



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 / 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 Michaellem Jacksonem* 45**KAPITOLA 8****Organizace podle potřeb zákazníka***Hodina s Michaellem 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**

<i>Hodina s Jamesem Wattem</i>	101
--------------------------------------	-----

ČÁST II: Řízení inovací**KAPITOLA 17****Realizovat nápady**

<i>Hodina se Stevem Jobsem</i>	107
--------------------------------------	-----

KAPITOLA 18**Inovace nejsou nikdy přijímány s nadšením**

<i>Hodina s Gustavem Eiffelem</i>	111
---	-----

KAPITOLA 19**Zpochybňování všech hypotéz**

<i>Hodina s Mikulášem Koperníkem</i>	115
--	-----

KAPITOLA 20**Zavádět změny**

<i>Hodina s Madonnou</i>	119
--------------------------------	-----

KAPITOLA 21**Systematická realizace inovací**

<i>Hodina s Thomasem Alvou Edisonem</i>	125
---	-----

KAPITOLA 22**Využívat úspěchy**

<i>Hodina s Dietrichem Mateschitzem</i>	129
---	-----

KAPITOLA 23**Využít nečekané události**

<i>Hodina s Wilhelmem Conradem Röntgenem</i>	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 Michaellem 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 Camilleem 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**

<i>Hodina s Pablem Picassem</i>	337
---------------------------------------	-----

KAPITOLA 60**Převzít odpovědnost**

<i>Hodina s Harrym Trumanem</i>	341
---------------------------------------	-----

KAPITOLA 61**Přemýšlet o permanentní produktivitě**

<i>Hodina s Jamiem Oliverem</i>	347
---------------------------------------	-----

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

<i>Hodina s Muhammadem Yunusem</i>	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. Klausu 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. Klausu 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.

Zvlášť 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.

Kniha 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 nebalost 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 obzvlášť výrazný – a právě tento aspekt byl často podstatným faktorem v životě vybrané osobnosti. To samozřejmě neznámá, 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 irrelevantní.

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

„Naše 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.“¹

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 nejmocnější gigant počítačového odvětví. Kuráž, díky které si *Microsoft* zajistil výhradní právo na prodej licencí, svědčí o prozíravosti *Billa*

¹ 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*“² 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*

² 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 vyplývá, 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

Lou 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 popsát, v jak špatném stavu společnost byla.*“¹ 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.*“²

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

² 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*.³ 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.*“⁴ Kéž by bylo ve vedení společnosti 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

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

⁴ 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*“.⁵ 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 užítku 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

⁵ 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.“*⁶ Existuje snad lepší způsob, jak naplnit již zmíněnou definici účelu společnosti Petera F. Druckera?

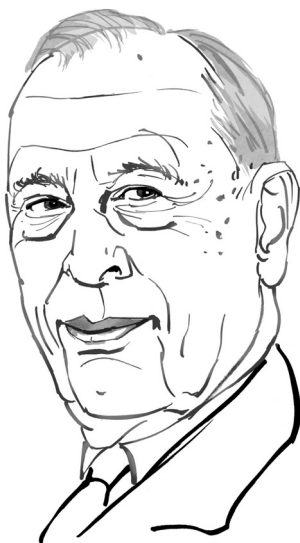
Úkoly a podněty k zamyšlení:

- 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?

⁶ Tamtéž, s. 107, z angličtiny do němčiny přeložil Frank Arnold.

KAPITOLA 3

Efektivní rozhodování



Hodina s Alfredem P. Sloanem jr.

Alfred 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 přikýkli. „*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.*“¹

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.

¹ 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*. 5th 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:²

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.

² 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? *Obečný 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 nezářídka 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 vypracovávání 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?