



**MANAŽERSKÝCH
MÝTŮ, KTERÉ
ŠKODÍ VAŠEMU
BYZNYSU**

A JAK SE JIM VYHNOUT

Jan Urban



**MANAŽERSKÝCH
MÝTŮ, KTERÉ
ŠKODÍ VAŠEMU
BYZNYSU**

A JAK SE JIM VYHNOUT

Jan Urban

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.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

**40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu
a jak se jim vyhnout**

Odborná kniha *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu* vznikla v rámci vědecké činnosti v Ústavu podnikové strategie VŠTE České Budějovice.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 6754. publikaci

Odborní recenzenti:

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
PhDr. Ing. Jiří Stýblo, CSc.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner
Počet stran 192
První vydání, Praha 2018
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2018

ISBN 978-80-271-0909-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-0908-1 (pdf)

ISBN 978-80-271-0571-7 (print)

Obsah

O autorovi	8
Úvodem	9
I. PROČ MANAŽERSKÉ MÝTY VZNIKAJÍ A JAK PŘEŽÍVAJÍ	11
II. MÝTY SPOJENÉ S ŘÍZENÍM ORGANIZACE	17
1 Dobře řízená firma nepotřebuje strategii	18
2 Úspěšné firmy se soustřeďují na své „klíčové kompetence“	23
3 Organizace by se měly řídit zásadami „nejlepší praxe“	27
4 Prostředí, ve kterém se dnešní firmy pohybují, je daleko proměnlivější než dříve	36
5 Co nelze měřit, nelze ani řídit	41
6 Procesy jsou důležitější než cíle	46
7 Centrální nakupování přináší úsporu nákladů	50
8 Změny v organizaci je třeba provádět jejich prosazováním „shora dolů“	53
9 Rozhodnutí provedená ve skupině jsou kvalitnější než rozhodnutí individuální	56
10 Mimořádné události jsou důsledkem individuálních selhání	61
11 Konflikty organizaci škodí a manažeři by jim proto měli předcházet ...	66
12 K výskytu chyb v organizaci přispívá nedůsledné vyhledání a potrestání viníků	69
13 Dostane-li se organizace do problémů, mělo by o nich její vedení zaměstnance informovat až tehdy, když ví, jak je řešit	72
14 Vůdcem mohou být jen osoby na vrcholu organizace	75

15 K dobrým výsledkům manažerovi pomáhá silné ego	78
16 Kulturu organizace tvoří hodnoty, které si vytvořila	82
III. MÝTY SPOJENÉ S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ	87
17 Lidé jsou největším bohatstvím organizace	88
18 Peníze jsou nejlepším motivačním nástrojem	91
19 Zvýšení pevné mzdy vede k vyšší motivaci zaměstnanců	94
20 Odměnu by měli dostat zaměstnanci, kteří vykonají něco mimořádného, přesahujícího jejich běžné povinnosti	99
21 Zaměstnanci nechtějí být hodnoceni	101
22 Povýšen by měl být zaměstnanec odborně nejschopnější či ten, který dosahuje nejlepších osobních výsledků	104
23 Nízká fluktuace je známkou úspěšného řízení (a další mýty o fluktuaci)	109
24 Motivaci zaměstnanců lze zvýšit vyhlášením zaměstnance měsíce nebo roku	113
25 Organizace by měla zabránit tomu, aby se její pracovníci stresovali	116
26 Otevřené prostory zvyšují produktivitu pracoviště	119
27 Organizace, která si chce udržet své talenty, je musí dostatečně odměňovat	123
28 Vůdcem se lidé rodí	126
IV. MÝTY SPOJENÉ S VEDENÍM SPOLUPRACOVNÍKŮ	131
29 Manažer by měl zacházet se všemi zaměstnanci stejně	132
30 Vůdce by měl být pro své spolupracovníky neviditelný	140
31 Manažeři, kteří delegují, ztrácejí kontrolu nad prací svých zaměstnanců	143
32 Manažer, který nechce přijít o svou autoritu, by neměl připustit, že se dopustil chyby	148

33	Vedoucí by se neměl snažit být mezi svými zaměstnanci oblíbený	151
34	Schopnost přesvědčit závisí především na pádných faktech a argumentech	154
35	Příliš chvály může dobré pracovníky „zkazit“	158
36	Drobná pochybení není vhodné zaměstnancům vytýkat, protože na ně brzy sami přijdou a my kritikou jen oslabíme jejich motivaci	162
37	„Teambuilding“ podporuje týmovou práci	165
38	Devadesát tři procent informací, které si lidé při komunikaci předávají, je přenášeno neverbálně	170
39	Méně pracovitým či „průměrným“ zaměstnancům není třeba věnovat velkou pozornost, protože jejich výkonnost tím stejně nezlepšíme	174
40	Používání odborné manažerské terminologie zvyšuje autoritu vedoucích i organizací	179
V. MÝTY A SKUTEČNOST: JAK ODDĚLIT ZRNO OD PLEV		183
Literatura		188
Summary		190

O autorovi



Jan Urban

Absolvent Vysoké školy ekonomické v Praze a Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, působil jako šéfredaktor časopisu Ekonom, poradce v několika mezinárodních firmách a učitel na Univerzitě Karlově a VŠE v Praze. Je ředitelem vzdělávací a poradenské společnosti Consilium Group, garantem a lektorem kurzů MBA, předsedou správní rady European Business School a docentem Ústavu podnikové strategie VŠTE. K jeho knižním publikacím patří *Byznys je o lidech*, *Jak zvládnout deset nejobtížnějších situací manažera*, *10 nejdražších manažerských chyb*, *10 kroků k vyššímu výkonu zaměstnanců*, *Řízení lidí v organizaci*, *Ekonomie bez mýtů a iluzí*, *Motivace a odměňování pracovníků* ad.

Úvodem

Slyšeli jste někdy, že využíváme jen desetinu svého mozku, že dětské očkování vede k autismu nebo že Einstein byl ve škole slabý v matematice? Pak jste možná slyšeli i to, že firmy by se měly řídit zásadami „nejlepší praxe“, že lidé jsou největším bohatstvím organizace, že motivaci pracovníků můžeme posílit zvýšením jejich pevných mezd nebo že tým vytvoříme tak, že zaměstnanci vyšlehnou na „teambuilding“.

První i druhá tvrzení mají jednu věc společnou: jde o příklady mýtů, přetrvávajících navíc s poměrně značnou houževnatostí. Jsou opakovány tak často, že je lidé chápou jako téměř samozřejmé. A to i přesto, že existují zcela jasné důkazy o jejich nepravdivosti.

Manažerských mýtů, tedy neodůvodněných představ o účinnosti určitých řídicích metod a nástrojů, se v oběhu udržuje celá řada. Postupy, které k nim patří, zpravidla mnoho slibují, ale příliš nepřinášejí, nebo dokonce přímo škodí. Jsou slepými uličkami řízení, a měly by proto být opatřeny jasnou vísáčkou „tudy cesta nevede“.

Cílem této knihy je na některé časté manažerské mýty upozornit a dát tak čtenáři možnost si ověřit, zda některým z nich již náhodou sám nepropadl. Snaží se ukázat jejich příčiny i důsledky, především je však uvést na pravou míru. U každého mýtu, který uvádí, je proto uvedena „skutečnost“ – tedy to, jak se věci mají doopravdy či jakým postupem by bylo vhodné danou praxi nahradit.

Knihla volně navazuje na autorovu publikaci „Ekonomie bez mýtů a iluzí“ (Grada Publishing, 2014).

I. PROČ MANAŽERSKÉ MÝTY VZNIKAJÍ A JAK PŘEŽÍVAJÍ

Některé manažerské mýty jsou poměrně neškodné a po čase samy od sebe zmizí. Mohou však přesto vést k plýtvání časem a penězi organizace i schopnostmi a motivací jejích zaměstnanců. Jiné jsou škodlivější a pro organizace, které jim propadají, znamenají riziko. V méně závažném případě jde o nebezpečí, že nedosáhnou toho, o co se snaží, v závažnějším však může utrpět i jejich konkurenceschopnost.

Proč manažerské mýty, které škodí byznysu, vznikají a z jakých důvodů se udržují? Důvodů je řada, nesporně však k tomu přispívá několik hlavních okolností.¹

1 Nejzávažnějšími manažerskými mýty, příčinami jejich vzniku a přežívání, ale i módními trendy manažerských koncepcí a jejich cykly se v poslední době zabývala řada autorů, například VERMUELEN, Freek (2010), *Business Exposed: The Naked Truth about What Really Goes on in the World of Business*, Harlow: Prentice Hall; STEWART, Mathew (2010), *The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy*, New York: W. W. Norton; FURNHAM, Adrian (2004), *Management and Myths. Challenging Business Fads, Fallacies and Fashions*, London: Palgrave Macmillan; COLLINS, D. (2015), *Management Fads and Buzzwords: Critical-Practical Perspectives*, New York: Routledge, BÖTTCHER, Frederik (2005), *Management – Fads and Fashions*, München: Grin; BIRNBAUM, Robert (2000), *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*, San Francisco: Wiley, a další. Hlavní pozornost těchto i dalších publikací byla věnována ověřování některých rozšířených manažerských koncepcí, například metod Six Sigma, bostonské matice, ISO, TQM apod. Na základě nezávislých rozborů, provedených zpravidla akademickými pracovišti, se ukázalo, že tyto koncepce nevedou vždy k výsledkům, které slibují, případně své organizace dokonce poškozují. Tato kniha na uvedené autory navazuje, na rozdíl od nich se však zabývá spíše užšími manažerskými přístupy a metodami. Koncentruje se především na mýty z oblasti firemních strategií a řízení či vedení lidí.

Napodobování neboli princip infekce

První spočívá v tom, že někteří **manažeři** (či některé organizace) **se řídí spíše tím, co kolem sebe slyší či vidí, než svým vlastním rozumem.**

Podléhají tak sklonu napodobovat ostatní či používat určité přístupy nebo metody jen proto, že je používají jiní. A to aniž by se přesvědčili, zda skutečně fungují nebo zda jsou vhodné i pro jejich podnik. Platí to především pro metody jednoduché (a tak i snadno napodobitelné), občas však i pro metody složitější.

K přebírání metod používaných jinými podniky přispívá i skutečnost, že osoby, které určité metody ve svých organizacích zavedly, mají sklon je vychvalovat a jejich přínosy nadhodnocovat. Všiml si toho již před lety M. Zbaracki,² který v souvislosti s metodou TQM odhalil paradoxní skutečnost: hodnocení této metody ze strany osob, jež stály v čele organizací, které ji aplikovaly, bylo vyšší než hodnocení těch, kteří ji vyvinuli.

Jednoduchým příkladem metody, která nemusí být stejně přínosná všude, je „štlhlé řízení“ (lean management), sloužící mimo jiné jako nástroj redukce personálních nákladů. Přínos, a tím i vhodnost této metody ke snížení personálních nákladů závisí však na tom, jak velký je podíl těchto nákladů na celkových nákladech organizace. Není-li příliš vysoký (například činí méně než deset procent) nemůže tato metoda organizaci přinést významnější efekt. Spíše může odvádět pozornost od jiných, důležitějších problémů.

Některé manažerské mýty se tak šíří podobnou cestou jako kapénková infekce. Ke sklonu napodobovat určité řídicí metody dochází totiž především mezi firmami, které spolu úzce spolupracují. Některé dokonce občas očekávají, že jejich partneři, především dodavatelé, budou používat tytéž postupy jako ony samy.³

2 Viz ZBARACKI, Mark, J. (2008), *The Rhetoric and Reality of Total Quality Management*, Administrative Science Quarterly Vol. 43, No. 3, září 2008), s. 602–636.

3 Příkladem je metoda ISO 9000, kterou řada nezávislých rozborů zpochybnila (viz např. TRAVES, Lance, 2012, *The ISO Fallacy: Certification is not Compliance*, AWMA Annual Conference & Exhibition, či BENNER, Mary J. a VELOSO,

Mýty opírající se o napodobování přežívají i přes to, že **úspěšné firmy, dokonce i firmy působící ve zcela stejném odvětví, používají často velmi odlišné řídicí nástroje, aniž by to jejich úspěšnost jakkoli poškozovalo.**

Příkladem jsou podniky téhož odvětví, které k úspěchu dovedla zcela odlišná personální politika, například firmy, které dlouhodobě sázejí na to, že si své důležité zaměstnance vychovávají samy, a ty, které stejně dlouhodobě (a úspěšně) spoléhají na to, že schopné pracovníky získají od konkurence. Pro vytrhování jejich postupů z kontextu širší strategie nebo prohlašování jednoho či druhého za „nejlepší praxi“ tak není naprosto žádný důvod.

Sázka na intuici a jednoduchá řešení

Druhá okolnost, která manažerské mýty podporuje, je právě opačná. **Spočívá ve sklonu vedoucích vycházet někdy (příliš) ze své intuice.** Jako intuitivně správné se většinou jeví přístupy, které jsou na první pohled logické; to však nemusí znamenat, že jsou správné.

Jako příklad mohou sloužit mýty, jež se vztahují k pracovní motivaci a výkonnosti, například představa, že spokojení zaměstnanci jsou i výkonnější, že odměnu by pracovníci měli získat jen za mimořádný výkon, protože za „běžnou“ práci, odpovídající jejich pracovní náplni, jsou odměňováni základní mzdou, že lidé jsou motivováni jen či převážně penězi, že nízký plat je hlavní příčinou odchodů zaměstnanců apod.

K udržování a rozšiřování těchto mýtů, vycházejících z „intuitivních“ představ, přispívá často i to, že řešení, která nabízejí, lákají svou **jednoduchostí**.

Francisco (2008), *ISO 9000 Practices and Financial Performance: A technology Coherence Perspective*, Journal of Operations Management, 26(5), s. 611–629). Přesto je však v řadě odvětví odběratelé od svých dodavatelů téměř standardně požadují. Pochybnosti o metodě jako takové pochopitelně nemusejí snižovat její marketingový význam, a to především ve vztahu k zákazníkům, kteří jí věří.

Příkladem je jednoduchá (a nesprávná) představa, že tým vytvoříme tím, že pracovníkům dáme možnost (případně je přinutíme), aby spolu občas trávili i mimopracovní čas, a to nejrůznějšími sportovními či kolektivními činnostmi. Týmy však vznikají tím, že pracovní skupiny mají společné cíle, jsou za jejich dosažení společně odpovědné a při svém jednání dodržují určitá předem dohodnutá pravidla. Představa, že téhož výsledku dosáhneme i jednodušeji, například společným víkendovým ležením zaměstnanců ve větvích, je lákavá, ale nefunguje.

Módní trendy

Třetí okolností, která manažerské mýty živí, jsou **módní trendy**. Management, podobně jako jiné oblasti, podléhá módě. Jde o přístupy, které přicházejí a odcházejí a někdy se dokonce po čase objevují pod odlišným názvem znovu.⁴

Některé z módních novinek nepochybně znamenají přínos. Často však mají i vedlejší či nepříznivé důsledky, které jejich propagátoři či uživatelé nevidí. Problémem se stávají především tehdy, jsou-li užívány nekriticky, nebo pokud na ně organizace spoléhají příliš.

Příkladem je již zmíněná metoda normování či standardizace procesů ISO 9000, prospěšná jako nástroj dokumentace a dodržování určité podoby procesů, kterou organizace považuje za správnou. Již před lety však bylo zjištěno,⁵ že firmy, které jí propadly příliš, za ni zaplatily poklesem inovací.

4 K manažerským metodám, které v minulých desetiletích prošly „životním cyklem“ módního zboží (tedy zažily rychlý vzestup, prožily okamžik slávy a postupně své významné postavení opustily), se řadí například Total Quality Management a kroužky kvality, procesní řízení a reengineering podnikových procesů, Six Sigma, knowledge management, učící se organizace, řízení na základě kompetencí, štihlé řízení, obohacování pracovních míst (empowerment), maticová organizace, principy excelence a další, viz např. BIRNBAUM, Robert (2016), *The Life Cycle of Academic Management Fads*, The Journal of Higher Education, 1. listopadu 2016, MORRIS, Steve (2014), *The Handbook of Management Fads: Survival in Business Without Taking Yourself Too Seriously*, London: Thorogood Publishing Ltd.

5 BENNER, Mary J., VELOSO, Francisco (2008), *ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective*, Journal of Operations Management, 26(5), s. 611–629.

Řídící nástroj napomáhající standardizaci procesů se totiž ukázal být i nástrojem omezujícím odchylky od standardu, tedy schopnost inovovat.

Časté jsou však i novinky, které se opírají jen či především o atraktivně znějící názvy. V angličtině se pro ně prosadilo příléhavé označení „*buzzwords*“, tedy slova, která „bzučí hlavou“.

K příkladům z poslední doby patří tzv. „employer branding“. Jde o koncepci, jež organizacím radí prezentovat se svým (potenciálními) zaměstnancům jako „značkový zaměstnavatel“, u kterého je radost pracovat. Mýtem spojeným s touto představou je, že firma může přilákat a udržet kvalitní zaměstnance jen na základě „personálního marketingu“, bez ohledu na skutečné vztahy se zaměstnanci, ale i na svou pověst či pověst svých výrobků.

Zaměňování příčin a důsledků

Příčinou mýtů je někdy i **zaměňování příčin a důsledku při řízení organizací.**

Častá je například představa, že k úspěchu organizací pomáhá tzv. silná kultura, tedy kultura, která je nejen výrazná a odlišná od jiných firem, ale i pro celou organizaci společná. Názor se opírá o (správné) zjištění, že mnohé úspěšné firmy silnou kulturu skutečně mají.

Jeho úskalí je však v tom, že silná kultura úspěšných firem není ani tak příčinou, jako spíše důsledkem jejich úspěšnosti: úspěch, kterého organizace dosáhla, ji totiž podporuje. K úspěchu firmy však spíše než silná kultura přispívá kultura zdravá, tedy taková, která podporuje a oceňuje výkonnost, důslednost, inovace a dobré mezilidské vztahy.

Snaha o budování „silné kultury“, opírající se o uvedený mýtus, tak může být kontraproduktivní, a to především v rychle se měnícím prostředí. Podobně jako příliš úporná snaha o standardizaci se totiž může stát příčinou snížené schopnosti inovovat.

Krátkodobé přínosy

Důvodem, proč některé mýty přežívají, je i to, že z krátkodobého hlediska mohou organizacím přinášet určité výhody. Z dlouhodobějšího hlediska jim však škodí.

Příkladem je praxe některých soukromých klinik vybírat si jen pacienty, jejichž onemocnění jsou lehčí a kteří jim tak z krátkodobého hlediska přinášejí lepší statistické i finanční výsledky, například vyšší podíl vyléčených pacientů.

Z dlouhodobějšího hlediska vede však tato praxe k tomu, že kliniky zaměřující se na jednodušší případy získávají méně zkušeností s léčením případů komplikovanějších. Zařízení, která se obtížnějším případům nevyhýbají, jsou tak z dlouhodobějšího pohledu – vzhledem k větším zkušenostem – při léčbě úspěšnější.⁶

Tři druhy mýtů

Manažerské mýty se mohou vázat na určitá odvětví, většina z nich je však svou povahou „univerzální“ a lze se s nimi setkat v nejrůznějších oblastech.

Příkladem „odvětvového mýtu“ je představa filmových distributorů, že komerčně úspěšné jsou především filmy s bohatým zastoupením „hvězd“: skutečností (prokázanou statistickými průzkumy) totiž je, že hlavní vliv na obchodní úspěch těchto filmů má fakt, že na jejich podporu je věnována rozhodující část marketingových rozpočtů filmových společností.

Čtyřicet mýtů, jimiž se zabýváme v této knize, patří k těm univerzálním. Pro přehlednost jsme je rozdělili do tří skupin. První tvoří **mýty týkající se řízení organizace jako celku**, druhou **mýty, které se dotýkají určitých nástrojů řízení lidských zdrojů**, třetí pak **mýty vztahující se ke každodennímu řízení spolupracovníků**.

⁶ Viz VERMEULEN, Freek (2013), *The Management Myths Hurting your Business*, The Harvard Business Review, dostupné na <https://hbr.org/2013/12/the-management-myths-hurting-your-business>.

II.
MÝTY SPOJENÉ
S ŘÍZENÍM
ORGANIZACE

1 Dobře řízená firma nepotřebuje strategii

SKUTEČNOST Firma skutečně nepotřebuje strategii, potřebuje správnou strategii. Ta je nutnou podmínkou její dlouhodobější úspěšnosti. Ani správná strategie však firmě úspěch nezaručí, především tehdy, pokud se jí nepodaří ji skutečně prosadit.

Bez správné strategie nemůže firma v konkurenčním prostředí dlouhodobě přežít.⁷ I z krátkodobějšího hlediska přitom bez ní nebude příliš úspěšná. Nepřímo to dokládá fakt, že třetina až polovina výrobků, které firmy ve vyspělých ekonomikách nově zavádějí, končí neúspěchem: buď tím, že se firma rozhodne jejich výrobu zastavit, nebo se s odstupem ukáže, že prostředky vynaložené na jejich vývoj a zavedení na trh se nevrátily.⁸

Strategii firmy však nelze zaměňovat za nejrůznější obecné proklamace, vedené cílem zaujmout zákazníky či motivovat vlastní zaměstnance. Tedy za prohlášení typu: *budeme etickým způsobem implementovat nejlepší dlouhodobě udržitelné praktiky, na jejichž základě se staneme lídrem trhu maximalizujícím hodnotu firmy pro akcionáře.*

Strategie firmě dává **dlouhodobější, přesto konkrétní a dosažitelný cíl**, který je stanoven tak, že udržuje či zvyšuje její konkurenční výhody, a to i v měnícím se vnějším prostředí. Uvádí však i to, **z jakého důvodu je stanovený cíl pro její konkurenceschopnost důležitý a jakým způsobem ho dosáhne.** Je-li to nutné, zahrnuje i hlavní dlouhodobější změny, jimiž by měla v zájmu trvalé konkurenceschopnosti projít.⁹

7 Vliv strategického plánování na výkonnost, resp. profitabilitu podnikání byl empiricky prokázán již před mnoha lety, viz např. SCHOEFLER, S. a kol. (1974), *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, Harvard Business Review, March/April 1974.

8 COOPER, Robert (2012), *Winning at New Products: Pathways to Profitable Innovation*, white paper, American Productivity & Quality Center, Houston.

9 RUMELT, Richard (2011), *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, New York: Crown Business.

Příkladem je strategie, jejímž cílem je dosáhnout – během určitého období a na určitém trhu – dvacetiprocentního podílu na celkovém prodeji, zvýšit tím ziskovost firmy a zajistit jí tak i další rozvoj. Tohoto cíle chce dosáhnout lepšími užitnými vlastnostmi výrobků, prodejem širšímu okruhu zákazníků, získáním nových prodejních partnerů a lepším řízením vztahů se zákazníky (CRM).

Strategií naopak není rozhodnutí „chceme se stát jedničkou nebo dvojkou na trhu“, případně „chceme v příštích třech letech dosáhnout dvacetiprocentního růstu obrátu“. Na těchto cílech nemusí být nic špatného, na rozdíl od strategie však neřikají jak ani proč jich firma chce dosáhnout.

Bez správné představy o tom, čeho a jak chce na trhu dosáhnout, **nebude firma dlouhodobě úspěšná ani tehdy, je-li jinak velmi dobře řízená**. Tedy dokáže-li například vyvíjet nové výrobky a kvalitně je vyrábět. Příliš jí nepomůže ani to, budou-li v jejím čele stát charismatičtí manažeři, schopní přesvědčivě vést a motivovat své spolupracovníky. Z dlouhodobějšího hlediska povede její činnost jen k plýtvání lidskými i finančními zdroji.

Důvod je zřejmý: bez správné, ale i jasné strategie se její úspěšnost stává věcí náhody. Nedokáže jasně stanovit své priority a ztrácí tak schopnost koordinovat svá vnitřní rozhodnutí – například ta, jež se týkají vývoje jejich hlavních úseků. Ztrácí i schopnost vysvětlit svým zaměstnancům, co a proč od nich očekává a jak jejich práce přispívá k úspěšnosti firmy.

Proč firmám (správné) strategie scházejí

Správná strategie firmy nemusí být nijak zvlášť složitá, stanovit ji však nebývá jednoduché. Řada firem proto skutečnou strategii nemá. „Strategie“, kterou disponují, postrádá totiž odpověď na několik důležitých otázek.

Strategie by měla určovat, čím se firma hodlá v budoucnu zabývat, současně však i **rozhodnout, čím se zabývat nebude**. Pokušení zabývat se širokou plejádou věcí, které na první pohled vyhlížejí přitažlivě, je často silné. Strategie firem, které mu nedokážou odolat, však postrádají koncentraci a zpravidla i jasný směr.

Příkladem jsou neúspěšné strategie některých maloobchodních řetězců, které byly založeny na snaze „dělat příliš mnoho věcí na příliš mnoha místech a příliš rozdílnými způsoby“. Jeden z těchto řetězců – ještě než přišel na to, že jeho strategie je nesprávná – ji oslavoval jako strategii založenou na „více obchodních formátech, více lokalitách i více prodejních kanálech“ („multi-format, multi-local, multi-channel“). Netrvalo dlouho, a firma měla vážné problémy, které ji přinutily od této strategie ustoupit.

Problémem strategií bývá i to, že **vězí v minulosti**. Svou strategii totiž firmy často zakládají na tom, co již dělají nebo v čem byly v minulosti úspěšné. Jejich „strategie“ připomínají plán, který zahrnuje úkoly, jež již byly vykonány. Strategie trpící tímto problémem nemusí být nutně špatná, její slabinou však bývá, že nebývá příliš konkrétní: vychází-li totiž z toho, co firma již v minulosti dělala, nečiní zpravidla žádná důležitá rozhodnutí nezbytná k tomu, aby si svou úspěšnost uchovala i v budoucnu.

Ani důležitá rozhodnutí týkající se budoucího vývoje však sama o sobě ke strategii nestačí: častým nedostatkem strategií bývá i to, že z nich **není jasné, proč firmě pomohou nebo jak na jejich základě zvýší svou hodnotu**.¹⁰

Příkladem jsou poměrně častá rozhodnutí mezinárodně působících společností rozvíjet se „naplňováním maticové organizace“. Tato maticová organizace je dána jednotlivými zeměmi, ve kterých společnost působí, a jednotlivými podnikatelskými či produktovými oblastmi, v nichž se angažuje. Strategii firmy je pak „vyplnit, pokud možno co nejdříve“, jednotlivá okénka této matice, často i na základě akvizice jiných firem nebo jejich částí. Tato „strategie“ však není úplná: postrádá totiž zdůvodnění, proč firmě přinese hodnotu.

Nejčastější slabinou strategií však bývá to, že **neobsahují konkrétní způsoby, jak stanovených cílů dosáhnout**. Obrazně řečeno je lze přirovnat ke strategii běžce, který ví, že chce zvítězit na olympiádě, jeho recept na výhru však spočívá jen v tom, že „poběží rychleji než ostatní“. Mít jasné (a správně)

¹⁰ VERMEULEN, Freek (2010), *Business Exposed: The Naked Truth About What Really Goes on in the World of Business*, Harlow: Prentice Hall.