

Každá firma hledá svou vlastní konkurenční výhodu, díky které může přežít na trhu, upevňovat svou pozici a zajišťovat si budoucnost. Zdroje konkurenční výhody nejsou statické a mění se v čase. To, co fungovalo v minulosti, už v současnosti stačit nemusí. Proto je hledání cesty k udržení konkurenceschopnosti jednou z nejdůležitějších činností podniku. Pokud se totiž podnik neustále nepřizpůsobuje vnějšímu světu, tento smysl mu otupí. Potom je jen otázkou času, kdy ho konkurenti doběhnou a předeženou. A začít je zapotřebí u nalezení vlastního způsobu adaptivnosti.

2.1 Správně měřte a hodnotte úspěch

Co je úspěch a jak poznáme, že jsme úspěšní?

Slovo úspěch je v naučném slovníku definováno jako **dosažení příznivého výsledku**, dosažení plánovaného nebo požadovaného, například bohatství, slávy, pozice. V soukromém podnikání je to zisk, vydělávání peněz. Obecně existují dva druhy úspěchu: vnější a vnitřní. Vnější úspěch je ten, který definuje a hodnotí vaše okolí jako například veřejnost, profese, trh, fanoušci nebo různé instituce. Vnitřní úspěch si definujete sami jako jednotlivci.

Vyvážený, skutečný úspěch neotřele formuloval Ralph Waldo Emerson [52]: „*Definice úspěchu – snadno a hodně se smát; získat si respekt inteligentních lidí a přízeň dětí; vysloužit si ocenění čestných kritiků a přestat zradu falešných přátel; umět ocenit krásu; nacházet to nejlepší v druhých lidech; umět dát sám sebe; ponechat tento svět trochu zlepšený; ať již skrze zdravé dítě, kousek zahrady, anebo napravené společenské bezpráví; hrát si a smát se s nadšením, zpívat s rozkoší; vědět, že alespoň*

jeden život mohl dýchat volněji, protože ty jsi žil – tohle vše znamená, že jsi poznal úspěch.“

Úspěch není cílem, konečnou zastávkou či metou. Jakékoliv dosažení implikuje ukončení a jakékoliv ukončení je negací úspěchu. Za úspěchem se nelze honit jako závodní chrt za mechanickým králíkem na komplexních závodních okruzích tohoto světa. České a slovenské „být za vodou“ není znakem zduřky, ale indikace konce, tedy neúspěchu. Úspěch je něco, co stavíte ze stavebních kostek, jež nacházíte ve své duši, ve svém talentu a ve své představitosti. Jde o proces skládání životní mozaiky, která uspokojuje vaše přání a vkus a je považována za inspirativní a snad i krásnou – alespoň pro některé lidi ve vašem okolí. Jednotlivé komponenty jsou však různě kombinovatelné, a proto je po čase přeskládáte a překvapíte se i okolí novou a lepší mozaikou své duše, talentu a představitosti. Vystavět → Přehodnotit → Přerovnat → Přestavět je stále se opakující proces činností úspěšného člověka.

Jediný autentický úspěch, obohacující životy naše i druhých, jediný úspěch, který dává smysl druhým pro nás samé, pramení ze sebepoznání. Znalost niterných aspirací našeho srdce, úplná důvěra ve spolehlivost sebe sama a hodnota vlastního poznání jsou živnou půdou pro naše úspěšné konání. Chceme-li úspěšně budovat, stavme na dobrých základech. Tak si vytvoříme mozaiku života, jež naplní a uspokojí. Navíc to vše s sebou nese benefity pro okolí a vy si tak vysloužíte jeho uznání.

Úspěšný podnikatel – tedy ne spekulant či spotřebitel – je vlastně tvůrcem svého nového světa, jež odráží jeho vnitřní vidiny a představy. Podle Emersona ho vytváří lepší kukuřici, lepší pastičkou na myši – lepšími produkty a službami, které řeší problémy lidí a zlepšují jejich život. Svojí činností tak přináší přidanou hodnotu sobě i druhým. Lidé, kteří ubírají hodnotu druhým, aby přidali hodnotu sobě, nepovažujeme za podnikatele, bez ohledu na zisky.

Podnikatel především hledá a nachází potřebu, která ještě nebyla naplněna či uspokojena. Následně identifikuje problémy související s uspokojením nalezené potřeby a vyřeší je. Snaží se vyřešit potřebu co největšího počtu lidí. Se svým řešením musí být obvykle první a jeho přístup (produkty a služby) by měl být lepší, levnější a rychlejší. Tím si vytváří své zákazníky.

Na úspěšné podnikání organizace mají proto bezesporu **zásadní vliv zaměstnanci, a to zejména ti řídicí – manažeři, protože rozhodují. Jejich cílem je harmonizovat spokojenost všech maximalizací hodnoty podniku.** Jeho hodnota je podle definice Miloše Maříka v publikaci

Metody oceňování podniku dána očekávanými budoucími příjmy (buď na úrovni vlastníků, nebo na úrovni všech investorů do podniku) diskontovanými na jejich současnou hodnotu (angl. present value).

Měření hodnoty úspěchu nám slouží jako nástroj, který přiměje ty, co decentralizovaně rozhodují, tj. manažery, **k ekonomicky výhodným rozhodnutím za účelem maximalizovat využití zdrojů, které máme k dispozici a které nejsou nekonečné.**

Zdroje jsou vše, co v organizaci používáme – budovy, stroje, zařízení, lidé, energie, suroviny, peníze, vše, co potřebujeme k práci, a co spotřebováváme při provádění našich činností.

Úspěšná je ta organizace, jež používá zisk jako **nástroj k ekonomickému rozhodování** směřujícímu k dlouhodobému růstu.

Myron Tribus (2001) poskytl velice zajímavou analýzu vývoje cílů a prostředků (omezení) podniku:

- a) Akcionář je účelem. Cíl: vydělávej peníze. Prostředky: uspokoj zaměstnance, uspokoj trh.
- b) Zákazník je pán. Cíl: uspokoj trh. Prostředky: uspokoj zaměstnance, vydělej peníze.
- c) Zaměstnanec je první. Cíl: uspokoj zaměstnance. Prostředky: uspokoj trh, vydělej peníze.
- d) Baťa. Cíl: služba veřejnosti. Prostředky: uspokoj trh, vydělej peníze, uspokoj zaměstnance.

Baťův přístup *služby veřejnosti* je tedy nejkompletnějším a nejmodernějším vyjádřením smyslu podnikání. Jde o velmi úspěšný model trvalého a spolehlivého poskytování kvalitní služby, ne o krátkodobé zhodnocení akcionářského kapitálu. Opravdový podnikatel není nikdy „za vodou“, protože svět se neustále vyvíjí a konkurence nikdy nespí.

2.2 Identifikujte potřebu odlišit se a učit se

Cesta k dosažení úspěchu má mnohá úskalí, která mají svůj původ ve stanovení pevných hranic při samotné definici zakázek nebo projektů. Zaměření se na co nejpřesnější odhad rozsahů, nákladů a času vede

k potlačování flexibility. Místo těchto pevných hranic při řízení je zapotřebí se zaměřit na odlišné řízení a měření prostřednictvím nastavení omezení (tolerancí), což u rozsahu projektu (zakázky) znamená zaměření na vizi, hodnotu a skutečnou kvalitu místo fixně stanovených požadavků a nepřesně specifikovanou kvalitu. Jako příklad úspěšného řízení můžeme uvést Toyotu, která má stanovenou průběhovou dobu na výrobu jednoho auta přibližně na 60 dní, přičemž reálně vyrobí jedno auto za 45 dní. Jednoznačně je podle nás lépe dělat správné věci, než dělat věci správně.

Při překonávání „zákopové války“ výrobních linek z doby průmyslové revoluce by měl být zaměstnanec informačního věku velmi zdatný, kvalifikovaný, motivovaný a schopný interpretovat záměr vedoucího, aby na proměnlivém bitevním poli dnešního byznysu přežil a splnil misi své společnosti. Nadřazení proto nesmějí svým zaměstnancům předávat přesné rozkazy, které mají být splněny do písmene, ale musí je seznamovat se strategickými cíli, prostředky a manévrovacím prostorem, v jehož rámci má být záměru vedení dosaženo.

Jednoznačně je podle nás lépe dělat správné věci, než dělat věci správně. Podle P. F. Druckera jsou znalosti v znalostní organizaci (knowledge society) rozhodujícím zdrojem a znalostní pracovníci (pracovníci disponující specializovanými znalostmi, knowledge workers) jsou určující skupinou jejich pracovních sil. Znalostní organizace má přitom tyto tři hlavní charakteristické rysy:

- Je to organizace bez hranic, protože znalosti se pohybují ještě mnohem snadněji než peníze.
- Je to organizace s výraznou vzestupnou mobilitou, která bude otevřená každému na základě snadno dosažitelného formálního vzdělání.
- Je to organizace s potenciálem jak úspěchu, tak neúspěchu. Každý může získat „výrobní prostředky“, to znamená znalosti nezbytné pro práci, ale úspěch všem zaručen není.

Tyto tři faktory dohromady jsou zpravidla příčinou toho, že znalostní organizace je vysoce konkurenční, a to ve vztahu k firmě i k jednotlivci. Řízení takové společnosti se zaměřuje na zvyšování produktivity pracovníka disponujícího znalostmi, která je určována šesti nejdůležitějšími faktory:

- Produktivita znalostního pracovníka vyžaduje, abychom si položili otázku: „Co je jeho úkolem?“

- Vyžaduje se, abychom odpovědnost za produktivitu vložili na bedra samotných znalostních pracovníků – pracovníci disponující znalostmi se musí řídit sami. Musí mít autonomii.
- Součástí práce, úkolů a povinností znalostních pracovníků musí být nepřetržitá inovace.
- Práce se znalostmi vyžaduje od znalostního pracovníka nepřetržitě učení, ale také stejně nepřetržitou výuku druhých.
- Produktivita pracovníka disponujícího znalostmi není, alespoň primárně, otázkou množství vykonané práce. Přinejmenším stejně důležitá je její kvalita.
- Konečně pak produktivita znalostního pracovníka vyžaduje, aby byl tento pracovník považován za „aktivum“, a ne za „náklad“, a podle toho by se s ním také mělo zacházet. Vyžaduje se, aby pracovníci disponující znalostmi chtěli pracovat pro organizaci a dávali této práci přednost před všemi ostatními příležitostmi.

Všechny tyto požadavky (snad s výjimkou posledního) jsou prakticky přesným opakem toho, co je třeba ke zvyšování produktivity manuálního pracovníka.

Kvalita je důležitým faktorem manuální práce. Je-li nedostatečná, představuje omezení. Proto musí existovat nějaký standard její minimální hodnoty. Největším úspěchem úplného řízení jakosti, to znamená aplikace statistické teorie dvacátého století na manuální práci, je schopnost omezit (byť ne úplně vyloučit) produkci, která tohoto minimálního standardu nedosahuje.

Ve většině případů práce se specializovanými znalostmi však kvalita není minimálním požadavkem s omezením. Kvalita je základem takové práce. Při posuzování výkonnosti učitele se neptáme, kolik studentů může navštěvovat jeho kurs. Ptáme se, kolik studentů se něčemu naučí. Při hodnocení výkonnosti lékařské laboratoře klademe otázku, kolik testů lze na jejich přístrojích provést. Druhotný je dotaz, kolik výsledků testů je platných a spolehlivých. A to platí i pro práci úředníka v kartotéce.

Prvotním cílem produktivity práce se znalostmi musí proto být získávání kvality, a to ne minimální, avšak optimální, ne-li maximální. Teprve pak se můžeme zeptat: „Jaký je objem, množství dané práce?“

K úkolu zproduktivnění znalostního pracovníka musíme přistupovat z hlediska kvality práce, a ne jejího množství. Znamená to také, že se budeme muset naučit definovat kvalitu.

Zásadní otázkou produktivity znalostního pracovníka je: Co je jeho úkolem? Je to také otázka nejvíce se vymykající úvahám o produktivitě manuálního pracovníka. Klíčová otázka při manuální práci vždy zní: Jak by se tato práce měla vykonávat? Úkol je při manuální práci vždy daný. Lidé zabývající se produktivitou manuálního pracovníka se běžně neptají: „Jaká práce se od něj očekává?“ Jejich otázka zní: „Jak nejlépe splní svůj pracovní úkol?“ Ovšem klíčovým dotazem zůstává: „Co je zde úkolem?“

Jedním z důvodů je skutečnost, že práce se znalostmi na rozdíl od manuální práce naprogramuje toho, kdo ji vykonává. Dělník u automobilové montážní linky, který na vůz nasazuje kolo, je naprogramován současným příjezdem automobilového podvozku na jedné lince a kola na lince druhé. Farmář, který orá pole a připravuje je na setbu, nevyleze z kabiny svého traktoru, aby zdvihl telefon, zúčastnil se porady či sepsal interní sdělení. V manuální práci je vždy předem známý předmět činnosti.

V práci znalostní však pracovník svým úkolem naprogramován není. Dojde-li v nemocnici k vážné krizi, například upadne-li některý pacient náhle do kómatu, je tím určen ošetřovatelčin úkol, který ji naprogramuje. Jinak však záleží převážně na jejím rozhodnutí, zda bude trávit čas u pacientova lůžka, nebo odvolá své úkoly, protože musí sepsat nebo přepsat nějakou zprávu, jít na poradu a tak dále. Úkolem prodavače v obchodním domě je obsloužit zákazníka a představit mu zboží, o které má zájem, nebo zboží nabídnout a zájem tak vzbudit. Místo toho tráví prodavači obrovské množství svého času papírováním, kontrolováním, zda je to či ono zboží na skladě. Prověřují, kdy a jak je možno jej dodat, a tak dále. Zabývají se tedy aktivitami, jež je od zákazníka naopak odvádí a nijak nepřispívají ani k produktivitě, ani úkolu, za který je placen – v prodávání a uspokojování potřeb zákazníka.

Prvním požadavkem práce se znalostmi je zjistit, co je jejím úkolem, aby se znalostním pracovníkům umožnilo soustředit se na tento úkol a vyloučit všechno ostatní, alespoň do té míry, do jaké to eliminovat lze. To však zase vyžaduje, aby pracovníci disponující znalostmi definovali, co je nebo by mělo být jejich úkolem. A to je něco, co mohou udělat jen oni sami.

Práce na produktivitě znalostních pracovníků proto začíná tím, že se pracovníci sami sebe zeptají: Co je mým úkolem? Co by jím mělo reálně být? Jaká přidaná hodnota se ode mne očekává? Co mi plnění mého úkolu ztěžuje a mělo by se odstranit?

Znalostní pracovníci mají prakticky ve všech případech tyto otázky promyšlené a dokáží na ně odpovědět. Přesto je obvykle zapotřebí hodně

času a tvrdé práce na změně struktury jejich práce tak, aby mohli skutečně přinášet to, za co jsou placeni. Položení si těchto otázek a přijetí příslušných opatření na základě odpovědí na ně často produktivitu znalostních pracovníků zdvojnásobí nebo ztrojnásobí, a to velice rychle.

Současnost stále vypadá tak, že nejcennější aktiva většiny podniků představují nehmotné statky, mezi které se řadí schopnost neustálého vzdělávání, technologické know-how, účinné databáze a software, znalost trhu, komunikační sítě, technologické know-how, distribuční cesty, loajalita zákazníků, morálka zaměstnanců, strategičtí partneři a podniková kultura. Přesto se ani s jedinou z těchto položek většinou nesetkáte v podnikové rozvaze nebo výsledovce. Vytváří se stále přesnější a dokonalejší metody měření stále menší části skutečné hodnoty podniku. Řečeno slovy uznávané finanční ředitelky společnosti Merck, Judy Lewentové [23]: „Účetní systém ve skutečnosti nezachycuje vůbec nic.“

Adaptivní organizace k měření výkonnosti potřebují měřítko stejně dynamická a perspektivní, jako jsou ony samy: objevování, sledování a využívání klíčových strategických a konkurenčních faktorů *budoucího* vývoje podniků, *ne* pozorování situace ve zpětném zrcátku s přesností na šest desetinných míst. Finanční analytici a investoři se stále zaměřují pouze na „čísla“, přestože je stále zřetelnější, že tato čísla nemají potřebnou vypovídací hodnotu.

V adaptivní organizaci vedoucí pracovníci kladou mnohem menší důraz na sledování statických projevů výkonnosti podniku, jako jsou třeba finanční výsledky za uplynulé čtvrtletí. Namísto toho se hledají způsoby sledování mnohem podstatnějších strategických faktorů *v pozadí* těchto čísel: míra spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, výkon podniku v oblasti ochrany životního prostředí a tak dále. Z faktorů strategické výkonnosti, které se stále v běžných ukazatelích odrážejí jen velmi málo nebo vůbec, můžeme uvést:

- systém a potenciál organizačního vzdělávání,
- inovační zavádění nových výrobků a služeb,
- tempo růstu a rozvoje klíčových specializací a intelektuálního kapitálu,
- počet experimentů, které se dají vměstnat do čtyřiaadvaceti hodin,
- spokojenost zákazníků,
- míru fluktuace zákaznické loajality,
- schopnost budování týmů a mezioborové spolupráce,
- hodnotu strategických partnerství a vnějších distribučních kanálů,

- rychlost uvádění nových výrobků na trh,
- úspěchy a problémy v oblasti ochrany životního prostředí.

Autoři této publikace jsou přesvědčeni, že kterékoli dva náhodně vybrané faktory z tohoto seznamu by o budoucí konkurenční síle a výkonu společnosti vypověděly více než veškeré finanční výkazy za posledních pět let. Například procento podnikových tržeb pocházející z prodeje výrobků a služeb vyvinutých za poslední tři roky poskytuje hrubou, nicméně užitečnou hodnotu pro představu o schopnosti podniku přicházet s inovacemi (jako dokazuje například firma 3M, Apple a jiné). Uvedené ukazatele mají dopad i na celkovou hodnotu organizace, což se při oceňování podniků promítá například v diskontech a premiích, které zohledňují specifika oceňovaného podniku.

Diskont a premii na obecné úrovni můžeme podle Miloše Maříka a kolektivu definovat jako absolutní nebo relativní částku, která představuje změnu očekávaného rizika nebo užítku investora z titulu faktorů, které nejsou zahrnuty do výpočtu základní hodnoty podniku, na niž se diskont aplikuje.

2.3 Zamyslete se nad životním cyklem úspěchu

Ve vědě existují dvě cesty, jak analyzovat podnikové aktivity. Jedna cesta vede přes rozpracování hypotéz k formulaci uzavřené teorie, přičemž její platnost se ověřuje na základě praktických nápadů. Druhá vede přes porovnávání a zkušenosti s cílem objasnit strukturu a zákonitosti, jež stojí za pozorovanými fenomény. Životní cyklus úspěchu je postaven na tom, že úspěch podniku probíhá ve spirálách. V centru spirály se nachází určitá příčina. Z tohoto centrálního bodu se rozhoduje, zda bude vývoj probíhat pozitivně nebo negativně. Uvedený centrální bod, který můžeme označit jako nejvíce pocíťovanou potřebu, je základem každé úspěšné strategie. Každý, kdo chce vybudovat základnu pro svůj podnikatelský úspěch, se musí vydat na pout' za hledáním problémů. Je třeba mít při tom na paměti, že problémy musíme vidět z hlediska našich trhů.

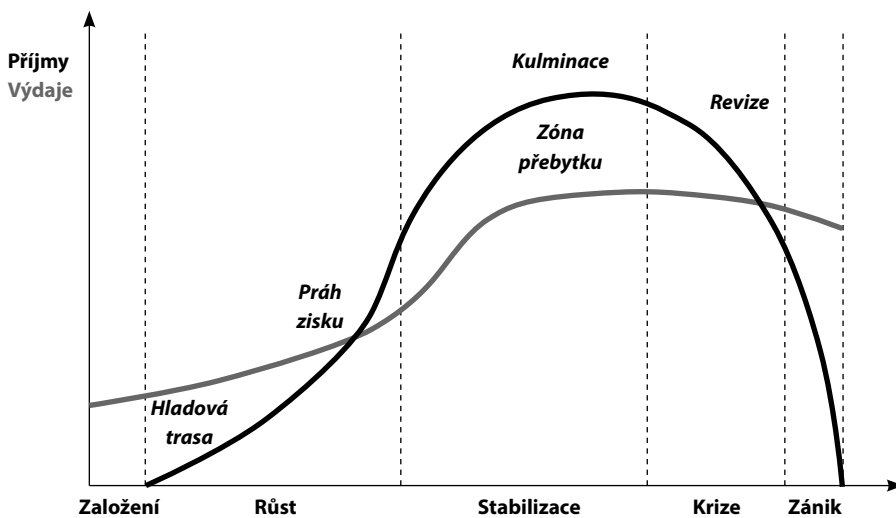
Jako už bylo řečeno, úspěšné podniky řeší vždy centrální problém svých zákazníků zřetelně lépe než konkurence.

Kdo pravděpodobně bude schopen najít centrální problém? Určitě ten, kdo se problémem intenzivně zabývá. Úspěšné podnikání tedy znamená nejprve cílevědomé zkoumání potřeb, přání nebo neřešených problémů zákazníků. Tímto směrem je vhodné koncentrovat podnikové snažení, přesně podle motto „poznání problému se rovná polovině řešení“.

Životní cyklus organizace je způsob popisu vývoje organizace v čase.

Stejně jako jiné biologické či sociální organismy, také organizace vzniká, vyvíjí se a proměňuje, prochází růstem i krizemi, až nakonec zaniká. Existuje řada způsobů, jak vývoj organizace popsat. Jedním z nejfrekventovanějších je model **životního cyklu podniku**, jehož autory jsou **Danny Miller a Peter Friesen**. Model popisuje vzájemný vývoj příjmů a výdajů podniku během průběhu cyklu. Cyklus se skládá z pěti fází (viz obrázek):

- **Založení** – existují pouze výdaje, podnik spotřebovává investice.
- **Růst** – výdaje převyšují příjmy, podnik je ve ztrátě.
- **Stabilizace** – příjmy převyšují výdaje, podnik je ziskový.
- **Krise** – příjmy klesají pod úroveň výdajů, podnik se dostává do ztráty.
- **Zánik** – podnik nezvládá krizi, ztráta je neúnosná, podnikání končí.



Obrázek č. 1: Životní cyklus organizace

Model je výsledkem dlouhodobého studia mnoha podniků, přesto (nebo snad právě proto) neplatí obecně. V životě dlouhověkových firem se postupně střídají různé fáze. Řada podniků si zopakuje hned několik fází a ani po té se nemusí nutně dopracovat k zániku. Naopak množství podniků absolvuje pouze jeden průběh cyklu a zaniká. Zdálo by se, že dlouhodobé udržení organizace ve stabilizované fázi je hlavní úlohou manažerů na všech úrovních. A přesto řada z nich podniká svým přístupem spíše destruktivní kroky.

2.4 Okouzlete kulturou zdola nahoru

Nejobtížnějším a paradoxně nejzákladnějším úkolem firem směřujících k vybudování trvale úspěšné společnosti je *vytvoření vyladěné skupiny jednotlivců, kteří společně nesou znaky organizace a společně se nepřetržitě učí, jak poskytovat přidanou hodnotu zákazníkům.*

Pokud existuje něco, čemu je možné se naučit od úspěšných firem, jako jsou například Toyota, Baťa a Kyocera, pak je to myšlenka důležitosti vytvořit systém, držet se ho a zdokonalovat jej. Nemůžete se stát učící se organizací, pokud budete bezhlavě přeskakovat od jedné módní novinky k další (v danou chvíli již stejně se značným zpožděním a tudíž s vyplazeným jazykem, což ve srovnání s konkurencí, jež postupuje systematicky a ladně kráčí středem, protože sleduje svoji vytyčenou cestu, nepůsobí na okolí příliš pozitivně.).

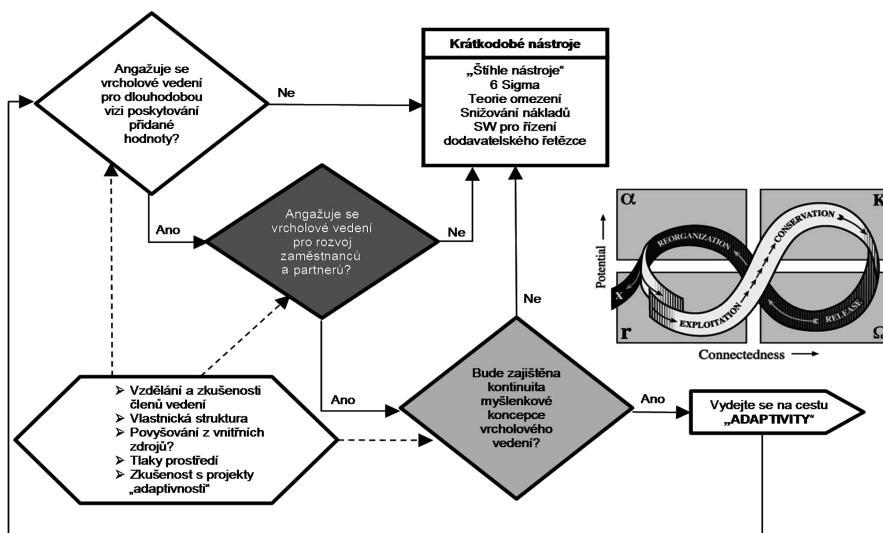
Soubor zásad, hodnot a přístupů firmy Toyota byl záměrně budován **zdola nahoru** na základě určité myšlenkové koncepce. Vybudovat dlouhodobě působící organizaci, která poskytuje výjimečnou hodnotu zákazníkům i společnosti, vyžaduje myšlení s pevným výhledem a kontinuitu vedení. Položení zásadní a hluboké transformace organizační kultury může trvat desetiletí.

Nezbytným předpokladem prosazení změny je pochopení a angažovanost vrcholového vedení pro účinné využití koncepce adaptivních firem jako Toyota k tomu, aby se i jejich firma stala „učící se organizací“. Porozumění a angažovanost se posléze rozšiřují na vytváření

„adaptivních“ systémů a kultury (což je pro mnohé firmy kámen úrazu) k udržování a neustálému zlepšování systému. Jde vskutku o dvě odlišné schopnosti a dokonce i Toyota mívá s jejich vyvažováním starost, zvláště ve svých zahraničních pobočkách. Jsou-li firmy jako Toyota, Baťa, Kyocera, Ikea, Apple, Fosfa a případně další vašimi vzory a zajímá vás, jak vypadá minimální úroveň angažovanosti potřebná k nastoupení cesty adaptivnosti, odpovězte si na následující otázky:

1. *Angažují se členové vrcholového vedení v dlouhodobé vizi poskytování přidané hodnoty zákazníkům a společnosti obecně?* Pokud jsou oddáni jen krátkodobé ziskovosti, odpověď zní „Ne“, můžete se zaměřit na krátkodobé nástroje (Six Sigma, Teorie omezení, Snižování nákladů, Software pro řízení dodavatelského řetězce).
2. *Angažují se členové vrcholového vedení v rozvoji zaměstnanců a partnerů?* Tato kategorie zahrnuje i klíčové dodavatele. Jestliže se na lidi pohlíží jako na snadno postradatelnou pracovní sílu a dodavatelé jsou vnímáni jako zdroj laciných dělů, odpověď zní „Ne“, opět se zaměřte na krátkodobé nástroje.
3. *Bude zajištěna kontinuita myšlenkové koncepce vrcholového vedení?* To neznamena, že firmu musí věčně řídit titíž lidé. Klíčová je potřeba vychovat si nástupce, kteří budou mít v krvi jedinečné znaky firemní kultury a kteří budou zajišťovat kontinuitu myšlenkové koncepce původního vedení. Pokud s každou krizí dojde k výměně kormidelníka nebo pravidelně jednou za x let i k odkoupení firmy, přičemž se mění obsazení osob ve vrcholových funkcích, odpověď zní „Ne“ a vy můžete rovnou přemýšlet o využití krátkodobých nástrojů.

Jak ukazuje obrázek č. 2, pokud odpověď na jakoukoli z těchto tří otázek zní „Ne“, vrcholové vedoucí pracovníci by si měli vybrat některý z nástrojů, jež jsou jim k dispozici, ke krátkodobému zlepšení procesů, vydělat (v lepším případě) balík peněz a jít dělat něco jiného.



Obrázek č. 2: Cesta směřující k úspěchu [26]