

Obsah

Olze	7
Poděkování autora	9
Úvod	11
KAPITOLA 1	
Hledání soustavy řízení podniku	13
1.1 Model typu ZIPF	15
1.2 Soustava řízení Baťa – základ pro evropský systém podnikového řízení	21
1.3 Podnikatelské améby	34
Shrnutí	43
KAPITOLA 2	
Jak číst? Jak myslet?	
Jak řídit, rozhodovat a optimalizovat?	47
2.1 Jak číst bestsellery a knihy v oblasti podnikového řízení?	51
2.2 Optimalizace zdrojů	57
2.3 Konflikt! Řešit? Vyřešit? Odstranit?	70
Shrnutí	75
KAPITOLA 3	
Znalosti nejsou informace	77
3.1 Jest největší pravdou naší doby: Informace nejsou znalosti!	80
3.2 Znalostní cyklus	83
3.3 Měření znalostí	85
Shrnutí	91

KAPITOLA 4	
Technologie a inovační cyklus	95
4.1 Inovace a kvalita	97
4.2 Technologie a inovace – podpůrná síť a překážky inovací	101
Shrnutí	110
KAPITOLA 5	
Podniková strategie v globálním světě	115
5.1 Strategické řízení podniku	117
Shrnutí	132
KAPITOLA 6	
Podnik jako živý organismus a jeho evoluce	135
6.1 Podnik jako živý organismus	140
6.2 Evoluce produkčních systémů	145
Shrnutí	151
KAPITOLA 7	
Sítě, aliance a triáda spolupráce	153
7.1 Hledání nové Evropy	155
7.2 Podnikatelská univerzita a regionální rozvoj	171
Shrnutí	179
KAPITOLA 8	
Doporučení pro české a slovenské manažery	185
8.1 Voodoo Management: Většina podniků je obětí absolutních nesmyslů	186
8.2 Čas vůdců už byl	192
8.3 Komunikace	195
8.4 Management času	200
8.5 Rotace talentu v podniku	204
8.6 Doporučení podnikatelům a manažerům	208
Shrnutí	219

KAPITOLA 9

Svět v krizi a po krizi	223
9.1 Příčiny a geneze Krize 2008 – krok za krokem	224
9.2 Řešení krize	236
9.3 Finanční krize a soustava řízení Baťa: Makro- a mikro-reakce na krizové prostředí	241
Shrnutí	262

KAPITOLA 10

Soustava řízení Castanea a její principy	265
Shrnutí	294

Závěr 297

Přílohy 301

Literatura 307

Rejstřík 309



Olze

Každé rozhodnutí má následky, často neviditelné, neočekávané nebo nepochopitelné. To, že jsi dnes právě zde a můžeš číst právě tato slova, je důsledkem cesty zvolené před deseti lety. Řetězcem svých rozhodnutí si klestíme cestu životem: jedinečnou, neopakovatelnou, nekopírovatelnou, výlučně naši, ale i všech v našem okolí.

Samozřejmě, že existuje osud – naše vlastní cesta je důkazem; ona sama je nám osudem. My sami, ne Bůh za nás, tvoříme svůj osud: své vlastní, předurčené, a tudíž dobrovolné zajetí. Náš život je hledáním vlastní cesty. Je hříchem přestat si cestu klestit a prosekávat se, čekat nebo plýtvat vymezeným časem, doufat v něco či v někoho, že nám cestu ukáže a že jeho šlápěje budeme jednoduše následovat. Vágní lítost nebo naděje, že někdo nepřišel, anebo ještě přijde, spoléhání na něco jiného než na vlastní cestu a vlastní osud, nepatří do svobodného světa hledajících.

Neznám jiného úspěchu než žít svůj život po svém a kráčet svou vlastní cestou. Každému z nás patří pouze jeden příběh – ten náš. *Once is enough*. Jen jednou skrz, jen jednou nám musí stačit. Nelze počekat, promrhat a prohrát... svoji vlastní cestu

Tak, *do it your way!* Hledání vlastní cesty končí až jejím nalezením – tedy, až po našem rozhodnutí posledním...



Poděkování autora

Vznik této knihy je výsledkem nevšedního úsilí a podpory řady obětavých přátel, bez nichž by k úspěšnému zrození nemohlo dojít. Sám jsem nedokázal své publikační projekty, ať již knižní nebo časopisové, v současném neobvykle nenáročném prostředí hledání nejnižšího společného jmenovatele v ČR úspěšně realizovat.

Především děkuji oběma redaktorům a vytrvalým přátelům, Prof. Jánovi Košturiakovi a Dr. Marku Kudzbelovi. Jejich nadšení, dokumentované jejich doprovodnými texty a komentáři, bylo a zůstává živé a tvořivě nakažlivé. Obzvláště jsem vděčný Janovi, který je sám původcem a realizátorem nápadu vydat záznamy těchto mnohaletých konzultací, koučingu a mentoringu v knižní podobě.

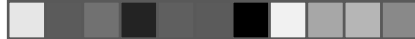
Celý tým přátel se podílel na tvorbě a praktickém odzkoušení základních principů *Hledání vlastní cesty*. Mezi nimi vyniká především Dr. Olga Girstlová z firmy *Flexibuild*, Ing. Peter Krištofovič ze *Salve Group* a Ing. Ivan Baťka z firmy *Fosfa*. Jejich důvěra, trpělivost a odvaha přijímat nové a často i neobvyklé ideje se staly spolehlivým pramenem tolik potřebné inspirace.

Desítky dalších českých i slovenských podnikatelů ovlivnily mé myšlení svými akcemi i slovy, aniž by si to často uvědomovali anebo i uvědomit mohli. Mám tím na mysli dva mentory nejvlivnější: Tomáše a Jana Baťu, jejichž originální a úspěšná vlastní cesta k podnikovému řízení inspirovala i mé hledání. Česká škola podnikového řízení, praktikovaná i dnes spíše menší skupinou osvětených podnikatelů i podniků, mi přirostla k srdci se samozřejmou přirozeností. Považuji tuto českou školu za nejlepší na světě a přednáším i konzultuji její principy globálně a se silicím přesvědčením. Škoda, že jde stále jen o menšinu a že většina podnikatelů podobnou „školu“, tradice, principy či soustavu řízení nemají a nevyznávají.

Převládající součástí mé práce je neskrývaný obdiv k lidem akce a činu, i když sám patřím spíše mezi lidi slov. Kdyby mně osud neurčil cestu profesora, určitě bych se stal podnikatelem, jako byl můj otec, Josef Zelený, jeden z prvních organizačních poradců předválečné doby. Jemu vděčím za první úvody do mystéria podnikání: jeho obchodní korespondence a poznámky mi byly napínavými „Rychlémi šípy“ chlapecké četby. Dodnes tudíž převažují mezi mými přáteli podnikatelé, spíše než politici anebo akademici. Považuji to za nevšední privilegii a jim všem, českým i slovenským podnikatelům Baťova odkazu i formátu, dedikuji tuto knížku.

Milan Zelený





Úvod

Když začátkem roku 2008 vznikla myšlenka sestavit knihu pro české a slovenské manažery a podnikatele z přednášek, článků, listů a reportů profesora Zeleného, ještě jsme netušili, kolik změn nám přinese následující období a kolik názorů Milana Zeleného se potvrdí právě v čase krize.

Tato kniha je sbírkou dlouholeté diskuse a korespondence s naším „Učitelem“, profesorem Milanem Zeleným. Je to zároveň výsledek mnoha přednášek a vyslovených otázek, na které jsme často neznali odpovědi.

Milan Zelený nás vždy něčím překvapil – svými nečekanými otázkami, jiným úhlem pohledu na věci, které se nám zdály na první pohled jasné. Jeho zpochybňování řady paradigmat managementu, jeho otázky směřující k podstatě věci, nás vždy posunuly dál. Postupně jsme pochopili, že důležitější než správné odpovědi jsou správné otázky, že důležitější než to, co víme, je to, co nevíme. Že diskuse má smysl pouze tehdy, když máme jasně vymezené definice pojmů, o kterých diskutujeme. Milan od nás vždy požadoval konkrétní akci, použití toho, co jsme se naučili. Oba dva vedeme vlastní firmy, jsme tedy podnikatelé a manažeři v jedné osobě. Naše vlastní zkušenost s využitím poznatků popisovaných v této knize je velmi dobrá. Každý si však musí svou cestu vyšlapat sám.

Tradiční pohledy na svět managementu se nám začaly rozplývat. Pochopili jsme, že informace neznamenají znalosti, že strategie není to, o čem mluvíme nebo píšeme, nýbrž to, co ve skutečnosti děláme, že organizační struktura je nesmysl, že komunikace neznamená výměnu informací, že proti krizi není třeba bojovat. Také už víme, že „růžová knihovna“ bestsellerů o managementu může být nebezpečná, že hledání „optima“ pomocí kompromisů patří do minulosti, že místo benchmarkingu a kopírování nejlepších praktik je třeba věnovat svůj čas a energii hledání vlastní cesty.

Tato kniha není o zázračných metodách a tajemstvích podnikatelského úspěchu. Tuto knihu nestačí prolistovat. Je třeba ji číst a přemýšlet nad otázkami, které v ní jsou položeny. A na ně je třeba hledat odpovědi. Odpovědi nenajdete ve správně vyslovených ani v excelentně napsaných větách. Odpovědi se nacházejí pouze ve správně vykonaných akcích. Protože jediné, co má smysl, je to, co skutečně děláme, nikoliv to, o čem mluvíme. Důležité není popisování akcí, ale akce samotné.

Nehledejte optimální organizační strukturu. Organizace je vnitřní fungování systému, jsou to vazby a interakce mezi základními prvky soustavy řízení podniku (zákazník – finance – inovace – procesy). Struktura je vnější projev organizace. Organizace je to, jak fungují vnitřní orgány v našem těle, struktura pak, jak vypadáme navenek. Stejně je to i s podnikem. Pojem organizační struktura je nesmysl.

Nekopírujme ostatní a nedělejme kompromisy. Pokud nám někdo tvrdí, že to určitě není možné, je to třeba vyzkoušet. Pokud jsme přesvědčeni, že jsme našli protirečení, které ještě nikdo nevyřešil, je to to nejlepší zadání pro náš inovační projekt. Najděme si hodnotu, která je pro určitou skupinu zákazníků důležitá, a dosáhneme v ní řádové zlepšení. Takové, o kterém se dnes

nikomu na světě ani nesní. Vzpomeňme si na Japonce – v době, kdy se nekvalita měřila v procentech, zavedli parametr (ppm – počet zmetků z miliónu) a stanovili si cíl 0.

Zapomeňme na to, co nás učili o strategiích a managementu na univerzitě. Učili nás to většinou lidé, kteří sami nikdy strategii ani management nedělali. Navíc studovali z knih, které byly napsané v osmdesátých letech. Od té doby se svět trochu změnil. Trochu víc.

Strategie neznamená vymezení vize, poslání a popisování akcí. Strategie je soubor akcí, strategie je to, co děláme, nikoliv to, o čem mluvíme, co plánujeme. Stejně jako vzniká mnoho chyb a omylů při reprodukci DNA a příroda je dokáže rychle opravit, měla by se podobně realizovat i podniková strategie. Profesor Milan Zelený nám před časem vyprávěl: „Zasadil jsem na zahradě strom a pozoroval, co se bude dít. Rostl. Přisadil jsem k němu další a sledoval je. Takhle jsem budoval celou svou zahradu. Některé rostliny se neuchytily, některé uschly. Byl to soubor akcí, které vedly k tomu, že dnes mám krásnou zahradu. Byla to strategie.“ Strategie bez dokonalého „master“ plánu, strategie reagující na změny, strategie učení a zdokonalování se. Přesně jako v přírodě.

Podnik je živý organismus a pracují v něm živí lidé. Rozvíjení potenciálu pracovníků je ten nejlepší způsob rozvoje podniku. Motivace není manipulace ani hra o peníze a cíle. Tak, jako jablň neroste podle cílů a bonusů, tak se ani podnikový organismus nedá rozvíjet jen řízením podle cílů a odměn. Živé organismy se rozvíjejí tak, že se pro ně vytvářejí vhodné podmínky, že jsou zasazené do vhodné půdy, že se respektují všeobecně platné principy – rovnováha, dělení, životní cykly, efektivnost, evoluce, učení se, koloběh, poctivost.

Podniky budoucnosti nebudou mít zaměstnance ani odboráře. Budou v nich pracovat spolupodnikatelé, kteří mají odvalu přebrat zodpovědnost a rozhodovat, kteří se umějí rychle učit a adaptovat. Podniků bude hodně, ale talentů málo.

Doufáme, že se najdou manažeři a podnikatelé, kteří tuto knížku neprolistují a nezaloží nad svůj pracovní stůl. Věříme, že se stane každodenní inspirací při hledání jejich vlastní cesty. Jsme přesvědčeni, že poctivé a trpělivé hledání vlastní cesty vede k úspěchu – v podnikání i v životě.

Ján Košturiak a Marek Kudzbel