

Funkce zisku

Dnešní ziskový podnik se stane zbytečnou přítěží zítřka.

Joseph Schumpeter tvrdil, že inovace je samou podstatou ekonomiky a s největší určitostí i podstatou moderní ekonomiky. Ve svém díle *Teorie ekonomického vývoje* přiřkl zisku ekonomickou funkci. V ekonomice změn a inovací na rozdíl od teorie Karla Marxe není zisk „nadhodnotou“, o níž jsou okrádání dělníci. Je naopak jediným zdrojem pracovních míst pro dělníky a jediným zdrojem pracovních příjmů. Teorie ekonomického vývoje ukazuje, že nikdo s výjimkou inovátora nevytváří skutečný „zisk“; a inovátorův zisk má vždy poměrně krátký život.

Avšak inovace je, jak říká slavný Schumpeterův slovní obrat, také „tvůrčí destrukcí“. Odsuzuje k zastaralosti včerejší investiční zařízení a včerejší kapitálové investice. Čím větší je ekonomický pokrok, tím větší je v důsledku toho potřeba tvorby kapitálu. A tak to, co klasický ekonom – nebo účetní nebo burza – považuje za „zisk“, je ve skutečnosti nákladem, nákladem udržení se v oboru podnikání, nákladem budoucnosti, v níž nelze nic předvídat s výjimkou toho, že dnešní ziskový podnik se stane zbytečnou přítěží zítřka.

VÝZVA K JEDNÁNÍ: Ujistěte se o tom, že vynakládáte dost prostředků na inovace, abyste byli připraveni na den, kdy se váš ziskový podnik stane zastaralým.

The Ecological Vision

Personální rozhodnutí

Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.

Personální rozhodnutí umožňují nejvyšší – a možná i jedinou – kontrolu nad organizací. Lidé určují výkonovou schopnost organizace. Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé. Výkonnost organizace je ve skutečnosti určována produktivností lidských zdrojů. A ta plně závisí na základních personálních rozhodnutích: koho přijmeme, koho propustíme, jak lidi rozmístíme a koho povýšíme. Kvalita těchto personálních rozhodnutí tak do značné míry naznačuje, zda je organizace řízena s vážnými úmysly, zda její poslání, její hodnoty a cíle jsou reálné a zda mají pro lidi význam nebo zda jde jen o snahu naklonit si veřejnost a o líbivé řeči.

Každý vedoucí, který si o sobě myslí, že je dobrým znalcem lidí, nakonec přijímá ta nejhorší rozhodnutí. Posuzovat a soudit lidi, to je moc, která není pouhým smrtelníkům dána. Ti, kdo jsou v personálních rozhodnutích téměř vždy úspěšní, vycházejí z jednoduchého předpokladu: že jejich úkolem není soudit lidi. Vycházejí od zaujetí pro diagnostický proces. Učitelé medicíny říkají, že jejich největším problémem je mladý skvělý lékař, který má dobrý postřeh. Musí se totiž naučit, že se nesmí spoléhat jen na něj, ale že musí trpělivě projít celým procesem stanovení diagnózy; jinak bude lidi zabíjet. Také vedoucí se musí naučit nespoléhat se jen na svůj postřeh a na své znalosti o lidech, ale musí se opřít o všední, nudný, avšak pečlivý a přesný postupný proces.

VÝZVA K JEDNÁNÍ: Nepřijímejte lidi jen na základě instinktu. Pro poznání a důkladné prověřování schopností uchazečů zaveďte systematický proces.

Managing the Non-Profit Organization

Manažerské vzdělávání

Manažerské kursy pro lidi, kteří nemají pár roků manažerských zkušeností, jsou jen ztrátou času.

Rád bych byl svědkem toho, že se v manažerském vzdělávání projevují skutečnosti, které osobně ve své vlastní učitelské práci uplatňuji již mnoho let:

- Manažerské vzdělávání *pouze* pro ty lidi, kteří již dosáhli určitého úspěchu. Jsem přesvědčen o tom, že manažerské kursy pro lidi, kteří nemají pár roků manažerských zkušeností, jsou jen ztrátou času.
- Manažerské vzdělávání *společné* pro lidi ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru.
- Plánovitá a systematická práce studentů na *skutečných* úkolech ve skutečných organizacích v rámci studia – určitý ekvivalent stáží, které musí absolvovat medici před získáním doktorátu.
- Větší důraz na otázky vlády, společnosti, historie a na politický proces.
- Učitelé s opravdovými manažerskými zkušenostmi a s dostatečnou poradenskou praxí, kteří znají skutečné problémy.
- Značný důraz na *nekvantifikovatelné* oblasti, které představují vážnou zkoušku – a zejména nekvantifikovatelné oblasti ležící *vně* podniku – a současně na mnohem lepší dovednosti v oblasti kvantifikačních procesů čili na poznání jak zásadních omezení dostupných číselných údajů, tak i toho, *jak číselné údaje používat*.

VÝZVA K JEDNÁNÍ: Absolvujte přípravné kursy pro vedoucí pracovníky, které mají vztah k vašemu současnému pracovnímu místu i k místu, o něž se hodláte ucházet. Uplatněte nové poznatky přímo v rámci svých pracovních úkolů.

„An Interview with Peter Drucker“,
The Academy of Management Executive

Od prodávání k marketingu

Konzumerismus je „ostudou marketingu“.

Navzdory veškerému důrazu, který je kladen na marketing a na marketingový přístup, zůstává marketing ve velkém množství podniků dosud spíše jen řečnickým obratem než skutečností. Důkazem toho je „konzumerismus“. Konzumerismus totiž od podniku vyžaduje, aby s trhem skutečně pracoval. Vyžaduje, aby podnik vycházel od potřeb, podmínek a hodnot zákazníka. Vyžaduje, aby podnik vymezil svůj cíl jako uspokojování potřeb zákazníka. Vyžaduje, aby podnik zakládal svou odměnu na tom, co přináší zákazníkovi. To, že po letech marketingové rétoriky se konzumerismus mohl stát silným lidovým hnutím, dokazuje, že marketing se v praxi příliš neuplatňoval. Konzumerismus je „ostudou marketingu“. Proávání a marketing jsou ve skutečnosti spíše protikladné pojmy než synonyma nebo pojmy, které by se třeba doplňovaly.

Lze předpokládat, že určité prodejní činnosti budou potřebné vždy. Ale cílem marketingu je vyřadit prodejní činnosti jako přebytečné. Cílem marketingu je poznat zákazníka a porozumět mu tak dobře, že výrobek nebo služba budou přesně přizpůsobeny jeho přáním a potřebám, takže se budou prodávat samy. V ideálním případě by měl být výsledkem marketingových činností zákazník, který je připraven nakupovat. Možná budeme muset ujít ještě velký kus cesty, než se k tomuto ideálu přiblížíme. Avšak konzumerismus je jasným příznakem, že to správné motto podnikového managementu by mělo stále častěji znít: „Od prodávání k marketingu.“

VÝZVA K JEDNÁNÍ: Prozkoumejte, zda výrobky a služby vaší organizace uspokojují skutečné potřeby vašich zákazníků. Pokud ne, lze tím vysvětlit vaše marketingové těžkosti?

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Organizujte nesouhlas

Efektivní rozhodovatel organizuje nesouhlas.

Rozhodnutí toho druhu, která musí přijímat vedoucí pracovníci, nelze dost dobře přijímat na základě nadšeného souhlasu všech. Taková dobrá rozhodnutí lze přijímat jen na základě střetu rozporných názorů, na základě dialogu mezi zastánci různých stanovisek, na základě výběru z odlišných soudů. Prvním pravidlem rozhodování je, že nelze přijmout rozhodnutí, pokud nedošlo k názorové neshodě.

O Alfredovi P. Sloanovi, Jr., se traduje, že na poradě jednoho z vrcholových výborů firmy GM řekl: „Pánové, vidím, že se v názoru na toto rozhodnutí naprosto shodujeme.“ Všichni přítomní u stolu souhlasně přikývli. „A proto,“ pokračoval Sloan, „navrhuji odložit další diskusi o této věci na příští poradu, abychom měli čas přijít s nesouhlasnými stanovisky a snad i trochu porozumět tomu, čeho se to rozhodnutí vůbec týká.“ Existují tři důvody, proč je takový nesouhlas potřebný. Za prvé chrání rozhodovatele, aby se nestal zajatcem organizace. Každý zastupuje nějaké zvláštní zájmy a snaží se – často v nepochybně dobré víře – dosáhnout rozhodnutí, kterému dává přednost. Za druhé platí, že jen nesouhlas může přinést alternativy rozhodnutí. A rozhodnutí bez alternativ se podobá hodu zoufalého hráče v kostky, a to bez ohledu na to, jak pečlivě může být promyšlené. A především, nesouhlas je potřebný k tomu, aby podněcoval představivost.

VÝZVA K JEDNÁNÍ: V případě určitého rozhodnutí organizujte nesouhlas na základě toho, že k rozhodování přizvete lidi s odlišnými názory. Rozhodnutí vybírejte nikoli na základě toho, „kdo má pravdu“, ale „co je správné“.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

Strategické plánování

Strategické plánování se zabývá budoucností dnešních rozhodnutí.

Tradiční proces plánování si klade otázku: „K čemu s největší pravděpodobností dojde?“ Plánování v podmínkách nejistoty místo toho zkoumá: „Došlo již k něčemu z toho, co bude utvářet budoucnost?“

Strategické plánování není nějakou *krabičkou s kouzly, balíčkem technik*. Je věcí analytického myšlení a nasazování zdrojů na činnosti. Je to nepřetržitý proces systematického přijímání dnešních podnikatelských *rozhodnutí* při co největší znalosti jejich budoucnosti, systematického organizování *úsilí* nezbytného k realizaci těchto rozhodnutí a měření výsledků těchto rozhodnutí vzhledem k očekáváním, a to prostřednictvím organizované, *systematické zpětné vazby*. Strategický rozhodovatel nestojí před otázkou, co by jeho organizace měla dělat zítra. Otázka zní: „Co musíme dělat dnes, abychom byli připraveni na nejistý zítřek?“ Není to otázka po tom, k čemu dojde v budoucnosti, ale zní takto: „Jakou budoucnost musíme začlenit do svého dnešního myšlení a jednání, jaká časová rozpětí musíme vzít v úvahu a jak těchto informací využijeme, abychom dnes přijali racionální rozhodnutí?“

VÝZVA K JEDNÁNÍ: Vytvořte takový proces strategického plánování, který bude soustřeďovat dnešní rozhodnutí na budoucí prosperitu vaší organizace. Odpovědnosti za jejich realizaci pověřte konkrétní pracovníky a průběžně sledujte její průběh. Provádějte audity výsledků každého takového strategického rozhodnutí s cílem zvýšit efektivnost svého strategického rozhodování.

*Managing in a Time of Great Change
Management: Tasks, Responsibilities, Practices*