.8.4 Výzvy	320
7.8.5 Best practices	320
Literatura	321
8. Organizace	323
8.1 Úloha managementu	324
8.1.1 Plánování	325
8.1.2 Organizování a organizační struktury	325
8.1.3 Řízení	332
8.1.4 Kontrola	337
8.2 Leadership versus management	338
8.2.1 Manažer má podřízené	339
8.2.2 Leadership a management se v praxi vzájemně prolínají	341

8.3	Teorie a modely vedení a motivace zaměstnanců	342
8.3.1	<i>McGregorova teorie</i>	342
8.3.2	<i>Kontinuum Tannenbauma a Schmidta</i>	343
8.3.3	<i>Manažerská mřížka Blakea a Moutonové</i>	343
8.3.4	<i>Situační leadership Herseye a Blancharda</i>	344
8.3.5	<i>Vliv současných změn na trzích na vedení lidí</i>	347
8.4	Řízení organizačních změn	348
8.4.1	<i>Důvody pro organizační změny</i>	349
8.4.2	<i>Cíle organizační změny</i>	349
8.4.3	<i>Rozsah organizačních změn</i>	350
8.4.4	<i>Způsob provedení organizačních změn</i>	351
	Literatura	355
9.	Změnové projekty a soustavné zlepšování	357
9.1	Definice projektů jako změny	360
9.2	Projektové řízení	361
9.2.1	<i>Projektové procesy a záměr projektu</i>	362
9.2.2	<i>Projektová organizace</i>	363
9.2.3	<i>Výzva pro vedoucího projektu</i>	364
9.2.4	<i>Projektový controlling</i>	368
9.2.5	<i>Plánování projektu</i>	369
9.2.6	<i>Řízení rozsahu prací</i>	369
9.2.7	<i>Řízení času</i>	371
9.2.8	<i>Řízení nákladů</i>	374
9.2.9	<i>Řízení rizik</i>	375
9.2.10	<i>Řízení zdrojů</i>	376
9.2.11	<i>Kritický řetěz</i>	377
9.2.12	<i>Vícepráce, předělávky a změny</i>	379
9.2.13	<i>Reportování a dokumentace projektů</i>	382
9.2.14	<i>Ukončení projektu</i>	384
9.2.15	<i>Řešení typických situací při práci na projektech</i>	385
9.3	Řízení implementace změny	387
9.3.1	<i>Nepsaná pravidla hry</i>	387
9.3.2	<i>Kritické faktory úspěchu</i>	388
9.3.3	<i>Postup implementace změny</i>	389
9.3.4	<i>Soustavné zlepšování</i>	391
	Literatura	393
	Závěr	394



Top Leadership International

TOP LEADERSHIP INTERNATIONAL spol. s r.o. je česká poradenská firma s mezinárodními zkušenostmi. Byla založena v r. 2007 konzultanty, kteří dlouhodobě působili v globální konzultační firmě PA Consulting Group. Od té doby zrealizovala celou řadu projektů v ČR, zemích EU a ruský mluvících zemích. Firma Top Leadership International nabízí know-how a zkušenosti získané a ověřené v mnoha zemích i nadnárodních firmách. Orientuje se na podporu českých a slovenských firem v tradičních oblastech – strategie, procesy, lidské zdroje, IT a leadership. Jako inovativní firma přichází se zajímavými řešeními, které jsou šité na míru konkrétním potřebám, požadavkům a očekáváním klientů. Jako takové přidávají významnou hodnotu do jejich podnikání.

Záběr firmy Top Leadership International je široký. Pomůže vám například vytěžit manažerský potenciál vašich manažerů, aktualizovat vaši strategii a uvést jí do praxe, zlepšit firemní procesy, restrukturalizovat firmu, podpořit vaše podnikání v cizích zemích, zjistit, zda vaše investice do IT zaručují očekávanou podporu businessu a návratnost vložených prostředků, ale i posoudit, zda máte kvalifikované a angažované zaměstnance a navrhnout, jak je dále rozvíjet.

Příklady projektů, které realizovali konzultanti firmy Top Leadership International:

- Zpracování podnikatelského plánu pro významnou firmu v oblasti energetiky;
- Podpora podnikání a post-akviziční integrace české firmy na Ukrajině a v Rusku;
- Firemní audit výrobní firmy, zhodnocení řízení firmy včetně vyhodnocení systémové podpory;
- Procesní model a návrh strategie pro významnou mezinárodní banku působící i v ČR;
- Návrh a implementace projektových a prodejních procesů pro mezinárodní firmu s působností v ČR a Rusku;
- Restrukturalizační projekty v energetice, výrobě masa, sklářském průmyslu v ČR, SR a Rusku;
- Kompetenční model a jeho zavedení do SAP pro výrobce automobilů na Slovensku;
- Změna systému odměňování a rozvoj manažerských dovedností pro cementárnu v Kazachstánu;
- Audit motivace zaměstnanců pro řadu pekáren velké české skupiny v ČR a SR;
- Zvýšení úrovně HR procesů pro distribuční síť zahrnujících mnoho trhů světa pro českého výrobce automobilů;
- Kvalifikovaná pomoc s outsourcingovou smlouvou IT pro významného výrobce automobilů;
- Projektová podpora migračního projektu datového centra pro globální společnost;
- Plán kontinuity podnikání pro významnou chemickou firmu;
- Hledání lokace pro přesun výroby do regionu střední Evropy a následným řízením přesunu;
- Assessment a Development Centre v ČR, SR, Indii, Rusku, Lucembursku a na Ukrajině pro firmy s celosvětovou působností;

Klienti firmy Top Leadership International si cení spolehlivosti, kvality, erudice a přidané hodnoty, kterou na projektech dostávají, a ztotožňují se se sloganem „**Radost ze vzájemné spolupráce**“.

Firma Top Leadership International plní svoje sliby a její klienti vždycky dostávají „něco navíc“.

Kontakt: Top Leadership International spol. s r.o., Slavíkova 19, 120 00 Praha 2,
info@topleadership.cz, tel. +420 602 339 150.

O autorech

Doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

Mirko Křivánek má dlouholeté zkušenosti z poradenských projektů v nejrůznějších firmách v různých zemích Evropy. Specializuje se na řízení komplexních změnových a restructuralizačních projektů, vedení strategických a řešících workshopů s top managementem a na koučování manažerů. Jeho oblíbenými tématy jsou strategie, systémové myšlení, leadership, učící se organizace a celkové rozvíjení firemního businessu a lidí.

Kromě realizace projektů působil ve vedoucích manažerských pozicích pro mezinárodní poradenské firmy Arthur D. Little a PA Consulting Group a největší českou poradenskou firmu M.C.TRITON. Proto velmi dobře zná problematiku manažerského řízení projektově orientovaných profesionálních servisních firem. V současné době pracuje v konzultační firmě Top Leadership International, kterou spoluzakládal.

Od roku 1987 působí jako docent informatiky na MFF UK v Praze, kde kromě expertních seminářů vede diplomové a doktorské práce na téma systémová dynamika ve firmách a vychovává odborníky v této oblasti.



PhDr. Dana Janišová

Dana Janišová působila během své dlouholeté konzultantské praxe na mnohých projektech v České republice, ale i v západní a východní Evropě a Kazachstánu. Při jejich realizaci propojila své psychologické vzdělání s poznatky z jiných oborů a postupně získala i cenné zkušenosti z velké části řízení podnikatelských aktivit. Specializuje se na oblast lidských zdrojů, kde se zabývá výběry a posuzováním manažerů, optimalizací HR procesů, změnou firemní kultury, efektivitou vzdělávání, kompetenčními modely a jejich využitím při zavádění on-line procesů a specifikací požadavků na workflow, které ve velkých firmách směřují k bezpapírové komunikaci.

Kromě řízení HR projektů se zúčastnila i velkých restructuralizačních projektů, ať už v oblasti studie proveditelnosti a zavádění procesů či vytváření nových organizačních struktur. Dříve působila nejvíce v oblasti energetiky a telekomunikací, poslední roky



realizuje projekty hlavně v automobilovém průmyslu. Kromě konzultačních aktivit je trenérem a koučem v oblasti projektového řízení, systematického procesu řešení problémů a procesního řízení.

Řadu let působila v mezinárodní konzultační firmě PA Consulting Group, kde získala i řídicí zkušenosti. V roce 2007 spoluzaložila konzultační firmu Top Leadership International, v níž je dosud jednatelkou.

Úvod

Jistě existuje mnoho publikací, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti řízení nebo rozvoje firmy. Některé se v detailu zaměřují na veškeré náležitosti založení firmy či vedení jejího účetnictví, jiné se věnují marketingu, obchodní činnosti či organizačním strukturám. Jsou většinou určeny buď odborníkům v dané oblasti, nebo popisují poznatky týkající se pouze určité fáze rozvoje firmy.

Naší motivací bylo shromáždit znalosti a zkušenosti z naší dlouholeté konzultantské praxe, které by umožnily podívat se na firmy z ptačí perspektivy a popsat nejen všechny hlavní oblasti jejich řízení, ale i vzájemné souvislosti, jež spolupůsobí v různých fázích vývoje firmy. Tento systémový pohled na rozvíjení firmy považujeme za zásadní.

Když sledujeme rozvoj firmy, vidíme, že funguje jako živý organismus – jestliže zasáhneme do některé části, důsledky se objeví v části jiné. Pokud nemáme vizi, nevíme, kam jdeme, a těžko definujeme celkovou strategii a cíle. Zároveň obtížně kalkulujeme, kolik lidí budeme v průběhu naší cesty potřebovat, jaké musíme mít finanční zajištění. Při růstu firmy i při omezování její činnosti se nevyhneme novému uspořádání organizace a procesů; při inovacích potřebujeme efektivně realizovat projekty a jejich výstupy začlenit do každodenních procesů. Kauzální vztahy hrají ve firmě velkou roli a bez porozumění jednotlivým prvkům a sledování logických zákonitostí, kterými se firma řídí, ji nemůžeme úspěšně řídit.

Výběr témat pokrývá životní příběh firem. Začíná vizí a strategií, kterou musíme převést do dennodenní praxe, tedy do procesů firmy, a alokovat správné zdroje pro efektivní fungování firmy, aby procesní cíle dodávaly hodnoty do strategických cílů firem. O správné fungování a rozvíjení firmy je třeba pozorně pečovat, posilovat tvořivou kulturu firmy a motivaci zaměstnanců. Předsevzali jsme si, že to všechno dáme do kontextu a představíme jako komplexní, ale diferencovaný pohled na „les a stromy“, tedy na firmu a lidi.

Laskavý čtenář v publikaci najde hodně materiálu k přemýšlení. A to byl náš záměr – inspirativně provokovat čtenáře k sebereflexi a následné akci, naučit ho učit se. Nevyroste-me-li v myšlenkách, v našich mentálních modelech a hypotézách, nevyrostou a dlouhodobě nepřežijí ani naše firmy. Víte, že průměrný věk firem činí zhruba polovinu lidského věku? A víte, že naší jedinou konkurenční výhodou do budoucna je schopnost učit se rychleji než ti ostatní?

Cílem naší publikace je tedy přinést ucelený přehled poznatků z teorie, ale zejména praxe rozvoje firem. Měla by být praktickou příručkou pro všechny čtenáře, které zajímá celá šíře disciplín, jež spolupůsobí při rozvíjení firmy. Předpokládáme, že v ní najdou ucelené informace studenti, konzultanti, podnikatelé, vlastníci firem, ale i střední a vrcholoví manažeři, kteří se orientují v jedné odborné oblasti, ale mají zájem si rozšířit svůj obzor o další oblasti nutné pro globální pohled na firmu. Vzhledem k tomu, že uvádíme řadu metodických postupů, jak přistupovat k řešení strategických záležitostí, ale i k řešení

dílčích úloh, může být naše publikace užitečná také pro členy představenstev či dozorčích rad, kteří ve své předchozí kariéře nepůsobili v privátní sféře a chtějí se rychle seznámit s best practices v jednotlivých oblastech.

Kromě naší bohaté praxe byly hlavními zdroji k této knize publikace Petera Sengeho o učící se organizaci, Johna Stermana o systémové dynamice a systémovém myšlení, Roberta Kaplana a Davida Nortona o strategii typu Balanced Scorecard, Johna Kottera o řízení a vedení změny, Davida Ulricha o řízeních lidských zdrojů a mnoha dalších autorů. Využili jsme také veřejně dostupné zdroje na internetu a obecné volně šířené prezentace, které jsme vytvářeli během svého působení u konzultačních firem Arthur D. Little a PA Consulting Group.

Popisované situace v této knize jsou generické a hypotetizované, nejsou osobní. Proto jakákoliv podobnost s konkrétními situacemi konkrétních firem, kromě těch citovaných, je čistě náhodná.

Tato kniha se určitě nechá číst (a tedy i studovat) sekvenčně od první po poslední kapitolu, neboť kapitoly na sebe logicky i strukturálně navazují. Ostatně logika knihy je vysvětlena hned v kapitole 1. Nic však nebrání tomu, aby si čtenář otevřel knihu na libovolné stránce a začel se. Bude-li potřebovat, kontext najde v předchozích i následujících kapitolách, na které je v textu pečlivě odkazováno.

Věříme, že v knize naleznete inspiraci pro účinnější řízení firmy.

KAPITOLA 1

Teorie a praxe firmy

Cílem této kapitoly je představit základní stavební kameny, na nichž firma stojí, tedy to, co dělá firmu firmou.

Výsledkem činnosti firmy je uspokojená poptávka po jejích produktech a službách. Produkty jsou výsledky činnosti firmy, které jsou hmatatelné, zákazník „si na ně může sáhnout“, může se podívat na místo, kde se využívají, a případně si může produkty před koupí vyzkoušet. Služba je oproti tomu méně hmatatelná, zákazník o ni má jen základní představu, „cítí ji“ a před koupí si ověřuje kvalitu služby zpětnou vazbou od zákazníků, kteří si službu koupili před ním.

Můžeme si tedy zjednodušeně představit, že firma je něco jako stroj, černá skříňka, která přetváří vstupy (materiál, poptávku) na výstupy (výrobky, služby), a ty následně na peníze.

1.1 Zájmové skupiny

Firma bývá ve velké většině případů zakládána proto, že vlastníci firmy do ní vkládají kapitál, který chtějí zhodnotit, a to ve větší míře, než je možné depozitním vkladem finančních prostředků do banky.

Vlastníci firmy (společníci, *shareholders*) jsou tedy primární zájmovou skupinou (*stakeholders*), která má jasně artikulovaný zájem na existenci a funkčnosti firmy. Další neméně důležitou primární zájmovou skupinou firmy jsou její **zákazníci**, kteří nakupují výstupy činnosti firmy a do firmy přinášejí peníze.

Třetí primární zájmovou skupinou jsou **zaměstnanci** firmy, kteří se podílejí na transformaci vstupů firmy na výstupy firmy a vytvářejí hodnotu pro zákazníka, za niž je ochoten zaplatit.

Existují však i další skupiny, které mají sekundární zájem na existenci a činnosti firmy, například:

- veřejnost, která má zájem na pozitivním působení firmy v jejím okolí;
- investoři/věřitelé, kteří poskytují/půjčují firmě peníze;
- dodavatelé vstupů, kteří dodávají firmě některé speciální služby anebo polotovary;
- odbory, které firmu sledují z hlediska jejího chování k zaměstnancům;
- stát – regulátor, který hlídá činnost firmy, aby se nestala monopolní anebo nepraktikovala nečestný konkurenční boj;
- konkurenti, kteří monitorují činnost firmy a vymezují se, aby vůči firmě uplatnili vlastní konkurenční výhody;
- média a/nebo regulátor hlídající firmu, aby její činnost nevybočovala z všeobecně přijatých standardů;
- speciální skupiny („zelení“), které vůči firmě uplatňují vlastní zájmy.

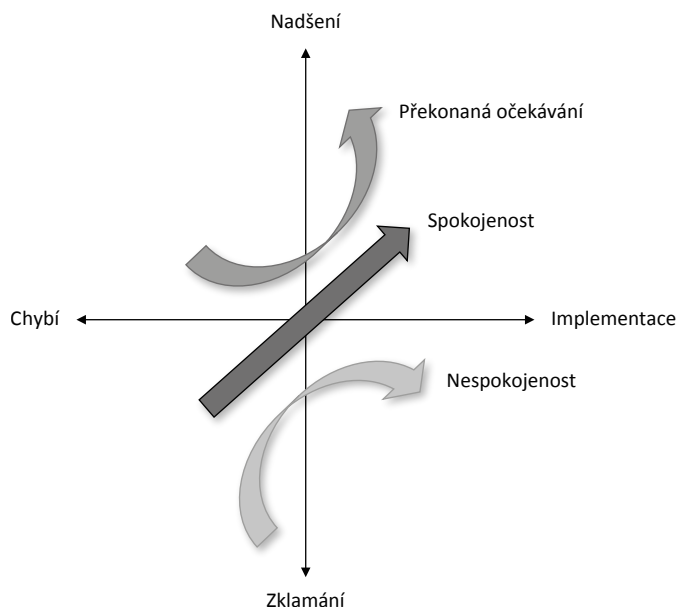
Je zřejmé, že zájmové skupiny mohou mít protikladné zájmy. Například zaměstnanci chtějí vysoké platy, zatímco majitelé firmy očekávají od firmy velké dividendy.

1.2 Atributy spokojenosti

Každá zájmová skupina má od firmy jiná očekávání. Spokojenost zájmových skupin vyjadřujeme v tzv. attributech spokojenosti.

Atributy spokojenosti dělíme do tří kategorií, viz obr. 1.1:

- **podprahové** – to jsou atributy, které se u firmy běžně předpokládají;
- **prahové** – to jsou atributy, které představují pro zájmovou skupinu výkonnostní rozdíl;
- **nadšení** – to jsou atributy, které pro zájmovou skupinu překonávají její očekávání a vyvolávají nadšení.



Obr. 1.1 Kano analýza

V tab. 1.1 uvádíme ilustrativní příklad atributů spokojenosti pro hlavní zájmové skupiny firmy.

Tab. 1.1 Ilustrativní případ atributů spokojenosti

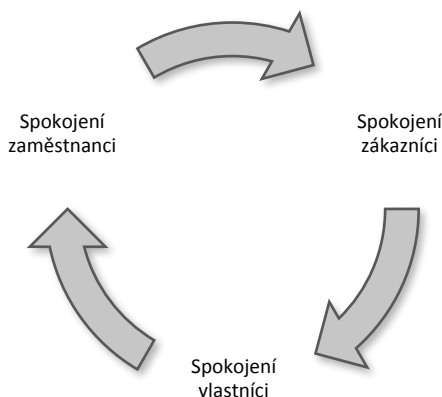
	Podprahové atributy	Prahové atributy	Atributy nadšení
Vlastníci	Černá nula (nulová ztráta)	Čistý zisk > 0	Meziroční růst ve všech ukazatelích
Zákazníci	Kvalitní výrobek/služby	Poprodejní servis	Zvýhodněný balíček služeb
Zaměstnanci	Vyplácení mzdy	Pracovní podmínky	Uznání za práci

Výzkum spokojenosti zájmových skupin je důležitou zpětnou vazbou pro nastavení kurzu manažerského řízení firmy. Spokojenost měříme přímým dotazováním zájmových skupin pomocí strukturovaných otázek. Výhodnocení odpovědí pak obvykle transformujeme do tzv. indexu spokojenosti zájmových skupin.

Důležité je sledovat nejen absolutní hodnotu indexu spokojenosti, ale i meziroční trendy vývoje spokojenosti v jednotlivých ukazatelích indexu spokojenosti, například spokojenost s uznáním za pracovní výkon. Je totiž zřejmé, že atributy spokojenosti se v čase vyvíjejí, atributy nadšení se stávají prahovými a některé z nich dokonce podprahovými.

1.3 Výzva pro generálního ředitele firmy

Výzvou pro generálního ředitele firmy (CEO – *Chief Executive Officer*) je udržet v rovnováze spokojenost, respektive očekávání všech hlavních zájmových skupin firmy, zejména zákazníků, vlastníků a zaměstnanců. Tato očekávání jsou ve zřejmém protikladu, například zákazníci si přejí co nejmenší cenu, kterou platí za produkty nebo služby, a vlastníci chtějí maximalizovat zisky. Na obr. 1.2 je znázorněna dynamika vztahů mezi zájmovými skupinami, jejichž vybalancování (tj. nalezení rovnovážného bodu) tvoří výzvu CEO.



Obr. 1.2 Výzva CEO

Spokojení zaměstnanci budou myslet na přidanou hodnotu, kterou svojí prací v procesech firmy přinášejí zákazníkům. Zákazníci přidanou hodnotu ocení a budou ochotni za ni zaplatit cenu. Spokojení vlastníci budou pamatovat na rozvoj firmy, tedy i zaměstnanců, a budou investovat peníze ze zisku do firmy, což ocení zaměstnanci, kteří budou motivováni kvalitně pracovat pro zákazníky. Kruh se uzavírá a navzájem se posiluje spokojenost zájmových skupin.

Ovšem nic neroste do nebe. Všimněme si, že nespokojení zaměstnanci mohou negativně ovlivnit spokojenost zákazníků, ti mohou od firmy odcházet ke konkurenci, firma pak bude mít menší zisk, což bude mít za následek nespokojenost vlastníků, která se dále přenesne na nespokojené zaměstnance. Kruh se posiluje, ale nyní v opačném směru. A tady jsme

znovu u výzvy pro generálního ředitele – udržet posilující smyčky spokojenosti zájmových skupin v pozitivním směru a vyrovnávat tlaky, které působí na polaritu smyčky a obracejí ji do sestupné „spirály smrti“.

Všimněme si, že CEO má zájmové skupiny „zakódované“ v anglickém názvu své pozice: C – *customers* (zákazníci), E – *employees* (zaměstnanci), O – *owners* (vlastníci).

1.4 Firemní modely

Existuje nepřehledné množství různých modelů businessu, kterými se může každá firma inspirovat. Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Při modelování businessu a rozvíjení firmy si klademe přinejmenším tři okruhy otázek:

1. Kdo jsou naši zákazníci, z jakých segmentů se rekrutují, jaké vztahy s nimi udržujeme, jakými kanály spolu komunikujeme, jakou hodnotu pro ně vytváříme?
2. Jaké jsou naše zdroje příjmů, jakou strukturu mají naše náklady a jak s nimi hospodaříme?
3. Jaké jsou naše klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství a jak se o ně staráme?

Jak máme odpovědi na tyto otázky uchopit, jak je dát do souvislosti a zapouzdřit do firemního rámce?

Pro účely této knížky jsme vybrali tři základní modely, které nejlépe ilustrují koncept našeho nahlížení na rozvoj firmy. Nejprve popíšeme model vysoce výkonné firmy, který vychází z výzvy generálního ředitele firmy. Poté se podíváme na model EFQM, který je derivátem různých modelů řízení kvality. Nakonec představíme moderní model učící se organizace, který „sesměrovává“ firmu k realizaci sdílené vize.

1.4.1 Vysoce výkonná firma

Filozofie vysoce výkonné firmy (*high performing firm*) je založena na implementaci výzvy CEO popsané výše. Jak udržet v rovnováze očekávání všech zájmových skupin?

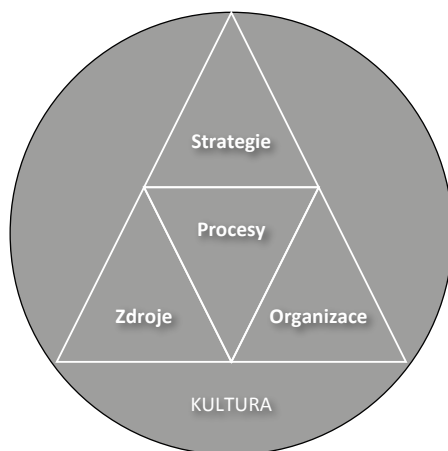
Model vysoce výkonné firmy uvažuje pět základních stavebních kamenů firmy:

- strategii;
- procesy;
- zdroje;
- organizaci;
- kulturu.

Všechno začíná strategií firmy pro zájmové skupiny. Impulz a základní směr strategie, tedy strategickou vizi, dávají vlastníci firmy. Rozpracování strategie do strategických cílů

je manažerskou zodpovědností CEO firmy. Strategie se realizuje ve firemních procesech, které dodávají hodnoty do strategických cílů. Procesy musí optimálně využívat firemní zdroje, jako jsou finance, informace, infrastruktura a zejména lidé, zaměstnanci. Organizace má dvě roviny – dynamickou, související s dělbou práce a manažerským řízením, a statickou, související s rolemi, pracovními pozicemi a odpovídajícími zodpovědnostmi. Kultura zahrnuje hodnoty a chování firmy v dobrých i špatných časech. Je to souhrn historie, současnosti a vize firmy. Kultura firmu stmeluje anebo rozděluje.

O strategii, procesech, zdrojích, organizaci a kultuře firem podrobněji pojednáváme v následujících kapitolách. Schematicky je model vysoce výkonné firmy znázorněn na obr. 1.3.



Obr. 1.3 Model vysoce výkonné firmy

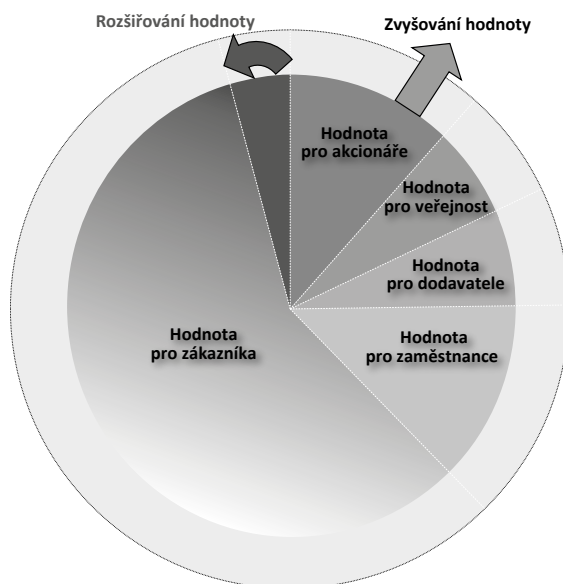
Tento model vyzdvihuje především „tvrdé“ atributy řízení firmy se zdůrazněním managementu zajišťujícího spokojenost zájmových skupin. Výsledek a výkonnost firmy jsou dány měřitelnými ukazateli. „Měkké“ ukazatele jako kultura a vedení lidí (*leadership*) nejsou explicitně zdůrazňovány, ale předpokládají se jako určující faktor úspěchu, který je nutné ošetřit v rámci řízení rizik.

Tento model přináší následující výhody:

- zaměřuje se na strategické skokové zlepšování výkonnosti a vytváření hodnoty pro zájmové skupiny;
- je založen na workshopech, iteracích, hypotézách, vizích, velkém obrazu firmy;
- je uvažován v kontextu všech pěti částí modelu a staví na explicitních dynamických vazbách.

Při řízení firmy podle tohoto modelu jde o to, jak se vyrovnat s výzvou CEO a jak udržet dynamiku vztahů mezi zájmovými skupinami.

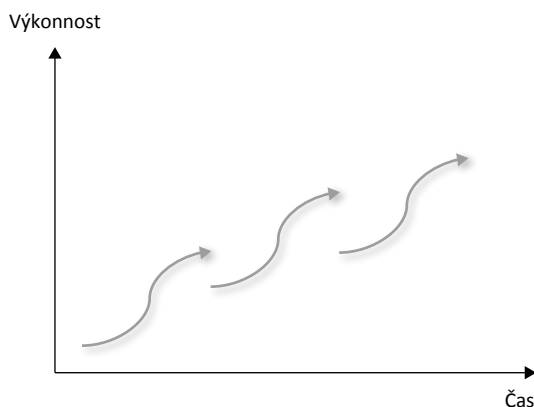
Dynamika vztahů, respektive vytváření hodnoty pro zájmové skupiny, je vyjádřena na následujícím obr. 1.4.



Obr. 1.4 Dynamika vztahů mezi zájmovými skupinami

Vidíme, že zvyšování celkové vytvářené hodnoty pro majitele firmy je možné buď na úkor jiné zájmové skupiny, anebo zvýšením celkové hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit. Určení správných proporcí takového koláče a stanovení tempa růstu je nelehkým strategickým úkolem pro firemní management. To není možné udělat bez kvalitních průzkumů trhu a bez objektivního zhodnocení potenciálu růstu firmy, resp. potenciálu vytváření firemní hodnoty. Naše knížka si klade za úkol předat manažerům firem určité nástroje a know-how v této oblasti.

Vysoce výkonná firma musí vycházet ze silné kultury sdílené zaměstnanci a posilované vedením firmy, neboť plné využití potenciálu výkonnosti je založené na objektivní a pravidelné zpětné vazbě, která umožňuje výkonnost zvyšovat opakovaným nastartováváním nových tzv. S-křivek, viz obr. 1.5.



Obr. 1.5 Restartovaná výkonnost firmy v čase

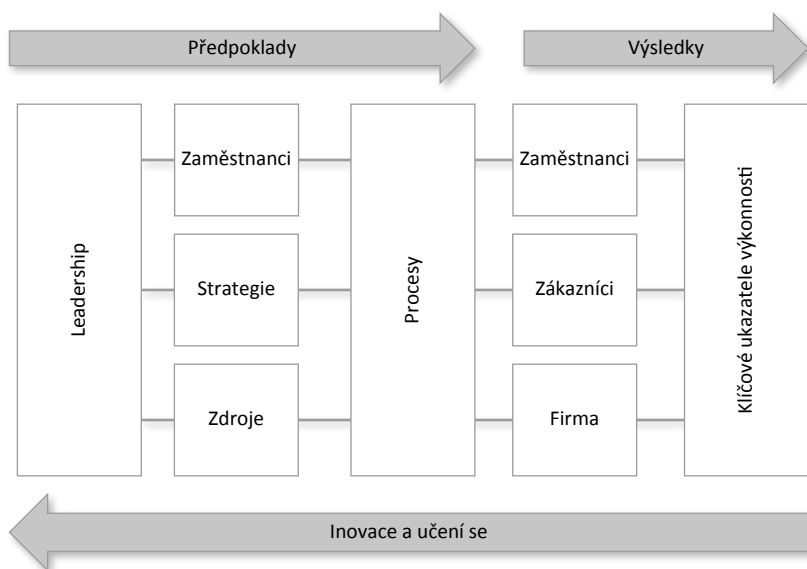
Následující atributy kultury ukazují, jaké podmínky jsou nutné pro řízení firem na základě zpětné vazby a pro znovunastartování nových výkonnostních S-křivek:

- vysoká ambice – systém neustálého monitorování současného stavu, priorit a modelování budoucnosti;
- soustředění se na zákazníky a konkurenci;
- podnikatelské myšlení, které angažuje všechny zaměstnance a činí je zodpovědnými za výkonnost jejich okolí;
- zaměření na akce – více se dělá, než se mluví;
- lidský potenciál je soustavně rozvíjen a lidé si vzájemně pomáhají;
- energie a nadšení – lidé jsou připraveni udělat něco navíc, pozitivním přístupem ovlivňují ostatní a nejsou frustrováni anebo jinak negativně naladěni.

1.4.2 EFQM

V modelu EFQM se soustředíme na vedení lidí. Model EFQM (*European Foundation for Quality Management*), viz obr. 1.6, umožňuje implementovat, monitorovat a neustále zlepšovat nejlepší manažerské odvětvové praxe řízení firem:

- identifikuje oblasti pro zlepšení s největším potenciálem;
- je založen na sebehodnocení a poměřování se s benchmarkem nejlepší praxe;
- hybnými silami výkonnosti jsou vedení a procesy;
- je založen na faktech, a tedy na objektivitě;
- zkoumá firmu v dynamických příčinných souvislostech.



Obr. 1.6 Model EFQM

Model excellence EFQM je rámec založený na devíti kritériích, k nimž patří:

- leadership;
- zaměstnanci;
- strategie firmy;
- partnerství a zdroje firmy;
- procesy;
- výkonnost zaměstnanců;
- zákazníci;
- firma;
- klíčové ukazatele výkonnosti.

Tato kritéria lze použít pro hodnocení postupu firmy na její cestě k vynikajícím (excellentním) výsledkům v oblastech výkonnosti, zákazníků, lidských zdrojů. Tzv. vůdcovství je zde hybnou silou pro politiku a strategii, prováděnou konkrétními lidmi prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesu.

Provozní (operační) výkonnost

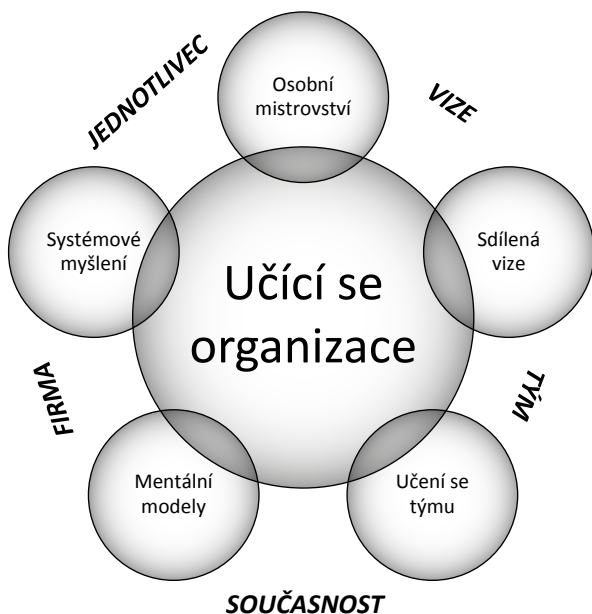
Provozní (operační) výkonnost (*operational excellence*) je souborem organizačních a manažerských principů, technik a nástrojů, které se uplatňují při soustavném zvyšování výkonnosti měřené odpovídajícími klíčovými ukazateli výkonnosti – KPI (*key performance indicators*). Provozní výkonnost se realizuje v procesech, protože se v nich vytváří přidaná hodnota a také v nich vznikají náklady (plýtvání). Přidanou hodnotu oceňuje koncový zákazník a je za ni ochoten zaplatit cenu. Náklady se rozklíčovávaly a přiřazují k lidem – personální náklady, k procesům a činnostem – FTE (*full time equivalent*, plný pracovní úvazek) a výkonnostní KPI, k organizačním útvarům, ke strojům a dalším zdrojům nebo operátorům procesů.

1.4.3 Učící se organizace

Koncept učící se organizace se dívá na firmu v kontextu tzv. pěti disciplín, stavebních kamenů učící se organizace, viz obr. 1.7. Učící se organizací je taková firma, která přijala a zvládla výzvu „naučit se učit“. Učící se organizace neustále testuje a vyhodnocuje zkušenosti a na základě zpětné vazby je transformuje ve znalosti, jež jsou přístupné celé firmě.

Učící se organizace je postavena na pěti stavebních kamenech, k nimž patří:

- osobní mistrovství;
- učení se týmu;
- mentální modely;
- sdílená vize;
- systémové myšlení.



Obr. 1.7 Pět disciplín učící se organizace

Osobní mistrovství spočívá v neustálém rozvíjení vůdcovských a manažerských kvalit manažerů firmy. Je založeno na sebereflexi, zpětné vazbě a potřebách firmy. Je důležité, aby se manažeři naučili vnímat současný stav, jeho silné a slabé stránky, a identifikovat, jaké příležitosti a hrozby se v čase pro firmu objevují nebo mohou objevovat. Je žádoucí, aby se současnost neustále konfrontovala s vizí a jednotlivci (manažeři) přijímali akční opatření pro překlenutí rozdílů vize a skutečnosti. Manažeři vedou dialog sami se sebou, „bojují“ se silami, které působí proti realizaci vize a táhnou je v jejich úsilí zpět k pohodlnosti, a silami, které je naopak táhnou dopředu, směrem k vizí a představují pro ně výzvu, viz obr. 1.8. Osobní mistrovství je spjato s kreativitou, s proaktivním přístupem k životu i businessu a znamená, že manažeři se nebojí svých limitů daných vlastními kompetencemi a dovednostmi, učí se na základě zpětné vazby a kladou si ambiciózní, ale splnitelné cíle. Osobní mistrovství je založeno na osobním růstu manažerů v souladu s potřebami firmy.

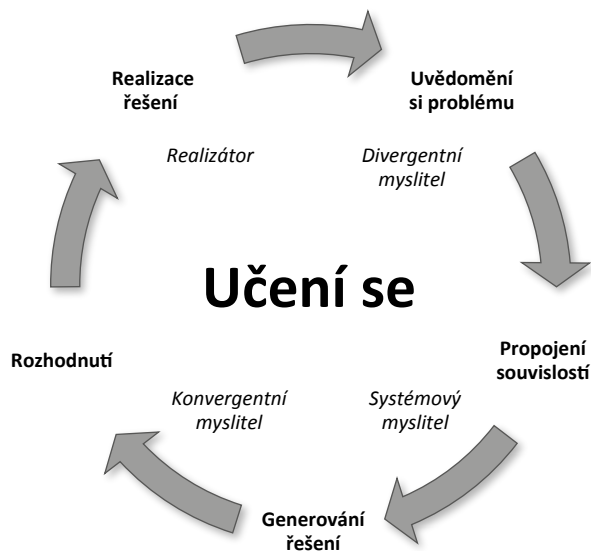


Moje vize

Moje současnost

Obr. 1.8 Tvořivé napětí mezi vizí a skutečností

Tyto akce je nutné komunikovat a slad'ovat v rámci manažerských týmů. Manažerský tým **se musí naučit učit se a nikdy se učit nepřestat**. To není jednoduchá záležitost, protože ve velké většině manažerské týmy ve firmě tvoří skupina individualit. Popíšeme si proces řešení problému, na kterém se tým učí. Proces učení prochází pěti fázemi, viz obr. 1.9.



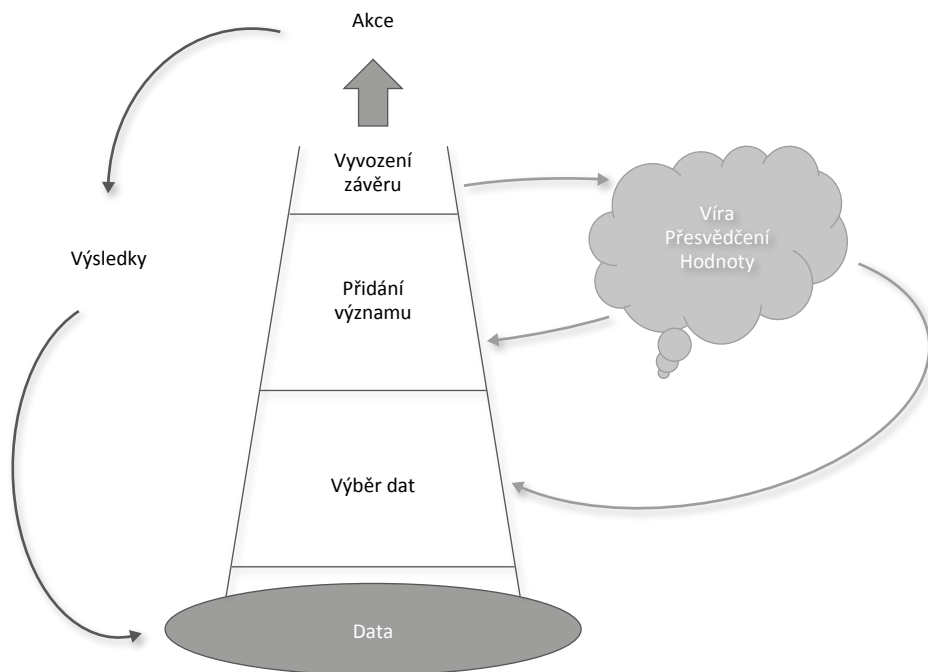
Obr. 1.9 Řešení problému a učení se

První fází je uvědomění si problému (*reflecting*), v níž identifikujeme situaci, která je neuspokojivá a vyžaduje řešení. V této fázi se dobře uplatňuje tvořivé divergentní myšlení, při kterém jsou zkoumána alternativní řešení. Ve druhé fázi zvané propojení souvislostí (*connecting*) se využívá systémové myšlení, jemuž se věnujeme v dalším textu. V kontextu učení se se jedná o uvědomění si nejen jednotlivých alternativ, ale i jejich vzájemných vazeb. Ve třetí etapě generování řešení (*generating*) předkládáme na výběr možná řešení. Čtvrtou etapou je rozhodnutí (*deciding*), spočívající ve vyhodnocení alternativ, včetně jejich dopadů v čase a zpětné vazby, popřípadě nezamýšlených efektů rozhodnutí. Jedná se o tzv. konvergentní myšlení, při kterém hledáme logický závěr. V poslední páté etapě, tj. realizaci (*doing*), implementujeme navržené řešení, jež odstraňuje příčiny zkoumaného problému.

Tým nesmí nikdy ustrnout, musí neustále monitorovat a vyhodnocovat pokrok strategie a přijímat strategická opatření. Ta je pak nutné dále komunikovat dovnitř společnosti a efektivně řídit změnu, která ale naráží na přijetí (tzv. „koupení změny“) nižšími články řízení. Zejména se jedná o umělé překážky a pasivní tlaky působící proti změně. Manažeri musí otevřeně deklarovat odhodlání a závazek implementovat změnu jako tým a takovou deklaraci naplňovat svými manažerskými činy.

Jednou z největších překážek implementace změn jsou **mentální modely** lidí na obou stranách – jak na straně iniciátorů změn, tak na straně nositelů změn zodpovědných za implementaci změny. Mentální modely jsou obrazy světa tak, jak mu rozumíme, jak ho poznáváme a jak si ho mentálně utváříme. Na základě mentálních modelů přijímáme

rozhodnutí a následně konáme. Nejedná se jen o pouhé nastavování zrcadla skutečnosti, někdy mentální modely „přikrášlujeme“, ať destruktivně nebo kreativně. Často se může jednat o mentální zkratky – něco ze skutečnosti vypustíme, přizpůsobíme, změním anebo vytvoříme. Tím se můžeme dostat k nesprávným závěrům (tzv. žebřík dedukce, *inference ladder*), viz obr. 1.10.



Obr. 1.10 Žebřík dedukce

Popišme si, jak žebřík dedukce povětšinou funguje. Zjednodušeně jde o sedm kroků:

1. Zvolím data z množiny pozorovaných jevů.
2. Přidám k těmto datům význam.
3. Na základě významu stanovím hypotézu.
4. Na základě hypotézy udělám závěry.
5. Závěry akceptuji a budu jim věřit.
6. Na základě závěrů přijmu akční řešení.
7. Získám výsledky, které rozšíří množinu výchozích dat (jevů).

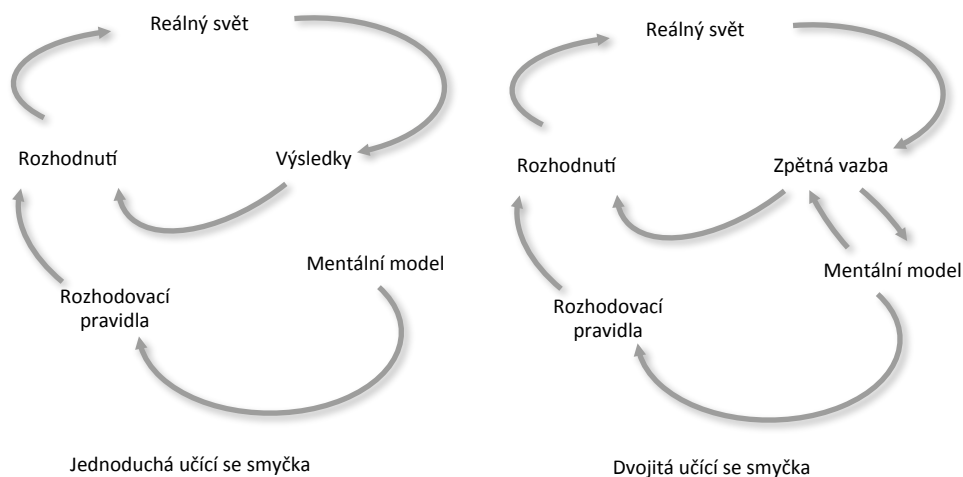
Uveďme si konkrétní příklad, jak si můžeme vytvořit mentální model na základě interpretace pozorovaných jevů.

1. <jev> Jan se opozdil na schůzi oddělení.
2. <význam> Jan chodí vždycky pozdě na schůze.

3. <hypotéza> Jan si myslí, že schůze oddělení nejsou důležité.
4. <závěr> S Janem nemůžeme počítat jako s dobrým manažerem.
5. <důkaz> Jana je potřeba propustit.
6. <akce> Pozvu si Jana na pohovor, při kterém mu navrhu, aby odešel.
7. <výsledek> Jan dal výpověď.

Vidíme, že mentální modely určují naše chování, ale mohou být i nebezpečné. Jejich analýzou dojdeme k následujícím pozorováním:

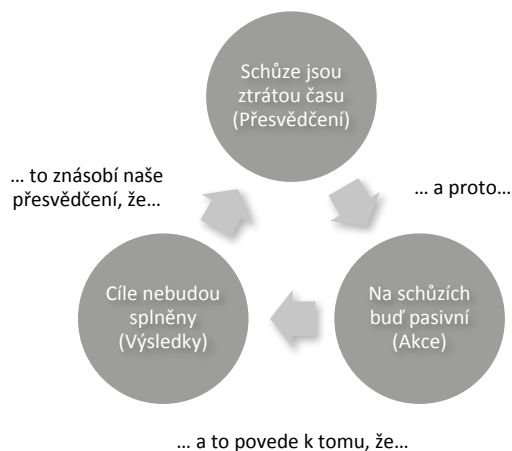
- Mentální modely jsou kritické pro naši efektivitu.
- Mentální modely filtrují to, co vidíme a slyšíme.
- Mentální modelům často věříme.
- Mentální modely mohou být nepravdivé a způsobit nám těžkosti.
- Je jednodušší porozumět cizím mentálním modelům než těm vlastním.
- Mentální modely ovlivňují naše učení se, viz obr. 1.11.



Obr. 1.11 Proces učení se na základě zpětné vazby

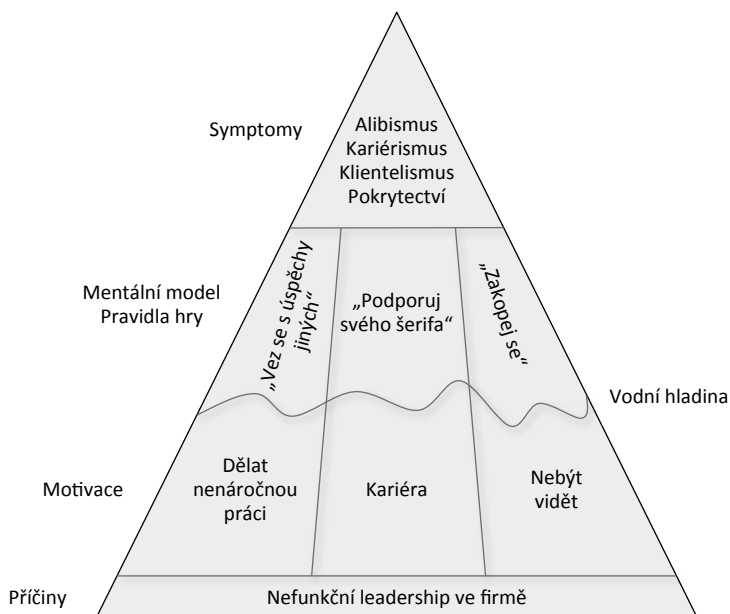
Na obr. 1.11 jsou znázorněny dvě smyčky procesu učení se, které jsou odvozeny od mentálních modelů. Smyčka jednoduchého učení je řízena mentálním modelem, který vytváří logická rozhodovací pravidla ve virtuálním světě mentálního modelu. Rozhodnutí je pak konfrontováno s reálným světem a výsledky rozhodnutí ovlivňují nové rozhodnutí – učíme se ze zkušenosti. Mentální model ale zůstává nezměněn. Ve druhém případě se jedná o dvojitou smyčku učení se se zpětnou vazbou. Zpětná vazba z konfrontace rozhodnutí a reálného světa ovlivňuje nejen nová rozhodnutí, ale i mentální model, který se může změnit. A naopak mentální model ovlivňuje zpětnou vazbu.

Když se vrátíme k příkladu dedukčního žebříku, vidíme, že mentální model je provázán s naším jednáním a našimi akcemi a ty jsou výsledkem našeho přesvědčení a porozumění současné situaci, viz obr. 1.12.



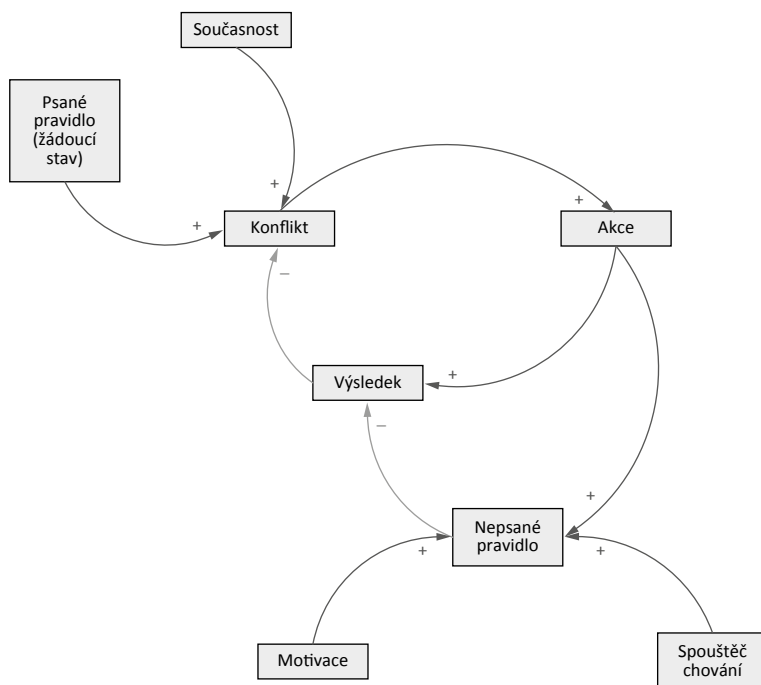
Obr. 1.12 Mentální model a naše jednání

Mentální modely vytvářejí nepsaná pravidla hry, která je nutné poznat a porozumět jejich logice a důvodům jejich vzniku. Nepsaná pravidla vytvářejí kulturu firmy, o níž podrobněji pojednáváme v kapitole 5.9.2 a na různých místech této knihy. Ilustrace nepsaných pravidel hry – „Vez se s úspěchy jiných“, „Podporuj svého šerifa“, „Zakopej se“ – je na obr. 1.13. V tomto případě uvedená nepsaná pravidla vytvářejí mentální model, který vede k pomalému, ale soustavnému poklesu morálky, jejímiž projevy jsou alibismus, kariérismus, klientelismus a pokrytectví ve firmě. Obr. 1.13 nám také ilustruje fakt, že motivace, příčiny a spouštěče nepsaných pravidel jsou ukryty hluboko v duši firmy a lidí, jako led v ledovci hluboko pod hladinou vody.



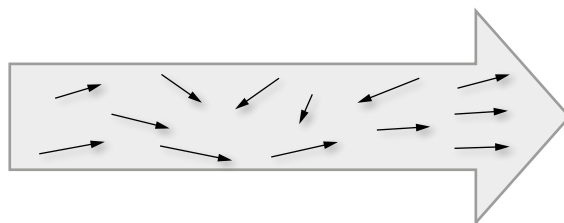
Obr. 1.13 Ledovec Nepsaná pravidla a mentální modely

Podívejme se, jak nepsaná pravidla vznikají z psaných pravidel, viz obr. 1.14. Psaná pravidla vyjadřují vizi, jak si firma představuje, že se mají lidé a firma chovat a dělat business. Když se psaná pravidla a současnost dostanou do konfliktu, vzniká potřeba akce, jež vede k nějakému výsledku, který konflikt zmenšuje, ale také k vytvoření nepsaného pravidla, jež následkem je neuspokojivý výsledek, a tím i zvětšující se konflikt s psaným pravidlem.



Obr. 1.14 Psaná vs. nepsaná pravidla

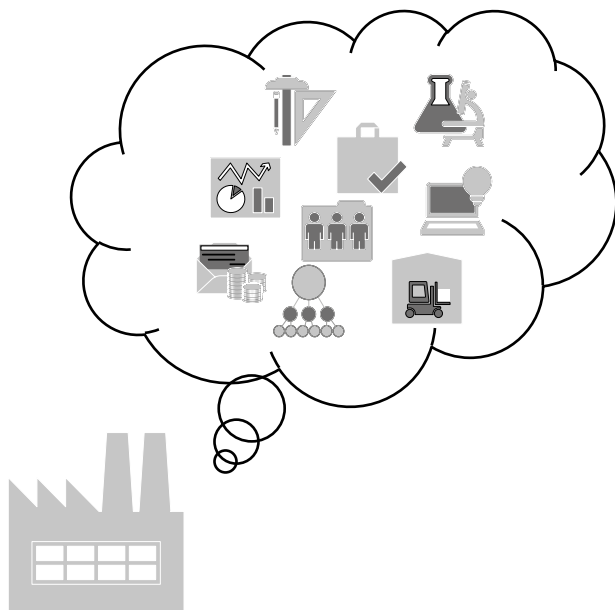
Sdílená vize je předpokladem, respektive nutnou podmínkou pro pokrok. Sdílenou vizi je třeba spoluvytvářet a komunikovat, aby si ji všichni zaměstnanci firmy vzali za svou. Sdílená vize určuje směr a „sesměrovává“ firmu. Když nevím, kam mám jít, pak je jedno, kam jdu. Bez sdílené vize nemáme směr ani svou budoucnost pod kontrolou. Osobní vize nestačí, vizi je třeba přeložit do firemní vize. Firemní vize je sdílená, když je spoluvytvořená. Firemní vize musí zaměstnance a ostatní zájmové skupiny firmy motivovat, „sesměrovávat“ a naplňovat jejich očekávání, jak je znázorněno na obr. 1.15.



Obr. 1.15 Sesměřování firmy na základě sdílené vize

Systémové myšlení je svorníkem všech pěti disciplín učící se organizace. Pomáhá nám překonávat naše mentální modely i mentální modely ostatních. Zjednodušeně řečeno, jde o to vidět najednou „les i stromy“. Základem systémového myšlení je poznání složitého systému, o kterém přemýšlíme a který poznáváme z chování jeho víceméně náhodně vybraných částí a jejich vzájemné interakce. Systém má následující vlastnosti:

- Systém je komplexní entita, která funguje na základě interakce jednotlivých částí systému.
- Vlastnosti systému jsou vlastnosti celku, které nejsou vlastnostmi jeho částí, a objevují se, když systém „pracuje“ jako celek.
- Každá část systému může ovlivnit celek.
- Když se mění jedna část systému, vždycky se objevují vedlejší efekty.
- Systém odolává změně, protože jeho části jsou provázány. Nicméně, změna systému bývá náhlá a nečekaná.
- V systému platí zákon akce a reakce. Čím silněji na systém tlačíme, tím silněji systém tlačí zpět.
- Chování systému se zlepšuje těsně před tím, než se začne zhoršovat.
- Když systém rozdělíme na dvě poloviny, nedostaneme dva stejné systémy.
- Malé změny systému mohou přinést velké výsledky. V systému můžeme nalézt tzv. místa zlomu, ve kterých lze za relativně malého úsilí dosáhnout podstatné změny chování systému.



Obr. 1.16 Továrna jako systém – od myšlenky k realizaci

Systém a systémové přemýšlení ilustruje obr. 1.16 – zde se jedná o návrh továrny. Návrhu takového systému předcházelo systémové přemýšlení o stavebních kamenech tohoto

systému a jejich vzájemném vztahu, jakož i o potřebách a očekáváních zájmových skupin. Jak už bylo řečeno, „je třeba vidět les i stromy“.

Disciplíně systémového myšlení věnujeme samostatnou kapitolu 2.

Uvedli jsme tři základní filozofické modely firem – model vysoce výkonné firmy, EFQM model a model tzv. učící se organizace. Všechny modely mají společný rozměr – jsou založeny na zkoumání a poznání příčinných vztahů, které jednak vytvářejí rovnováhu (ekvilibrium) mezi různými silami působícími na firmu a jednak na základě zpětné vazby a benchmarku vytvářejí obraz budoucnosti firmy a také určité napětí mezi současností (co máme) a vizí (co chceme). Toto „tvořivé“ napětí vede k akcím, které mají převést firmu ze současnosti do kýženého budoucího stavu.

Na závěr této kapitoly uvádíme test, zda je vaše firma učící se organizací.

Naše firma se učí ze zkušeností a neopakuje chyby.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Když od nás někdo odchází, jeho znalosti ve firmě zůstávají.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Po dokončení úkolu týmy projekt dokumentují.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Znalosti, které se vytvářejí, jsou analyzovány, tříděny, zhodnocovány a jsou k dispozici celé společnosti formou databází, prezentací a tréninků.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Naše firma uznává a oceňuje hodnoty, které přinášejí znalosti vytvářené jednotlivci i týmy.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Naše firma systematicky vyhodnocuje požadavky na znalosti a plánuje akce k jejich vytvoření.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Naše firma podporuje „experimentování“ jako způsob učení se.

☐ Vždycky ☐ Často ☐ Někdy ☐ Zřídka ☐ Nikdy

Osobní mistrovství

- Je rozvoj lidského potenciálu v naší firmě považován za stejně důležitý jako naše ekonomické výsledky?
- Jsou lidé, kteří prokázali znalosti, uznávání a respektování?
- Očekává se, že lidé budou rozvíjet sami sebe jako součást svého pracovního výkonu?
- Jsou lidé, kteří vedou nebo koučují někoho jiného, uznávání?
- Je u nás zvykem, když nevíme, říci „Nevím“, anebo problém zamlžít?

Sdílená vize

- Má naše společnost jasnou vizi o své budoucnosti?
- Jakou odpověď dostaneme, zeptáme-li se našich zaměstnanců, jakou má naše firma sdílenou vizi?
- Sdílejí naši zaměstnanci vizi společnosti a jsou odhodláni ji naplnovat?
- Vyplynou z našeho rozhodnutí o alokovaní zdrojů (čas, talent, peníze) z vize společnosti?

Mentální modely

- Ověřujeme si naše představy a předpoklady o našich zákaznících, konkurentech, technologii a trhu?
- Jsou důležitá rozhodnutí založena spíše na faktech než na názorech?
- Když se vyskytnou neshody, snažíme se porozumět argumentům druhé strany nebo obhajujeme vlastní názory?
- Vítají a dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu?
- Jsou lidé povzbuzováni, aby se ptali: „Proč?“ a „Proč ne?“

Učení se týmu

- Hovoříme-li o současných podmínkách naší společnosti, říkáme to, „jak to je“, aniž bychom se přitom zamysleli nad silnými i slabými stránkami naší společnosti?
- Jsou v našem týmu rozdíly a konflikty řešeny otevřeně, anebo vytváříme dusnou atmosféru?
- Jsou naše týmy odměňovány za výsledky společné práce?
- Povzbuzujeme na schůzkách našeho týmu aktivně názory všech zúčastněných?
- Vznášejí členové týmu sami problémy k řešení, anebo čekají na názory vedoucího týmu?
- Když je náš tým pohromadě a řešíme problémy nebo přijímáme řešení, vytváříme atmosféru kolegiality a rovnosti?

Systémové myšlení

- V případě, že jde něco špatně, je naší první reakcí někoho či něco obvinít, anebo se z toho něco naučíme?
- Jsme schopni si sami vyřešit většinu problémů v naší firmě?
- Povzbuzujeme a podporujeme porozumění tomu, jak naše práce ovlivňuje ostatní a jak nalézt cestu, aby systém lépe fungoval?
- Když zavedeme změny, plánujeme realisticky dobu, kdy můžeme vidět první výsledky změn?
- Když plánujeme projekty, myslíme i na dopady změn na celou společnost?
- Když jde něco špatně, snažíme se vidět celý „les“, anebo se snažíme problém („strom“) ihned odstranit?

Literatura

- BÖTZEL, S., SCHWILLING, A.: *Managing for Value*. Capstone, Oxford 1999
- NEUMAIEROVÁ, I., ET AL.: *Řízení hodnoty podniku*. Profess Consulting, Praha 2005
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y.: *Tvorba business modelů*. Albatros Media, Praha 2010
- SCOTT-MORGAN, P.: *The Unwritten Rules of the Game*. Mc-Graw Hill, New York 1994
- SENGE, P. M.: *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press, Praha 2007
- SENGE, P. M., ET AL.: *The Fifth Discipline Fieldbook*. Currency and Doubleday, New York 1994
- SLYWOTZKY, A. J., ET AL.: *Profit Patterns*. John Wiley & Sons, New York 1999

KAPITOLA 2

Systémový pohled na řízení firmy

V této kapitole podrobně představíme systémové myšlení a metody systémové dynamiky, které nám umožní lépe pochopit, jak fungují podnikatelské modely firem v tržním prostředí, a umožní nám postihnout příčiny současného stavu firmy a modelovat budoucnost firmy alespoň na papíře.

Vědecká disciplína systémová dynamika (*system dynamics*) byla vytvořena v 50. letech minulého století na Massachusetts Institute of Technology profesorem Jay Foresterem a od té doby je systematicky rozvíjena. Jedná se o konceptuální metodologii a matematickou techniku modelování složitých systémů a problémů na základě částečné znalosti chování částí těchto komplexních systémů, resp. poznáných vazeb jejich částí. Je založena na zkoumání zpětnovazebních smyček a časových zpoždění vzájemných kauzálních vlivů a vedlejších efektů a na ověřování formulovaných hypotéz („co se stane, když...“).

Systémová dynamika byla v průběhu let hodně popularizována a zpřístupněna široké veřejnosti (Senge, 1994). V současné době je podporována speciálními modelovacími softwarovými nástroji, například Vensim nebo Ithink, a je aplikována na celou řadu nej-různějších komplexních systémů (tržní hospodářství, pandemie, studená válka, problémy rozvojových zemí, život ve městě, ekologické systémy, biologické systémy apod.). Přinesla velké množství zajímavých a neočekávaně hodnotných výsledků.

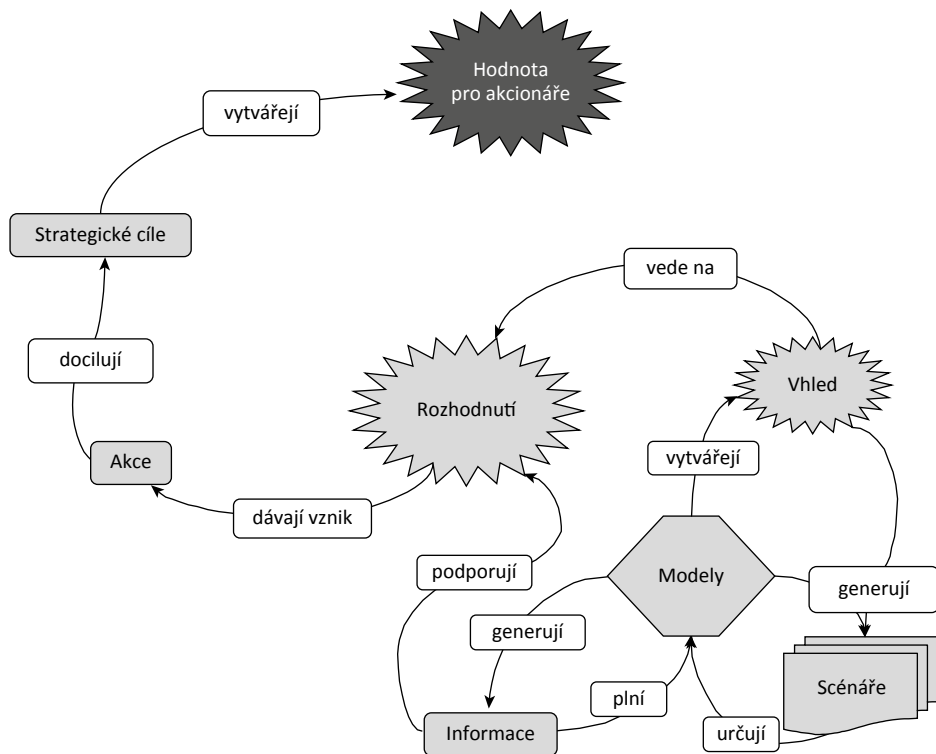
Při rozvíjení firmy je důležité analyzovat současnou situaci a neustále ji porovnávat s ambiciózní vizí, možnostmi i potenciálem firmy a hledat scénáře a cesty jejího rozvoje. K tomu je výhodné používat modely, ke kterým nám systémová dynamika dává nástroje. Jedná se o modelování typu „co se stane, když“, jež nám přináší mnoho konkurenčních výhod:

- Jsme vždy o krok napřed před konkurencí, umíme odhadovat dopady strategických rozhodnutí a jsme si vědomi vedlejších účinků, které mohou být zpožděny v čase.
- Porozumíme příčinám jevů a trendů a nechtěným následkům našeho rozhodování. Nalezneme tzv. body zlomu, tj. míst, kde ovlivňováním parametrů dosáhneme s relativně malým úsilím zásadních změn.
- Kvalifikovaně rozhodujeme na základě vyhodnocení možných scénářů vývoje a využívání příležitostí.

Cílem této knihy, a tedy ani této kapitoly není sestavování a ladění různých modelů na počítači. Spíše se nám jedná o představení mocného nástroje systémového myšlení formou kauzálních mentálních modelů businessu, které se velmi dobře uplatní při rozvíjení firmy a při čtení této i dalších kapitol této knížky. K tomu účelu nám dobře poslouží jen tužka a papír pro vizualizaci našich myšlenek.

Na následujícím obr. 2.1 je znázorněn ilustrativní příklad modelu vytváření přidané hodnoty pro akcionáře. Graficky se jedná o propojení entit – důležitých stavebních kamenů, popisujících zkoumanou skutečnost pomocí určujících vztahů, které vedou k nějakému strategickému závěru. V našem případě jsme zapsali následující příběh. Model podnikání se rozvíjí prostřednictvím strategických scénářů, které využívají podněty generované z modelu podnikání a odvozené informace. Tyto rozpracované podněty a informace představují znalosti, jež vytvářejí vstupy pro strategické rozhodování. Výsledkem rozhodnutí jsou činnosti (akce), které vedou k formulování a naplňování strategických cílů. Naplnění

strategických cílů (dosažení hodnot strategických cílů) vytváří hodnotu pro akcionáře (vlastníky) firmy. Jedná se tedy o vizualizace příčinných (kauzálních) vztahů mezi entitami.

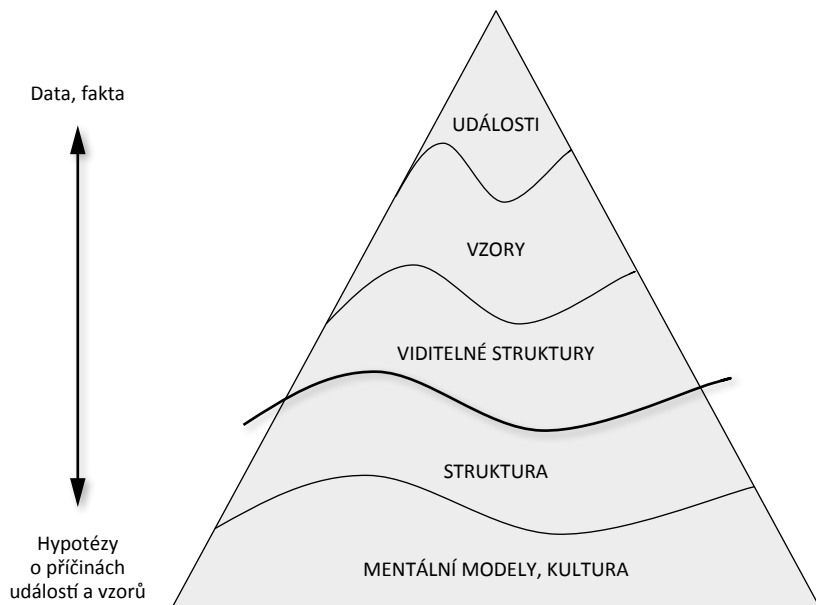


Obr. 2.1 Dynamický model vytváření hodnoty pro akcionáře

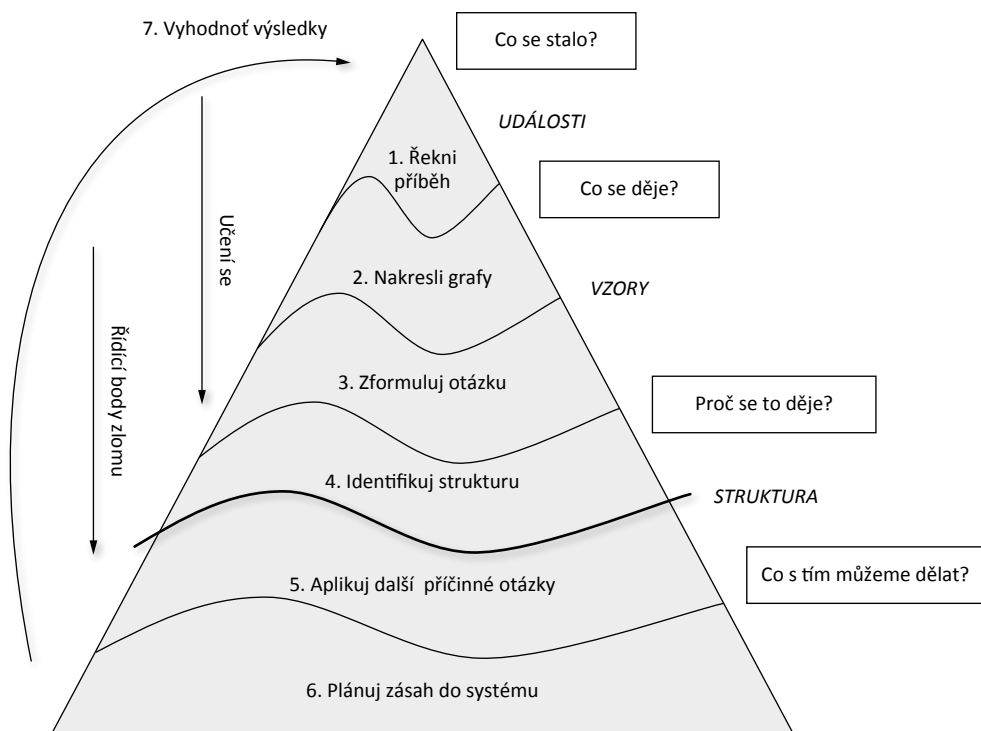
2.1 Systémové myšlení

Jak už bylo řečeno, systémové myšlení zkoumá různé systémy, tj. entity vzájemně propojené kauzálními vztahy. Systémové myšlení vychází z mentálních modelů, které se formují někde pod hladinou v základně tzv. ledovce systémového myšlení, viz obr. 2.2.

Nad hladinou vidíme obvykle jen události a vzory a těsně na hladině po podrobnějším zkoumání i strukturu systému. Poznáváním systému se postupně dostáváme do jádra systému, do oblasti virtuální nehmaterelné struktury systému, kterou poznáváme na základě našich mentálních modelů. A obráceně, na základě našich mentálních modelů se dostáváme k podrobnějšímu poznání struktury a vzorů systému a k vysvětlení pozorovaných událostí. Pohybujeme se tedy od poznaných dat, resp. faktů, přes informace a znalosti do oblasti hypotéz vysvětlujících příčiny událostí a naopak od hypotéz se dostáváme ke znalostem a informacím popisujícím strukturu systému. Tím se prohlubuje náš proces učení se a máme větší šanci, že odhalíme řídicí místa (místa zlomu) systému. Na obr. 2.3 je postup systémového myšlení vizualizován v sedmi krocích.



Obr. 2.2 Ledovec systémového myšlení



Obr. 2.3 Postup systémového myšlení

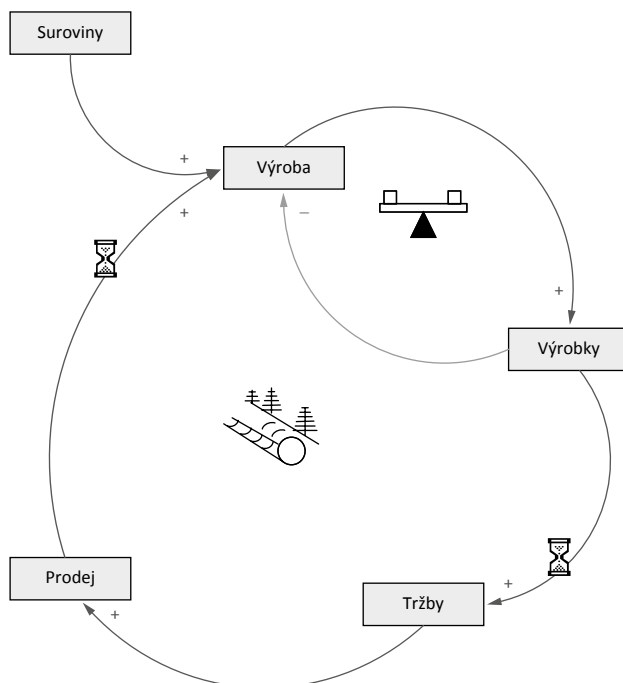
Jak už bylo řečeno, systém tvoří entity a kauzální (příčinné) vztahy. Ačkoliv to zní jednoduše, není jednoduché kauzalitu v čase a prostoru jednoznačně určit. Kauzální vztahy jsou ale pro pochopení a řízení systému – například firmy – podstatné. Vše záleží na našem mentálním modelu – nemůžeme odhalit řídicí místa systému se stejným mentálním modelem, kterým jsme byli vedeni, když jsme systém modelovali (poznávali).

2.2 Kauzální mentální modely businessu

Klíčem ke kauzálnímu přemýšlení je identifikace vztahu příčina → následek. To není vždy jednoduchá záležitost, neboť příčiny a následky se často pletou a následek může být příčinou dalšího jevu a naopak. Například v následujícím kauzálním (příčinném) řetězci

prodej → výroba → tržby → prodej

je prodej příčinou, nebo následkem výroby? Nechceme trávit čas filozofováním, co bylo dříve, zda vejce, či slepice, ale uvědomme si, že je důležité uvažovat uzavřené kauzální řetězce, neboť nám nejde o lineární uvažování, ale o zpětnovazební smyčky. Nevyrábíme na sklad, ale vyrábíme to, co jsme schopni dodat podle objednávek, a k tomu nám při plánování i realizaci prodeje a následně také výroby pomáhá údaj o velikosti tržeb, jak je znázorněno na obr. 2.4.



Obr. 2.4 Příklad systémového diagramu výroby

2.2.1 Nástroje vizualizace – kauzální vztahy se zpětnou vazbou

Na zjednodušeném obr. 2.4 vidíme tok surovin, který se výrobou proměňuje ve výrobky. Výrobu je třeba řídit v závislosti na poptávce a nabídce tak, abychom nevyráběli na sklad. Poptávané, tedy prodané výrobky určují zpětnovazební vyvažující smyčkou (symbol váhy) požadavek na tok výroby. Polarita smyčky je označena $+/-$ a odpovídá přímé/nepřímé úměře – například čím větší prodej, tím větší výroba (+) nebo čím více výrobků, tím menší výroba (–).

Tok výroby je ovšem také ovlivňován nasmlouvaným prodejem, resp. nabídkou výrobků, které je třeba dodat. Zde přesýpací hodiny určují zpoždění mezi prodejem a výrobou. Je jasné, že velikost prodeje přímo ovlivňuje výši tržeb a naopak. Jedná se tedy o posilující zpětnovazební smyčku. Tento fakt znázorňujeme symbolem sněhové koule.

Důležité je věnovat pozornost zpětnovazebním smyčkám, protože eliminují pasti zjednodušujícího lineárního deduktivního myšlení, kterému lidé dávají přednost, neboť všichni máme tendenci „lineárně myslet v nelineárním světě“. Nebezpečí takového uvažování je, že můžeme dělat správné závěry z nesprávných předpokladů. Závěry jsou pak v kontextu celého obrázku nesprávné (neboť jak praví matematická logika, z nepravdy můžeme odvodit cokoliv).

Proberme si symboliku zpětnovazebních smyček podrobněji, v pěti krocích:

1. Zvolíme dvě entity zkoumaného systému, které nabývají různé hodnoty. Hodnoty se mohou zvyšovat nebo snižovat. Jejich kauzální vztah vyjádříme šipkou. Šipka nám říká, jak se hodnoty ovlivňují – když hodnota první entity roste nebo klesá, pak hodnota druhé entity také roste anebo klesá. To vyjadřujeme polaritou smyčky $+/-$. Příkladem je vztah mezi marketingem a prodejem. Když vzrůstá marketing, pak roste i prodej – a opačně, když klesá marketing, pak klesá prodej. Tento vztah odpovídá přímé úměrnosti (polarita +). Existují ovšem i vztahy nepřímé úměrnosti, například vztah mezi entitami sklad a výroba. Platí, že čím větší množství výrobků je na skladě, tím menší musí být výroba a čím menší množství výrobků je na skladě, tím větší musí být výroba (polarita –). Všimněme si, že tento vztah modelujeme tak, jak věříme kauzálnímu ovlivnění dvou entit. Kauzální vztah mezi entitami modelujeme na základě zkušenosti a svého přesvědčení, tedy mentálního modelu!
2. Zobrazený kauzální vztah mezi entitami prozkoumáme z hlediska času. Například marketing přímo úměrně ovlivňuje prodej, ale s časovým zpožděním – na účinek marketingu v prodeji si musíme nějaký čas počkat. Už víme, že časové zpoždění znázorníme symbolem přesýpacích hodin na šípce.
3. Snažíme se nalézt uzavřené smyčky kauzálních vztahů mezi entitami systému. Těmto smyčkám říkáme zpětnovazební smyčky. Ty se mohou navzájem posilovat, a to v pozitivním i negativním směru. Na jedné straně můžeme zjistit, že v řetězu kauzálních vztahů výchozí trend zesiluje, tzn. že čím větší (resp. nižší) je hodnota dané entity, tím se hodnota průchodem smyčkou zvýší (resp. sníží). Příkladem je smyčka marketing → prodej → marketing. Už víme, že takovou smyčku označíme symbolem sněhové