

1. Vědět, kam chci jít

1.1 Tři pilíře úspěšné organizace

Každá organizace, která má opravdový zájem pracovat na své budoucnosti, nikoli tedy organizace, které mohou být založeny na tom, že vytěžší určitou příležitost a potom zaniknou, musí mít pevné základy. Rámec podnikání je v ČR stanoven legislativními předpisy. Co a jak bude organizace vytvářet, však závisí pouze na ní. Všechny organizace ovšem musí mít shodné základy, tedy pevné pilíře svého podnikání.



Obrázek č. 1.1 Pilíře úspěšné organizace²

Základem je samozřejmě ten správný výrobek, vlastní **know-how**³ organizace. Smyslem žádné organizace totiž **není vyrábět** (musí mít ale živnost⁴), **ale prodávat své produkty**. Vyrobit v současné době už identické výrobky může téměř kdokoli, stačí mít jen dostatek prostředků (zdrojů), umění je však prodat. Když dva dělají totéž, nemusí to být totéž. Každé zboží (produkty) si musí najít

² Filip Ludvík, vlastní zpracování autora.

³ Viz Slovníček pojmů.

⁴ „Živnost § 2 Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

svého kupce. Pokud bude jakýkoli výrobek na špičkové úrovni, ale nenajde se kupec, který by o něj měl zájem, je celý smysl podnikání dané organizace ztracen. V roce 1991 přišlo Sony s převratnou novinkou. Na trh přišel Minidisc. Zařízení, které nemělo konkurenci a v době, kdy CD byly ještě v plenkách, šlo o zařízení, které umožňovalo nahrávat a přehrávat data a hudbu. Bylo malé, jednoduché k použití. Na tehdejší dobu však bylo relativně drahé, a tak si jej masově nikdo nekupoval. Než však mohlo dojít k masivnějšímu rozšíření, přišla éra prepisovatelných CD disků a flash disků a jistě nemalé prostředky, které organizace investovala do vývoje tohoto zařízení, se nevrátily.

Kvalifikovaný personál je druhým nosným pilířem. Každá organizace se může rozvíjet jen tak, jak má kvalifikované, tedy odborně znalé pracovníky se všemi jejich znalostmi a dovednostmi. Doba, kdy mnozí manažeři vyhrožovali lidem v organizacích, že pokud se jim něco nelíbí, mohou jít, není zase tak vzdálená. Velmi oblíbenou frází (někde se bohužel zachovala ještě do současnosti) bylo: *„Na bráně čeká deset dalších s vlastním vercajkem.“* Přišla však recese 21. století, organizace byly mnohdy nuceny propouštět, často ukvapeně, a tak přišly o své největší bohatství. O lidi. Tak, jak se průmysl zvedal, vznikla potřeba znovu obsadit pracovní pozice. Organizace se mnohdy začaly předhánět s nabídkami a v současné době již průmysl, ač by potřeboval desítky tisíc nových pracovníků, nemá kde brát (alespoň je to jedno z dnešních zaklínadel). Velké organizace „svážeji“ zaměstnance až z desítek kilometrů vzdálených oblastí do svých pracovišť, nejznámějším příkladem je Škoda Auto. A lidé nebudou. Mnoho organizací si tuto skutečnost uvědomilo, a proto již několik let spolupracují se středními i vysokými školami a snaží se vyhledávat potenciálně vhodné kandidáty na dané pracovní pozice, průběžně je vychovávat a vytvářet jim podmínky pro nástup do zaměstnání po ukončení vzdělávacího cyklu ve školství.

Tím třetím a neméně důležitým pilířem je **správné řízení organizace**. Jednoznačně stanovená organizační struktura, jednoznačně stanovené odpovědnosti a pravomoci včetně zastupitelnosti. Tento pilíř však v mnoha organizacích představuje ten nejslabší prvek. Pokud nemá organizace ve svém vedení skutečné odborníky, skutečné lídry, jen velmi těžko může být z dlouhodobého pohledu úspěšná. Může trvale zvyšovat obrát, navyšovat množství produkce, ale efektivita takového podnikání rozhodně nepovede ke

zvyšování zisku. Vysoká fluktuace v organizacích na všech pozicích, od operátorů až po manažery, je toho dokladem. A každá organizace potřebuje především schopné manažery, nikoli všehoschopné. Prosím neplést si tyto dva pojmy.

1.2 Vize a mise

U každé organizace stojí na začátku myšlenka, nápad, většinou jedné osoby. Když Gutenberg⁵ zdokonalil metodu knihtisku, nemohl tušit, že jeho nápad posune lidstvo takovým způsobem kupředu. Vždyť díky knihám, tedy tisku obecně, můžeme sdílet nápady, myšlenky a posouvat se vpřed. Nemusíme si své myšlenky předávat jen ústně. A přitom většina ví, že každé ústní sdělení časem podléhá zkreslení, které je díky tisku vyloučeno (mnozí z vás si jistě vzpomenu na oblíbenou kratochvíli na dětských táborech, „tichou poštu“ u večerního táboráku, vzpomínáte na ten smích, když poslední vyslovil větu, která se mnohdy zcela lišila od té, kterou vyřkl první v řadě?). Určitě na začátku stála Gutenbergova **VIZE**⁶, protože do té doby bylo opisování knih nejen velmi pracné, ale také drahé a každý opis mohl obsahovat různé chyby nebo úpravy. A takovou knihu si mohli dovolit jen ti bohatí.

Vize je tedy idea, myšlenka nebo prohlášení, kým chci být a čeho chci dosáhnout. Velmi vhodné je také vizi písemně zdokumentovat, aby nedocházelo k jejímu různému pochopení nebo aby se nestalo, že si ji každý může vysvětlovat po svém. Vize také stanovuje jednoznačný směr, kterým se chystáme vydat.

Mnozí z vás jistě znají vizi Stevena Jobse⁷, jíž bylo učinit výpočetní techniku dostupnou pro všechny. To se psal rok 1976 a v tehdejší době neměl doma každý ani obyčejnou kalkulačku, která měla jen základní matematické funkce a energii jí dodávaly tužkové nebo 9V baterie, případně fungovala jen po připojení do sítě. Tehdy však mohla mít obyčejná kalkulačka cenu, jakou bychom dnes zaplatili za malý počítač. Dnes, o desítky let později, si již snad téměř nikdo z civilizovaného světa nedovede představit moderní život bez počítačů.

5 Johannes Gutenberg (1400–1468), zlatník, vynálezce mechanického knihtisku pomocí sestavovaných liter.

6 Viz Slovníček pojmů.

7 Steven Jobs (1955–2011), zakladatel společnosti Apple, vizionář.

A co by měla VIZE splňovat:

- **ORIENTACI NA ZÁKAZNÍKA,**
- **POPIS VNÍMÁNÍ ORGANIZACE V BUDOUCNU ZE STRANY ZAJÍMAJÍCÍCH STRAN,**
- **BÝT USKUTEČNITELNÁ**
nesmí to být jen výkřik bez možnosti jejího naplnění,
- **JEDNOZNAČNOST** – musí umožnit pouze jeden jediný výklad,
- **FLEXIBILITU** – musí umět reagovat na změny trhu,
- **SROZUMITELNOST** – její pochopení je velmi důležité
a různý výklad není vhodný.

Na **VIZI** organizace navazuje velmi úzce **MISE**⁸ organizace. V podstatě se jedná o poslání, proč zde organizace je, co je smyslem její existence. Pokud by smyslem bylo jen to, že existuje, asi by nebyla příliš ku prospěchu a hlavně by nebyla proklientsky orientovaná. Neměla by tedy ani své zákazníky.

Poslání také říká, jaké produkty organizace dodává a pro koho jsou určeny. U automobilů je smyslem přeprava pasažéra z bodu A do bodu B, žádné další poslání není možné u vozidel sledovat. Komfort cestování, spotřeba, elegance, to jsou jen nástroje, které umožňují dělat cestu příjemnější, není to ale smyslem výroby automobilů. Mísí také může být, jak budeme na cestě k naší vizi postupovat, jak budeme například při produkci přispívat k ochraně životního prostředí atd.

8 Viz Slovníček pojmů.

1.3 Strategie⁹ a strategické řízení

Strategiemi v organizacích jsou obvykle myšleny dlouhodobé plány, které mají organizace na své cestě směrem k vizi. Strategie představují základní nástroj, přenášející požadavky vlastníků organizací (investorů) na manažery, v základním schématu, na nejvyšší úrovni. Jejich chování a přístup na všech úrovních organizace je poté možno nazvat strategickým řízením. Strategické řízení musí podporovat tu správnou cestu směrem k celkovému cíli (vizi organizace). Ve výsledku se jedná o přetavení vize do každodenního života fungující organizace. Každá by měla mít jednu hlavní strategii, směřující co nejpříměji k vizi. Obvykle se jmenuje firemní nebo korporátní strategie. Na podporu celkové strategie je vhodné vytvořit navazující strategie v dalších klíčových oblastech, například obchodu (jaké výrobky na jaký trh budeme dodávat), marketingu (jaké nástroje pro podporu prodeje využijeme), výrobě (na jakých technologiích budeme vyrábět), ekonomii (jak bude financován rozvoj organizace a s jakým ziskem chceme vyrábět) atd.

Strategické řízení vyžaduje nejen dokonalou znalost organizace a jejího vnitřního fungování, ale také všech externích aspektů, které mají na chod organizace vliv. Vyžaduje tedy společné úsilí na všech úrovních řízení a rozhodování za podpory dalších článků organizace.

Strategie známe i ze sportu. Například ve fotbale máme obrannou strategii (hlídat své území před brankou a v případě šance rychle zaútočit), nebo útočnou strategii, tedy plnou silou útočit na branku a následně se rychle vracet do obranného pásma.

V rámci řízení a hodnocení strategie organizace se používá například **McKinsey matice**, která je známa spíše pod názvem **GE matice**¹⁰. Tato metoda zlepšuje nedostatečnost mnohem známější **Bostonské matice (matice BCG)**¹¹. Matice je složena z devíti polí, v nichž jsou maticově hodnoceny vzájemné vztahy mezi atraktivitou trhu (přitažlivostí trhu) a konkurenční pozicí organizace.

9 Strategie (z řeckého strategos, generál < stratos [vojsko, výprava] + agein [vést] je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>.

10 Viz Slovníček pojmů.

11 Viz Slovníček pojmů.