

VELKÁ KNIHA



O ŘÍZENÍ FIRMY

PRAKTICKÉ POSTUPY PRO ÚSPĚŠNÝ ROZVOJ ORGANIZACE

SYSTÉMOVÝ POHLED NA FIRMU

UČÍCÍ SE ORGANIZACE

ŘÍZENÍ VS. VEDENÍ

STRATEGIE, PROCESY, LIDÉ

INFORMACE A ZNALOSTI

FINANCE

ZMĚNOVÉ PROJEKTY A SOUSTAVNÉ ZLEPŠOVÁNÍ

DANA JANIŠOVÁ, MIRKO KŘIVÁNEK

 GRADA®

DANA JANIŠOVÁ, MIRKO KŘIVÁNEK



VELKÁ KNIHA O ŘÍZENÍ FIRMY

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

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

Velká kniha o řízení firmy

Praktické postupy pro úspěšný rozvoj

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing a.s.

U Průhonu 22/466, Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5356. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 400

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4337-0

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

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

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

Obsah

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

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

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

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

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



Top Leadership International

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

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

Příklady projektů, které realizovali konzultanti firmy Top Leadership International:

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

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

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

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

O autorech

Doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

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

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

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



PhDr. Dana Janišová

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

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



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

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

Úvod

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KAPITOLA 1

Teorie a praxe firmy

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

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

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

1.1 Zájmové skupiny

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

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

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

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

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

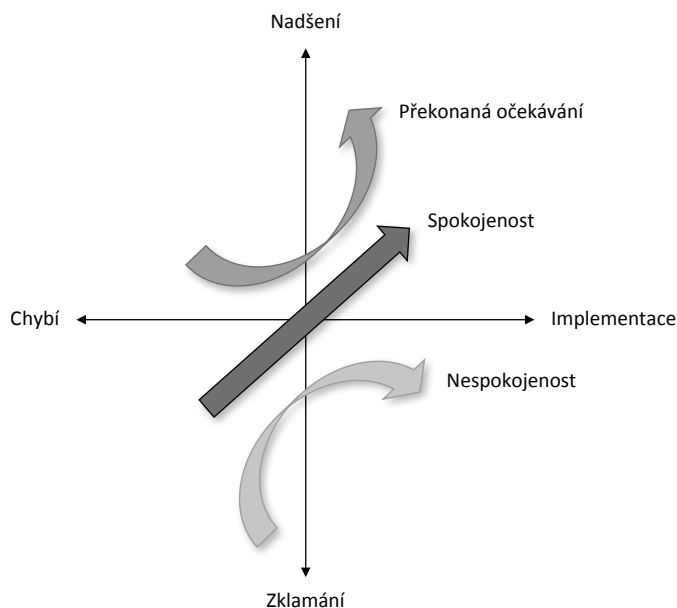
Je zřejmé, že zájmové skupiny mohou mít protikladné zájmy. Například zaměstnanci chtějí vysoké platy, zatímco majitelé firmy očekávají od firmy velké dividendy.

1.2 Atributy spokojenosti

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

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

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



Obr. 1.1 Kano analýza

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

Tab. 1.1 Ilustrativní případ atributů spokojenosti

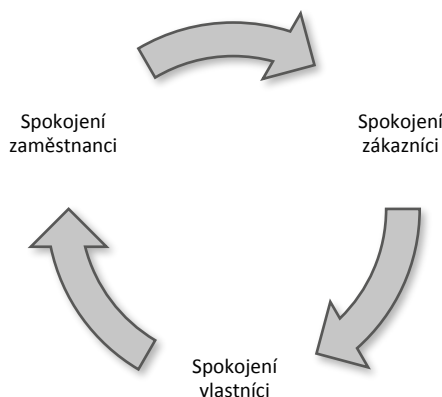
	Podprahové atributy	Prahové atributy	Atributy nadšení
Vlastníci	Černá nula (nulová ztráta)	Čistý zisk > 0	Meziroční růst ve všech ukazatelích
Zákazníci	Kvalitní výrobek/služby	Poprodejní servis	Zvýhodněný balíček služeb
Zaměstnanci	Vyplácení mzdy	Pracovní podmínky	Uznání za práci

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

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

1.3 Výzva pro generálního ředitele firmy

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



Obr. 1.2 Výzva CEO

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

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

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

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

1.4 Firemní modely

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

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

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

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

1.4.1 Vysoce výkonná firma

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

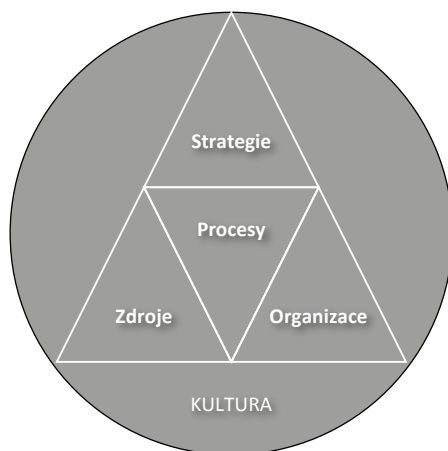
Model vysoce výkonné firmy uvažuje pět základních stavebních kamenů firmy:

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

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

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

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



Obr. 1.3 Model vysoce výkonné firmy

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

Tento model přináší následující výhody:

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

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

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