

KAREL ČERVENÝ

STRATEGICKÉ ANALÝZY PRO ÚSPĚCH FIREM



OD METOD K INOVACÍM
A STRATEGICKÉMU ROZHODOVÁNÍ

KAREL ČERVENÝ

STRATEGICKÉ ANALÝZY PRO ÚSPĚCH FIREM



OD METOD K INOVACÍM
A STRATEGICKÉMU ROZHODOVÁNÍ

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

PhDr. Karel Červený, MSc., MBA, DBA

Strategické analýzy pro úspěch firem

Od metod k inovacím a strategickému rozhodování

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10327. publikaci

Odpovědný redaktor PhDr. Dana Pokorná

Grafická úprava a sazba Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 200

První vydání, Praha 2025

Výtiskla tiskárna Typodesign s.r.o., České Budějovice

© Grada Publishing, a.s., 2025

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8326-5 (ePub)

ISBN 978-80-271-8325-8 (pdf)

ISBN 978-80-271-5895-9 (print)

Obsah

Medailonek autora	7
Předmluva	9
Úvod	11
 1. Prvotní zjištění – co se děje?	 13
1.1 Zjišťovací otázky	14
1.2 Metoda 5W + 1H	15
1.3 Dimenzionální analýza	16
1.4 Analýza 99 otázek	19
1.5 Myšlenkové mapy	23
1.6 Brainstorming	25
 2. Metody zaměřené na sběr informací	 33
2.1 Metoda „zápisník“	34
2.2 Kolektivní firemní zápisník	37
2.3 Lockeho zápisník	39
 3. Analýza příčin problémů, situací, informací	 41
3.1 Analýza okolí a prostředí	42
3.2 Analýza CATWOE	46
3.3 Metoda „tři fixy“	48
3.4 Metoda All Stars Team	49
3.5 Metoda Kepner & Tregoe	49
3.6 Analýza silových polí	51
3.7 Paretova analýza malých příčin a velkých následků	54
3.8 PESTEL analýza	60
3.9 Analýza stakeholderů	63
3.10 SWOT analýza	64
3.11 Analýza synergií a synergických efektů	101
 4. Definice problému	 113
4.1 Formulace problému	113
4.2 Parafráze klíčových slov	115
4.3 Změny hranic zadání	118
4.4 Žebříkování	120

5. Hledání nápadu	123
5.1 Konceptuální kreativita	128
5.2 Deset typů inovací	131
5.3 Metoda Delphi	134
5.4 Metoda „what – if“	135
5.5 Progresivní odhalování	138
5.6 Metoda analogie	139
5.7 Metoda idea trigger	144
5.8 Morfologická analýza	145
5.9 Heuristicko-ideizační technika	149
5.10 Systém včasného varování	152
6. Metoda hledání řešení	157
6.1 Sjednocování úspěšných nápadů	157
6.2 TOWS syntéza (analýza)	158
7. Implementace, strategie	163
7.1 Plánovací scénáře	163
7.2 Metoda design thinking	177
Závěr	185
Obrázky	187
Tabulky	189
Literatura	191
Rejstřík	197

Medailonek autora



PhDr. Karel Červený, MSc., MBA, DBA, je často označován za myslitele a vizionáře. Je zakladatelem konceptu dlouhodobých kurzů rozvoje kreativity a inovačního myšlení, a to jak v podnikatelské, tak i v akademické sféře. Od roku 2012 deset let přednášel inovační management na VŠE, také na Škoda Auto Vysoká škola a na Vysoké škole ekonomiky a managementu. Nyní učí manažery v programech MBA a DBA pro British Business School

a European School Business and Management. Praktické manažerské zkušenosti získal v manažerských funkcích personálního ředitele.

Spolu se svým kolegou z VŠE doc. Miroslavem Špačkem napsal úspěšnou knihu *Metody a techniky v inovacích*, kterou vydala VŠE (Oeconomica, 2020). Také je autorem monografie o Paretově pravidlu *Nápady pro život a byznys. Paretovo pravidlo 80/20 v praxi* (Grada, 2022). Velmi zdařilým počinem je kniha *SYNERGIE: Proč se věci dějí tak, jak se dějí* (Professional Publishing, 2024), která je doceňována postupně.

Karel Červený usiluje o lepší svět: o více porozumění mezi lidmi, o lepší využívání lidského potenciálu, odstraňování utrpení, ochranu přírody, životního prostředí apod. Vítá, když se může potkávat se stejně smýšlejícími a podněcovat jejich kreativitu.

Předmluva

Strategické myšlení je základ všeho

Je zajímavé, že o strategiích toho bylo napsáno mnoho, ale o strategickém myšlení velmi málo. Podivné. Přitom strategické myšlení předchází tvorbě cílů a plánů.

Podle guru managementu H. Mintzbergra (1994) je „významným prvkem při vytváření postupů strategického managementu právě strategické myšlení“. Podle něj jde o „syntetický proces, který využívá kreativitu a intuici a poskytuje tím komplexní pohled na organizaci“.

Profesorka na Virginia University Jeanne Liedtka (1988) vytvořila model, který definuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými a jasně identifikovatelnými charakteristikami.

Strategické myšlení bývá spojováno s agilností. Yves Doz a Mikko Kosonen, autoři velmi úspěšné publikace *Dynamická strategie* (Doz, Kosonen, 2008) kladou důraz na **vybrušování strategické vnímavosti**, která je pro strategické (synergické) myšlení nezbytná. Autoři dále uvádějí (s. 79), že vhléd bývá výsledkem živých kontaktů a bohatých tvořivých interakcí. Většina závažných myšlenek a inovací má ve skutečnosti původ ve střetávání a kombinování různorodých zdrojů znalostí. Strategický vhléd se v tom nijak neliší. Bývá výsledkem jak hlubokých úvah, tak i intenzivních výměn s vnějším světem.

Pronikavost vlastního myšlení nelze podle Doze a Kosonena obejít kopírováním. „Ne všechny poznatky lze převzít, nelze si všechno vypůjčit od druhých. Alternativní možnosti jsou ve značné míře vzájemně závislé, což je další dimenze složitosti.“ A zároveň příklad synergií.¹

Nástroje pro strategie

Dobry manažer coby stratég (konceptualista) je vlastně myslitel (vidí dál a za roh) a zároveň zná dobře nástroje strategického myšlení, jeho koncepty a inovace. Zjednodušeně řečeno, představte si jej metaforicky jako špičkového zámečníka, který má „filipa“ (důvtip) a plnou brašnu nástrojů, které mu slouží v práci. Není to amatér s jedněmi sykovkami a paklícem. Ví, na jaký problém použít který nástroj. To jej činí velmi efektivním a úspěšným. V jedné osobě se tedy snoubí chytrost a znalosti s kvalitní výbavou a s dovedností vhodně ji používat. Tato kniha čtenáři nabízí „brašnu nástrojů“, které jsou pro strategické myšlení nezbytné. Většina analytických (syntetických) nástrojů je jednoduchá a snadno využitelná.

¹ O strategickém myšlení jsem už psal v knize *Nápady pro život a byznys. Paretovo pravidlo 80/20 v praxi* a také v knize *SYNERGIE. Proč se věci dějí tak, jak se dějí?*

Kniha také nabízí esenci poznatků o Paretově pravidlu 20/80 v managementu, návod na populární plánovací scénáře a mnohem lepší vytěžení potenciálu SWOT analýzy, než bylo běžné doposud, což je středobodem této práce. Její výhodou je jednoduchost a srozumitelnost. Kniha vám bude sloužit v mnoha oblastech vaší práce, koníčků a řízení vlastního života.

Úvod

Kniha oslovuje tři skupiny čtenářů: manažery středního a top managementu v organizacích a firmách, vysokoškoláky (především studenty ekonomických programů) a manažery v postgraduálních vzdělávacích programech MBA a DBA.

Chybějící dovednost manažerů

V praxi se setkáváme s tím, že mnozí manažeři neumějí ve svých organizacích správně analyzovat data a informace, a to jak ty interní, tak zejména ty ve vnějším okolí. Nedokážou tudíž formulovat vhodné vize, strategické cíle, vytvářet strategické, taktické a operační plány. (Ty operační jim jdou nejlépe.)

Když už někdo umí provádět analýzy (často jde o finanční analýzy), obvykle to jsou finanční či obchodní ředitelé, občas i pracovníci controllingu. Zbytek managementu se tak trochu veze a při projednávání strategie moudře pokyvuje hlavami.

Strategické analýzy by měly být záležitostí celého top managementu. Na kvalitě analýz a syntéz závisí úspěch firmy či organizace. Ze špatného plánu nemůže vzniknout úspěch. Špatně zpracovaná strategie se však hned nepozná, kvalitní analýzy jsou naprosto nezbytné. Neméně důležité je se ke strategickým plánům a k plánovacím scénářům stále vracet a pracovat s nimi.

Vysokoškoláci

Druhou cílovou skupinou jsou studenti vysokých škol, zvláště ekonomických a technických směrů. Neúplné analýzy zpracovávají do seminárních i diplomových prací a pak s touto polovičatou dovedností nastoupí do praxe, kde se předpokládá, že analýzy dělat umějí. A pokud to umějí, často jim seniorští pracovníci nedávají prostor provádět analýzy (zvláště SWOT analýzu) správně.

Studenti MBA a DBA

Za běžných okolností si manažeři nekoupí literaturu a nestudují, jak správně zpracovat analýzy pro strategické řízení. Velkou příležitostí se to naučit je postgraduální studium MBA a DBA.

Připravili jsme souhrn opravdu zásadních analýz i syntéz. Za nejdůležitější považujeme řádně provedenou SWOT analýzu, TOWS syntézu, Paretovu analýzu, synergickou analýzu, plánovací scénáře, analýzu problémových míst apod.

Jeden z ředitelů firem absolvující naše studium DBA² nám řekl: „Kdysi mi manažerské analýzy, tabulky, grafy připadaly složité a měl jsem k nim odpor. Avšak po srozumitelném výkladu lektorů a několika natrénovaných strategických analýzách je ovládám a mohl jsem je naučit používat i kolegy ve firmě. Od té doby každého posílám do postgraduálního studia MBA a DBA a říkám: Ponořte se do toho. Není těžké se tomu naučit, ani z knihy.“

Tato kniha je koncipována tak, aby byla pro každého jednoduchá, srozumitelná a všestranně použitelná. Její největší přínos spočívá v synergickém pojetí, které bývá tak často opomíjeno.

Nejprve začneme metodami, které slouží k rychlé orientaci v problému.

² British Business School, European School of Business and Management.

1 Prvotní zjištění – co se děje?

Úvod do skupiny metod

Jde o metody zaměřené na rychlé zjišťování problému a jeho okolností. Jejich cílem je rychlá orientace v problému.

Jedná se o prvotní hledání potíží: Co se stalo – co se děje? Něco je špatně, něco se nevíví dobře, něco je třeba změnit. Ještě nevíme co, spíše tušíme. Pracovní a jiné týmy se často dostanou do situace, která vypadá buď velmi dramaticky, nebo je v první fázi podceňována, zvláště když nejsou hned vidět možné hrozivé důsledky, například úrazu, požáru, krádeže či propadu akcí. V této souvislosti lze připomenout známý Einsteinův výrok: „Kdybych měl dvacet dnů na to, abych vyřešil nějaký problém, strávil bych devatenáct dní jeho definicí.“ (Sattel, 2017, s. 41)

Obvykle se vyskytuje některá z variant tvrzení:

- Někde je nějaký problém (náhlý, postupně se vyvíjející).
- Něco je špatně, neznáme příčinu (klesají nám prodeje, přibývá reklamací, motor se přehřívá, roste fluktuace či nemocnost, nevíme proč).
- Něco by mohlo být lepší.
- Něco by se mohlo vyvíjet lépe, více stabilně.
- Ztrácejí se jistoty a předvídatelnost.

Je zapotřebí si na počátku zachovat chladnou hlavu a nezaměřovat příčinu za následek. Ze zkušenosti doporučujeme použít vybrané nástroje, jako jsou například zjišťovací otázky a metody 5W + 1H, Osbornův seznam, brainstorming či myšlenkovou mapu. Následně budou jednotlivé metody rozebrány podrobněji.

1.1 Zjišťovací otázky

Cílem zjišťovacích otázek je dozvědět se z prvotních informací, co se stalo, děje či brzo dít bude.³

Popis metody

Metoda je jednoduchá, jde o soubor zjišťovacích otázek pro prvotní orientaci v problému. Podstatou je postupné kladení předem připravených otázek, přičemž získané odpovědi mohou napomoci k osvětlení minulé, aktuální, ale i budoucí situace, problému atd. Přípravě otázek je třeba věnovat pozornost, aby byly konzistentní a aby následné odpovědi poskytl ucelenou informaci o zkoumaném systému.

Použití metody

Zúčastněné osoby si v určité situaci položí seznam předem připravených otázek – viz níže. Když si na všechny otázky odpoví a je třeba dalšího zpřesňování situace k pochopení problému, pak zvolí další, jiný seznam. Doporučené otázky:

- Co je problémem? Jednoduchý popis...
- Co se změnilo? Od kdy? Na jak dlouho?
- Co jsme přehlédli?
- Vycházíme z nesprávných předpokladů?
- Objevil se problém náhle, či postupně? Vyrostlo něco exponenciálně? Náhle?
- Je to nečekaný problém typu „vyšší síla – moc“ (počasí, změna nálad klientů apod.)
- Je to systémová chyba?
- Je systém nastaven špatně?
- Je to personifikovaná chyba? Někdo porušil systém – pravidla?
- Selhal kontrolní systém?
- Potřebujeme trumfnout konkurenci?
- Nazrála doba pro novou inovaci?
- Přišli klienti s nápadem?
- Přišli zaměstnanci s nápadem?
- Došlo někde k nějakému objevu, vynálezu, který ovlivní odvětví či obor, náš i související?
- Uvědomujeme si synergické souvislosti? Opravdu všechny? Zkusili jsme to?
- Nezaměňujeme příčinu a následek?

³ Podle Mirko Křivánka (2019) se soustřeďujeme na fakta – události a trendy (vývoj v čase) a klademe si otázky, zda se jedná o vzorce chování, které se možná už někdy někde někomu staly nebo řešily (dělá vu), a zda je to dobré, nebo škodlivé. Dobré věci je třeba podporovat, udržovat a rozvíjet, škodlivé naopak eliminovat a zabránit tomu, aby se znovu opakovaly.

Příklad

Tyto otázky pomáhají vyhnout se fatálním chybám při krizích. Dne 14. dubna 1970 se z re-produktorů řídicího centra letu v texaském městě Houstonu ozvalo legendární hlášení pilota Apolla 13, astronauta Jacka Swigerta: „Houstone, máme problém!“ V současnosti jde o vše-obecně používaný idiom pro jakékoli závažné selhání. Apollu 13 explodovala kyslíková nádrž. Následkem exploze vypadly z činnosti elektrické okruhy ovládající filtraci a regeneraci vzduchu a v kabině začala stoupat koncentrace vydechovaného oxidu uhličitého. V důsledku nadbytku oxidu uhličitého začala kosmonautům hrozit smrt udušením. Technici v řídicím středisku v Houstonu započali s použitím kreativních metod (jednoduché heuristiky ano/ne, brain-storming atd.) hledat řešení. Na zemi simulovali naprosto stejné prostředí, jaké měli kosmo-nauti na palubě lodi ve vesmíru. S využitím materiálů, které byly k dispozici (různé krabičky, prázdné tubusy atd.) navrhli jednoduchý filtr naplněný krystaly hydroxidu lithného, který byl použit k filtraci oxidu uhličitého – chemickou reakcí poskytl neškodný uhličitán lithný. Tým na Zemi si uměly klást ty správné otázky a vytvářet správné předpoklady.

1.2 Metoda 5W + 1H

Zaměřením metody 5W + 1H je rychlá orientace v problému. Jedná se o jednoduchou tech-niku, kterou ve dvacátých letech, v době velkého rozmachu americké žurnalistiky, zavedli v USA v redakcích k plánování reportáží a článků. Každý redaktor jednou týdně odevzdal editorovi svůj harmonogram 5W + 1H a šéf si podle toho vybíral, co se mu do vydání hodí, co zamítnout, co pozdržet, co urychlit, co kam umístit a jak rozsáhlé. Tento přístup se v žurnalistice i v jiných oborech používá dodnes.

Popis metody

Metoda používá návodné otázky, které by si člověk málokdy položil, a otázky jej vedou k pochopení problému, co se stalo či má se stát.

Základní otázky původního konceptu:

WHO? (týká se osob): Kdo byl příčinou něčeho? Kdo bude předmětem zájmu?

WHAT? (týká se věcí, předmětů, událostí): Co se vlastně stalo nebo má stát?

WHERE? (týká se místa): Kde se co stalo nebo má odehrát?

WHEN? (týká se času): Kdy se co stalo nebo má stát?

WHY? (týká se důvodu): Proč se něco přihodilo nebo má uskutečnit?

HOW? (týká se způsobu): Jak se co stalo nebo se má udělat?

(Špaček, Červený, 2020, s. 117)

Použití metody

Metoda je využívána k prvotní a rychlé identifikaci nějakého problému, například k rychlému přehledu o provozních problémech v síti hotelů a restaurací, o zmetkovitosti ve výrobních provozech, o drobných nehodách či úrazech apod., zkrátka o čemkoliv, co nějak výrazněji vybočuje z obvyklého řádu, pořádku, zvyklostí.

Metodu lze také využít pro:

- vytvoření reportů o průběhu výroby, směny, upozornit na odchylky od běžného režimu, upozornit na stížnosti zákazníků;
- vytvoření osnovy pro kreativní seanci;
- přípravu obchodního jednání;
- plánování strategie;
- sestavování konkrétní nabídky.

Metodu lze modifikovat tak, že základní otázky jsou kapitoly a podrobnosti jsou podkapitoly či odstavci – například popis více osob v problému či procesu, více míst, více důvodů apod.

Příklad

Firma vyrábějící sádrokartonové desky v blízkém okolí Prahy používá tyto formuláře 5W + 1H pro hlášení mimořádných situací na odpoledních a nočních směnách, aby výrobní ředitel měl okamžitý přehled o tom, co nestandardního se dělo (chyběl materiál, někdo nepřišel do práce, stal se úraz či skoro úraz, výpadek proudu, porucha linky apod.)

Firma prodávající kosmetické zboží metodu zavedla pro zefektivnění služebních cest a využívání času obchodních zástupců. Po jejím zavedení stoupla efektivita využívání času o 30–40 %.

Metodu lze snadno doplnit o Paretovu analýzu 20/80 – prizma malých příčin a velkých následků – a efektivita procesů stoupne o cca 100 %.

1.3 Dimenzionální analýza

Užívá se hlavně v situacích, kdy ani nevíme, co je vlastně za problém, čeho – jaké dimenze – se týká, kam patří. Situace je nepřehledná, nejasná, víme, že někde je velký problém, ale chaotičnost situace nám brání najít hned přesnou příčinu či skupinu příčin (například rozsáhlý výpadek elektřiny, dodávek vody, zásobování, řetězové reakce selhávání systémů, kolabující pacient). Občas se pletou příčiny a následky.

Cíl metody

Cílem dimenzionální analýzy je logická a předmětová (kategorizující) orientace v problému, což je důležité, aby se nepletly oblasti zkoumání problémů, které jsou komplexní a provázané. Výsledkem této analýzy je seznam všech aspektů problému, ke kterým se řešitel dostane na základě poctivého, úplného a pravdivého zodpovězení připravených otázek. Analýza rozebírá praktický problém nejen čistě po stránce technické, ale i interpersonální a hodnotové, například jaký vliv může mít plnění nebo nesplnění slibu, úkolu – vyřešení problému na vztahy mezi lidmi, kterých se daný problém dotýká.

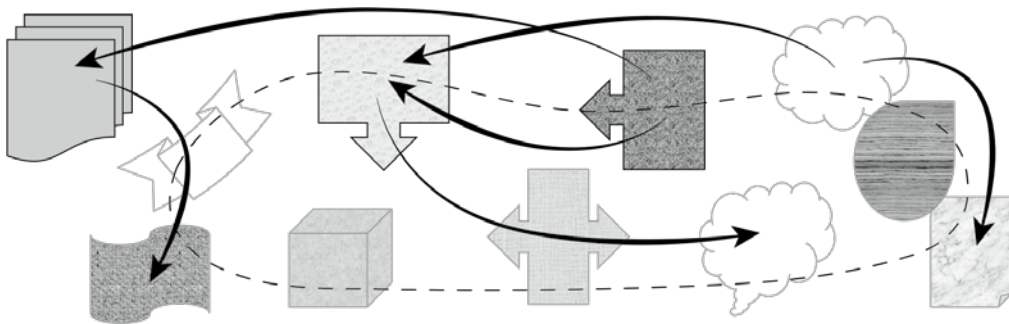
Popis metody

Jensenova dimenzionální analýza (1978) je praktickou aplikací novinářské technologie 5W + 1H na manažerské, technické i společenské problémy (Špaček, Červený, 2020, s. 118).

Jensen definuje problém jako „znásilnění“ hodnot. Každý problém v sobě nese latentní nebezpečí poklesu vnitřně daných pravidel a zásad. Analýzy řešení problému odstraňují nebezpečí zjednodušení a opomenutí důležitých aspektů. Každý z nás si myslí, že dokáže složitý problém komplexně řešit jen ve své hlavě. Protože jsme schopni řešit současně jen jeden nebo dva aspekty najednou, nemůžeme je postihnout v myšlenkách v jednom okamžiku a občas nám některé důležité souvislosti (synergie) problému uniknou. Proto si potřebujeme udělat několik analýz a výsledek graficky znázornit, například v myšlenkové mapě.

Použití metody

U komplexních problémů odpovídejte postupně na návodné otázky zkoumající jednotlivé kategorie dimenzí. Výhodné je pracovat ve dvojici či trojici, protože dosáhnete různosti pohledů a dohromady „neulítnete“ v interpretaci jednotlivých dimenzí – co tam patří a co nikoliv (obrázek 1).



Obr. 1 V které dimenzi se něco odehrává?

Předmětová dimenze – CO:

- Kompetence / impotence: Děje se něco špatně? Co je problémem? Co nefunguje?
- Zásady / skutky: Je nezbytné změnit své postoje nebo jednání?
- Aktivní / pasivní: Co podněcuje – aktivizuje problém? Co je příčinou nespokojenosti?
- Viditelný / neviditelný: Nejedná se o skrytý problém?

Prostorová dimenze – KDE:

- Místní / vzdálený: Jedná se o místní problém, nebo mají na něj vliv i vzdálené okolnosti?
- Lokace: Analyzujte prostor, ve kterém se pohybujete, jaký rozsah má problém.
- Izolovaný / rozšířený: Jedná se o izolovaný problém, nebo jeho existence postihuje širší prostor a jiné problémové okruhy?

Časová dimenze – KDY:

- Starý / nový: Které aspekty problému jsou již známy z dřívějšího a které jsou nové?
- Současný / hrozící: Je problém už na světě, nebo teprve hrozí?
- Stálá hladina / příliv a odliv: Je problém přítomen trvale, nebo se vrací v cyklech?

Kvantitativní dimenze – KOLIK:

- Singulár / plurál: Jde o jeden problém, nebo jich je více?
- Mnoho lidí / málo lidí: Kolika jedinců se problém týká?
- Generální / specifický: Jde o obecný problém, nebo specifický?
- Jednoduchý / komplexní: Jaká je struktura problému? Mají jednotlivé jeho části vazbu na celek? (synergie)
- Hodně / málo: Jaký vliv má problém na systém, v němž se nachází? Hrozí snížení, nebo zveličení? (synergie)?

Kvalitativní dimenze – JAK ZÁVAŽNÉ:

- Filozofický / povrchní: Týká se problém hlubších hodnot, nebo povrchních detailů?
- Přežít / zbohatnout: Týká se problém otázek života a zdraví, nebo zvyšování kvality života?
- Primární / sekundární: Jakou prioritu má pro vás problém?

Příklad

Firmy, které řeší složité inženýrské celky, jako jsou pohyb zboží ve světě, energetické soustavy, výrobní linky nového typu podle zásad průmyslu 4.0, ti všichni potřebují řešit několik dimenzí a úrovní najednou (často i rozpory). Dimenzionální analýza jim pomáhá šetřit čas a prostředky v případě omylů. Metodu také používají startupy, které svými produkty zasahují více dimenzí, například lidi, techniku, služby, a velký vliv má i počasí, klima, neočekávané události – synergie („černé labutě“).

1.4 Analýza 99 otázek

Cíl metody

Cílem metody je analýza nového nestrukturovaného problému ve stadiu prvotních potíží typu „někde je nějaký problém“. Je to soubor 99 otázek, které vám pomohou si leccos uvědomit, popsat a dát věcem, jevům a stavům strukturu (Špaček, Červený, 2020, s. 119).

Popis metody

Často se stává, že na první pohled organizační či technické potíže jsou jen zástupné a ve skutečnosti je skutečný problém v zájmech nějaké skupiny či člověka nebo je ve firmě důsledkem nějakého mnohem většího problému (ekonomika, trh práce, někdo firmu záměrně poškozuje, technologický skok konkurence apod.)

Níže uvedené otázky pomohou řešitelům uvědomit si všechny možné souvislosti problému. Tato analýza pomáhá nezapomenout na nic důležitého a podívat se na všechny souvislosti problému paretovskými očima malých příčin a velkých následků a vidět synergické souvislosti.

Zamyslete se nad každou otázkou, i když vám na první pohled přijde nepatřičná ke zkoumanému problému. Buďte poctiví a trpělí, rychlý výsledek není účelem. Až odpovíte na všechny otázky, vraťte se k nim znovu. Výsledky vypište do podobných okruhů podle důležitosti a naléhavosti a pak do myšlenkové mapy podle okruhů. Jinou možností je si otázky s odpověďmi rozstříhat na proužky a ty pak shlukovat podle příbuznosti (technické záležitosti, zdroje, lidé, zájmy, okolnosti, čas, rozpory apod.). Vlastně celé je to záležitost synergií.

Definice problému

Otázky smyslu a pochopení problému:

1. Existuje otázka, kterou musíme zodpovědět?
2. Existuje překážka, která se objeví?
3. Existuje někdo, koho musíme přesvědčit?
4. Budeme muset přijmout nějaké rozhodnutí?
5. Existuje protivník, kterého budeme muset překonat?
6. Existuje cíl, kterého chceme dosáhnout?
7. Existuje cíl, který musíme stanovit?
8. Existuje problém, který budeme muset pojmenovat?
9. Byl už problém definován?

Rozdělení problému

Zkoumání dělitelnosti na části:

10. Nezahrnuje problém více problémů?
11. Můžeme dílčí problémy pojmenovat?
12. Je pojmenování přesným popisem problému?
13. Můžeme abstraktní pojmenování zkonkretizovat?
14. Můžeme řešit problém postupně, krok za krokem?
15. Je možné poloviční řešení?
16. Je problém řešitelný?
17. Není částečné řešení lepší než žádné?

Hranice problému

Hledání hranic problému – kam až zasahují synergie:

18. Je problém součástí nějakého většího?
19. Je problém geograficky určen?
20. Je problém důsledkem většího problému?
21. Je problém symptomem či příznakem něčeho většího?
22. Mohou být konkrétní pojmenování problému nahrazena abstraktním?
23. Je možné globální řešení?
24. Je možné politické řešení?
25. Je možné skupinové řešení?

Osobní vztah k problému

Osobní zájem na vyřešení je důležitý. Je to cizí problém, nebo váš?

26. Je to problém, který byl osobně předložen vám?
27. Přijímáte tuto výzvu?
28. Budete řešit problém dobrovolně?

Vztah druhých k problému

Vtažení ostatních do problému:

29. Byl problém předložen ostatním?
30. Můžete problém delegovat?
31. Můžete delegovat jeho část?
32. Je část problému problémem někoho jiného?
33. Koho se problém dotýká?
34. Koho ovlivní řešení problému?
35. Můžete získat pomoc ostatních?
36. Budete muset přizvat odborníka?
37. Budete muset svolat konferenci?
38. Nejedná se o důvěrný a tajný problém?