

ELIZABETH HAAS EDELSHEIM
**MANAGEMENT
PODLE
DRUCKERA**
ODKAZ ZAKLADATELE
MODERNÍHO MANAGEMENTU



MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2008

www.mgmtpress.cz

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

Elizabeth Haas Edersheim

The Definitive Drucker

Originally published by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original edition copyright © 2007 by Elizabeth Haas Edersheim

Czech edition copyright © 2008 by Management Press, s. r. o.

Translation © Irena Grusová, 2008

Cover design © Petr Foltera, 2008

All rights reserved

ISBN 978–80–7261–181–2

Obsah

Předmluva (A. G. Lafley)	9
Úvod	13
1 Podnikání v konfigurovatelném světě	27
2 V Pevném spojení se zákazníkem	47
3 Inovace a odvrhování zastaralého	79
4 Spolupráce a koordinace	115
5 Lidé a znalosti	139
6 Rozhodování: nosná kostra, která udržuje celek pohromadě	181
7 Nejvyšší vrcholový vedoucí pracovník 21. století	205
Poznámky k jednotlivým kapitolám	223
Knihy Petera F. Druckera	231
Poděkování	233
Rejstřík	235
O autorce	238
Česká vydání knih Petera F. Druckera v nakladatelství Management Press	239

Předmluva

Tehdy jsem si to neuvědomoval, ale vyrůstal jsem s Peterem Druckerem. Můj otec pracoval 25 let ve vedení firmy GE a další desetiletí pracoval pro Chase Manhattan. S Peterem se setkal v padesátých letech minulého století ve vzdělávacím zařízení firmy GE v Crotonvillu a jeho knihy měl neustále při ruce. Přestože jsem se o byznys na střední ani na vysoké škole nijak zvlášť nezajímal, některé tyto otcovy knihy jsem zběžně prolistoval – Druckerova klasická díla *The Effective Executive* a *The Practice of Management*. Později, v době, kdy jsem působil ve vojenském námořnictvu a řídil jsem obslužné a nákupní činnosti na americké letecké základně v Japonsku, můj zájem o tyto věci vzrostl, takže jsem se k těmto i k dalším klasickým knihám vrátil. Pomalu, ale jistě jsem se stával Druckerovým žákem.

Až do roku 1999 jsem pohříchu nevyvinul žádné úsilí, abych se s Peterem setkal. Firma P&G právě procházela zásadní strategickou změnou, která pravděpodobně byla největší organizační transformací v její 162leté historii. Měl jsem tehdy na starosti její severoamerický region, což je obrovský domácí trh, a nový celosvětový kosmetický program P&G. Zavolaal jsem Peterovi a požádal jej o setkání. Se schůzkou souhlasil, a tak jsem po čtyřiceti letech od chvíle, kdy spolu s mým otcem hovořili v Crotonvillu, seděl v Peterově prostém domě v kalifornském Claremontu a rozprávěl s ním o světě, o němž on již dobře půlstoletí přemýšlel.

Doufal jsem, že mi poskytne hodinku svého času. Povídali jsme si dobře dvě hodiny. Potom, když se pro mne zastavila má žena Margaret, jsme spolu seděli všichni a rozprávěli jsme další dvě hodiny. Bylo to, jako když pijete z požární hadice. Ke každé otázce, kterou jsem položil, Peter přidal jednu či více dalších věcí k rozmyšlení. Vytrvale na mne naléhal, nutil mne vybrat si, soustředit se na pár správných strategií a rozhodnutí, jež budou také nejúčinnější. Podněcoval mě k tomu, abych poznal jedinečné výzvy, které představuje vedení organizace znalostních pracovníků.

Tento náš první radostný rozhovor přinesl témata, k nimž jsme se s Peterem během následujících šesti let dále vraceli: jak uvolnit tvořivost a produktivitu znalostních pracovníků; jak vytvořit volné trhy nápadů a inovací uvnitř i vně firmy, jako je P&G; jak může taková organizace dosáhnout patřičné čilosti a pružnosti, aby dokázala citlivě reagovat na změnu a proces změny realizovat.

Později jsme začali rozvíjet rozhovor na další téma, na něž se v posledních letech svého života soustřeďoval a jímž byla práce generálního ředitele, respektive nejvyššího vedoucího představitele organizace (CEO).

Když se dnes dívám zpět na tyto rozhovory a na nespočetné hodiny četby Peterových knih a článků, přemýšlím o tom, čím byl tak mimořádný. Podle mne to lze shrnout do pěti bodů.

Za prvé a především, Peterovým základním pravidlem byl důraz na význam uspokojování *spotřebitelů*. Jak rád říkával, „účelem podniku je vytvářet zákazníka a uspokojovat jej“. Prosté a jednoduché. Ve firmě P&G jsme tuto zásadu promítli do ohledu vůči spotřebiteli jako šéfovi. Strategie, jejímž hybným faktorem je spotřebitel, inovace a vůdcovství jsou základní kameny úspěchu firmy P&G a odrazem vlivu, jímž na ni Peter působil.

Za druhé, Peter lpěl na *praxi* managementu. Příliš nesnášel nezaújaté teorie či odtažitě plány. „Plány jsou jen dobré úmysly, pokud se okamžitě nepromění v usilovnou práci,“ napsal. Snadno jsme se shodli na tom, že realizace je jediná strategie, kterou zákazníci či konkurenti mohou kdy uvidět. Z našich rozhovorů jsem si pokaždé odnášel jasné a neotřelé postřehy, které jsem mohl téměř okamžitě uplatnit v podnikatelské činnosti a v organizaci firmy P&G. Peter ovšem nebyl jednostranným zastáncem hodnoty realizačních činností. Byl přesvědčen o účinnosti strategických myšlenek a jasných rozhodnutí. Říkával: „Z tichého rozmyšlení vzejde ještě účinnější jednání.“ Příčinou toho, že jeho postřehy jsou tak praktické a zároveň tak nepomíjivé, je právě jeho schopnost vyvažovat jednání a myšlení.

Třetím rysem Peterovy mimořádnosti byl dar, kterým bylo jeho umění *zjednodušovat* složité. Jeho zvědavost byla neukojitelná a nikdy nepřestával klást otázky. Považoval se za „sociálního ekologa“, neboť čerpal z historie, výtvarného umění, literatury, hudby, ekonomie, antropologie, sociologie a psychologie. Z mnoha těchto zdrojů inspirace se napájely Druckerovy jasné otázky a jednoduché postřehy, které osvěcovaly cestu k jednání: „Řízení znamená dělat věci správně; vedení znamená dělat správné věci.“ „Jedinou možností, jak můžete řídit změnu, je být jejím tvůrcem.“ „Marketér je zástupcem spotřebitele.“ Jeho nejtrvalejším odkazem budoucím generacím je to, že tak velké množství jiných lidí učil umění klást správné otázky.

Čtvrtou Druckerovou určující předností bylo jeho soustředění na *odpovědnost* vůdčích osobností. V pozdější fázi života zaostřil tuto pozornost zejména na odpovědnost nejvyšších vedoucích představitelů organizací. „Nejvyšší vedoucí představitel organizace,“ říkal, „je spojovacím článkem mezi vnitřním prostředím organizace, kde existují jen náklady, a jejím vnějším prostředím, kde se nacházejí výsledky.“ Podnikové organizace se z mnoha důvodů staly příliš zaměřenými dovnitř. Jejich obchodní a finanční měřítko se soustřeďují na ně sa-

mé. Dokonce i v případě, že používají měřítka zakotvená ve vnějším prostředí, bývá těmto měřítkům přisuzována nízká priorita, protože nepodněcují rychlou a krátkodobou finanční výkonnost nebo protože jsou méně přesná a jsou spíše kvalitativní povahy. Peter tvrdil, že generální ředitel, respektive nejvyšší vedoucí představitel organizace má jedinečné postavení k tomu, aby vyvažoval toto soustředění dovnitř. Generální ředitel nese prvořadou odpovědnost za to, že vnitřní prostředí organizace otevře jejímu vnějšmu okolí, že vytvoří podmínky pro to, aby organizace znala pohledy trhu, svých současných a potenciálních zákazníků a svých konkurentů.

Pátým a nejdůležitějším z mnoha Peterových charakteristických znaků byla jeho *lidskost*. S každým jednal s hlubokou úctou. „Management se týká lidských bytostí,“ napsal. „Úkolem managementu je přivést lidi k tomu, aby byli schopni společného výkonu, s účinností stavět na jejich přednostech a jejich nedostatky učinit bezvýznamnými.“ Říkával, že podniky a další instituce jsou „ve stále významnější míře prostředky, skrze něž si jednotlivé lidské bytosti zaopatřují živobytí a nacházejí přístup ke společenskému statusu, ke společenství, k osobnímu úspěchu a k uspokojení“. Ačkoli se nedomníval, že podniky existují jen proto, aby poskytovaly pracovní místa, tvrdil, že manažeři nesou fiskální, společenskou a morální odpovědnost za to, že tato pracovní místa budou lidem přinášet uspokojení a že jednotliví lidé budou moci přispívat v té nejvyšší míře, jaké jsou schopni. Nemohu s tím než souhlasit. Nejdůležitější věcí, o kterou se jako generální ředitel snažím, je podněcování dalších vůdčích osobností ve firmě a uvolňování tvořivosti a produktivity 135 tisíc znalostních pracovníků firmy P&G.

Lidskostí bylo prodchnuto vše, co Peter psal a říkal. Byl silou působící ve prospěch dobra na světě. Byl oceněn americkou medailí Svobody, neboť jeho myšlenky o managementu, počínaje knihou *Concept of the Corporation*, napomáhaly tomu, aby svobodné společnosti organizací byly produktivnější než diktatury, a to ať levicové nebo pravicové. V tom spočívá jeho největší přínos.

Peter Drucker byl ojedinelou osobností. Vytrvale se soustřeďoval na příslib budoucnosti a na potenciál jednotlivců. Je zcela příznačné, že jedním z jeho posledních přání bylo, aby tato kniha byla spíše životopisem jeho *myšlenek* než popisem jeho života.

Liz Edersheimová Peterovo přání splnila. Zachytila nejen to nejpodstatnější z 39 Druckerových knih a sedmi desetiletí jeho objevitelské a myšlenkové práce, ale také podstatu Petera Druckera jako člověka – moudrého, vtipného a skromného učitele, jenž dokáže pronikat k podstatě věcí a který s tolika z nás poseděl ve svém obývacím pokoji, kladl otázky a trpělivě nám poskytoval čas, abychom klopýtavě došli tam, kam on již doskočil, člověka, jenž nám pomáhal uvidět to, co vždy popisoval jako „viditelné, avšak dosud neviděné“.

Management podle Druckera

Svým příkladem a prostřednictvím svých myšlenek bude Peter Drucker silou působící ve prospěch dobra na světě i pro budoucí generace.

A. G. Lafley
předseda správní rady,
prezident a generální ředitel,
Procter & Gamble
Cincinnati, Ohio
6. září 2006

O autorce

Elizabeth Haas Edersheim působí jako konzultantka v oblasti strategií a pracuje pro řadu velkých a významných firem a pro investory soukromého kapitálu. Před tím, než založila svou vlastní firmu New York Consulting Partners, byla jednou z prvních žen, které se staly partnerkami v poradenské firmě McKinsey & Company. Její předchozí kniha *McKinsey's Marvin Bower* přibližuje pracovní život a myšlenky zakladatele firmy McKinsey & Company, jenž byl jak jejím osobním rádcem, tak i blízkým přítelem a kolegou Dr. Druckera.

Elizabeth Haas Edersheim je autorkou řady časopiseckých a jiných publikací, jako odborná poradkyně byla Kongresem Spojených států vyzvána k předložení znaleckého posudku k otázkám průmyslové výroby a politiky. Doktorát (Ph.D.) v oboru operačního výzkumu a průmyslového inženýrství získala na Massachusettském technologickém institutu.

Další informace najdete na stránkách www.definitivedrucker.com

Česká vydání knih Petera F. Druckera v nakladatelství Management Press

Efektivní vedoucí, 1992; 2008 (připravujeme)

Management: budoucnost začíná dnes (výbor z knihy esejů a článků *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today*), 1992

Inovace a podnikavost. Praxe a principy, 1993

Cestou k zítřku. Management pro 21. století (výbor z knihy esejů a článků *Managing for the Future. The 1990s and Beyond*), 1993

Postkapitalistická společnost, 1993

Řízení neziskových organizací. Praxe a principy, 1994

Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti, 1994

Řízení v turbulentní době, 1994

Nové reality, 1995

Svědkem bouřlivého času. Ekonomika – politika – lidé, 1996

Řízení v době velkých změn, 1998

Výzvy managementu pro 21. století, 2000; 2001

To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, 2002; 2004; 2007

Fungující společnost. Vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému, 2004

Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci (s Josephem Maciariellem), 2006

www.mgmtpress.cz

Elizabeth Haas Edersheim

MANAGEMENT PODLE DRUCKERA
Odkaz zakladatele moderního managementu

Z anglického originálu *The Definitive Drucker*, vydaného v roce 2007 nakladatelstvím McGraw-Hill, přeložila Irena Grusová

V roce 2008 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,

nám. W. Churchilla 2, Praha 3,

jako svou 373. publikaci

Edice Knihovna světového managementu. Sv. 24

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo DTP studio Cadis, Praha 9

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978–80–7261–181–2

Doporučená cena 450 Kč

www.mgmtpress.cz