



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Řízení pracovních kolektivů zaměstnaných ve výzkumu a vývoji** (garant prof. PhDr. Miroslav Foret, CSc.)

Rozsah výuky 12 hod. = 3x4hod.

### Cíle:

Upozornit na specifika řízení pracovních kolektivů zaměstnaných ve výzkumu a vývoji se zvláštním zaměřením na komunikaci a mezilidské vztahy v těchto pracovních kolektivech a na rozvoj lidských zdrojů v oblasti vědy a výzkumu.

Upozornit na význam inovací, výzkumu a vývoji v současných celosvětově chaotických podmínkách.

### Obsah výuky:

#### 1. konzultace

1. Co je podstatou řízení?

#### **Behavioristická škola (human relations)**

Ve 20. a 30. letech minulého století probíhaly ve firmě Western Electric na chicagském předměstí Hawthorne experimenty zaměřené na pracovní podmínky dělnic. Elton Mayo (1880 – 1949) dokázal z těchto výsledků zformulovat svoji teorii *human relations*, zdůrazňující prvořadý význam sociálně - psychologických podmínek (zejména vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti) pro úroveň dosahovaného pracovního výkonu. Pouhé finanční pobídky nestačily. Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem. E. Mayo tvrdil, že pracovní výkon závisí především na spokojenosti pracovníka s prací a s pracovním prostředím. Spokojený pracovník zkrátka podá vyšší výkon než nemotivovaný, znuděný nebo dokonce otrávený člověk. K behavioristickým přístupům patří rovněž *teorie X a Y*, kterou D. McGregor formuloval pro potřeby vedení pracovní kolektivů.

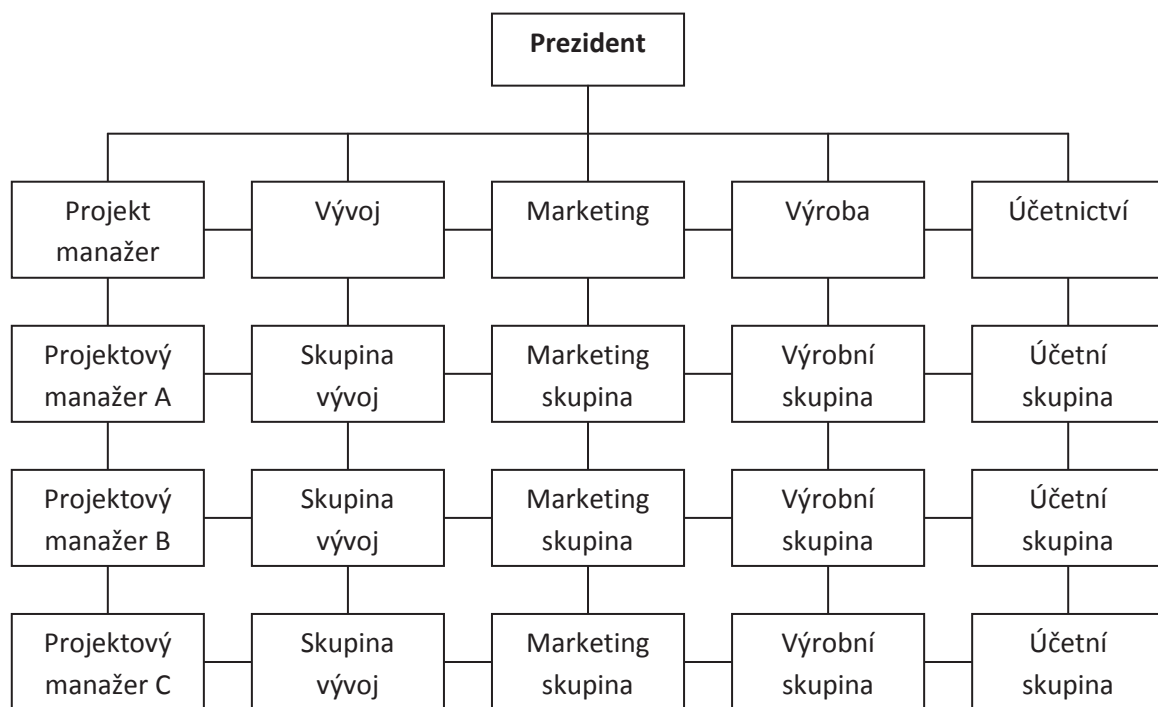
*Teorie X* vychází z představy, že lidé ve své přirozenosti neradi pracují a práci se vyhýbají. V práci se musí neustále kontrolovat, protože sami nechtějí žádnou odpovědnost, nemají žádné ambice, chtějí pouze svůj klid a jistotu.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

*Teorie Y* je pravým opakem teorie X. Podle ní znamená práce pro lidi příjemnou záležitost. Proto se lze spolehnout na jejich pocit sebekontroly a samostatného řízení. Lidé jsou schopni přijímat osobní zodpovědnost. Na rozdíl od teorie X vychází teorie Y z liberálnějšího, demokratického a partnerského přístupu k podřízeným. Pracovníci ke své práci potřebují volnost a při aplikaci teorie X by v jejich případě nejspíše odešli z organizace. Jako příklad profesí, které by měly být řízeny pomocí teorie Y, lze uvést vědeckovýzkumné pracovníky, akademické pracovníky, inovátory a členy vývojových týmů nebo umělce.

### 2. Jak se organizovat?

*Projektové týmy* zaměstnávají vysoce specializované a mnohdy jen úzce zaměřené specialisty na danou oblast. Je proto velice výhodné zapojit odborníky z různých oborů do jednoho pracovního týmu. Práce lidí v takovémto organizačním uskupení většinou končí dosažením cíle (jako je například ukončení konkrétního projektu). Jednotliví členové se pak vrací zpět do svých původních pracovních týmů. Projektová struktura se také někdy nazývá jako *maticová organizační struktura*. Jeden ze dvou vedoucích je funkcionální manažer a druhý je divizní manažer. Příklad maticové organizační struktury zobrazuje následující obrázek.



Organizace mohou být nejen *formální*, ale i *neformální*. *Formální organizace* představuje vysoce strukturovaný sociálně - ekonomický útvar vytvořený s racionálním záměrem dosažení určitého cíle. Hawthornský experiment však upozornil na význam *neformální organizace*. Neformální organizace je nezamýšleným důsledkem formalizace, byrokratizace vztahů v organizaci. Podle Maya mají neformální lidské vztahy na chod organizace pozitivní

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

vliv. Nebrání činnosti organizace, nebrzdí ji, ale naopak přispívají ke zvyšování její efektivity.

Postupy *sociometrie* lze zjistit a popsat neformální interpersonální vztahy mezi členy malých skupin (pracovních kolektivů), včetně jejich *neformálních vůdců*. Tím se rozumí jednotlivci, kteří mají u ostatních členů kolektivu neformální přirozenou autoritu, jsou oceňováni pro své odborné, pracovní i lidské vlastnosti. Pro manažery je znalost neformálních vůdců velmi důležitá. Někdy může být výhodné z nich udělat i vůdce formální (velitel posádky kosmické lodi). Pokud to však není možné (například formálního vedoucího dosazují vyšší místa - majitelé, valná hromada, centrála), je vhodné s nimi alespoň komunikovat a zapojovat je do připravovaných manažerských pozic.

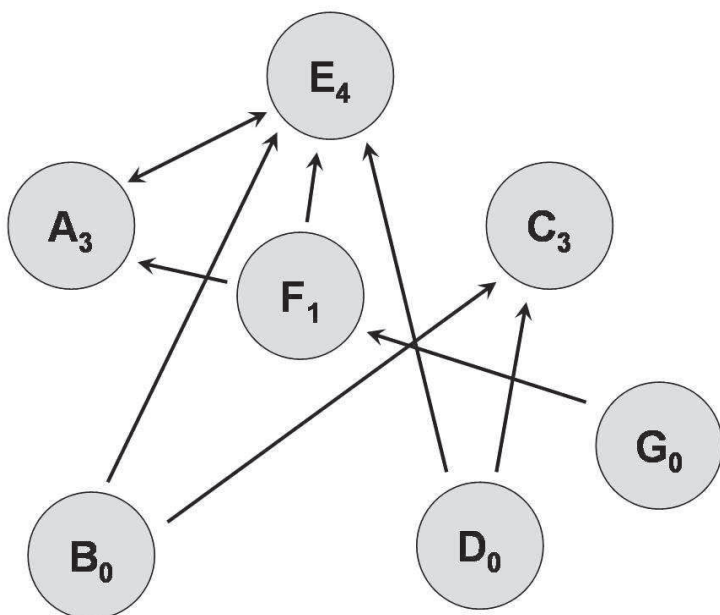
S pomocí sociometrie se zjišťují interpersonální preferenční vazby. Tím se dají odhalit například postavení neformálních vůdců v malých pracovních kolektivech. Dotazem zjištěné vztahy (sympatie, antipatie, evaluace) mezi členy malé skupiny se následně sumarizují do *sociometrické matice*, případně se pro větší názornost vyjadřují graficky *sociogramem*. Konkrétně si to předvedeme na následujícím příkladu. Máme sedmičlenný kolektiv. Jednotlivé členy označíme písmeny abecedy. Na základě písemných odpovědí na jedinou otázku (například „Koho z Vašeho kolektivu nejvíce respektujete?“, „Kdo by měl podle Vás tento kolektiv vést?“, „Kdo je podle Vás ve Vašem kolektivu nejoblíbenější?“ ) dostáváme následující matici pozitivních vztahů uvnitř kolektivu.

	A	B	C	D	E	F	G
A					+		
B			+		+		
C	+						
D			+		+		
E	+		+				
F	+				+		
G						+	
Σ	3	0	3	0	4	1	0

Tab. 1 – 1: Matici pozitivních preferencí

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Nejoblíbenějším členem je E, následován A a C. Ostatní čtyři nejsou ve skupině oblíbeni. Jak ilustruje následující sociogram, je nutné s E počítat jako s neformálním vůdcem, zejména v tandemu s A, s nimž má oboustranné sympatie, případně s C.



Obr.1- 1: Sociogram skupiny

Sociometrie je vhodná především pro malé skupiny do 20 členů, u nichž se dá předpokládat, že se členové znají a vznikají u nich interpersonální preference a problémy. V případě početnějších kolektivů může být již samotné zpracování (matice a zejména výsledný sociogram) nepřehledné a matoucí. V každém případě sociometrie nabízí manažerům pomůcku, jak se rychle a jednoduše zorientovat v mezilidských vztazích v malých skupinách.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 2. konzultace

#### 3. Jak se řídí organizace?

Východiskem pro účelné a efektivní řízení organizace je vymezení jejího vlastního poslání a cílů, ať již krátkodobých nebo dlouhodobých. Cíle jsou obvykle definovány jako *měřitelné výsledky*, kterých se organizace snaží svojí činností dosáhnout. Vycházejí z *vize organizace*, která navazuje na její *poslání*.

*Poslání organizace* bývá vyjádřeno velmi obecně a stručně, často až v podobě sloganu. Například České dráhy, a.s. vymezují své poslání heslem „JSME TU PRO VÁS“. Tomáš Baťa viděl poslání své firmy jako *službu veřejnosti*. Šlo mu o „rozvoj a zajištění blahobytu celého kraje“. Za vizi bychom potom mohli považovat jeho větu: „Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.“ *Vize organizace* představuje dlouhodobý výhled její činnosti. Také v tomto případě bývá formulována velmi obecně a stručně. Z vize organizace, jak už jsme si uvedli, se potom odvíjejí její cíle.

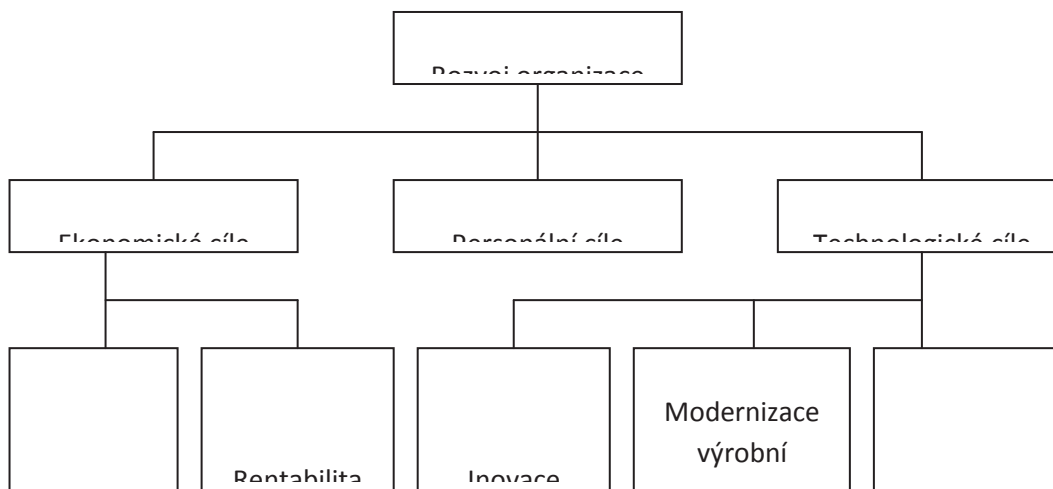
*Poslání organizace* by mělo vyjádřit její podstatu – *co a jak* chce dělat (podnikat), jaký tomu připisuje *smysl*, o co jí jde. Naproti tomu *vize* by měla informovat o tom, *kam* chce společnost dospět, *čeho* chce na trhu dosáhnout. Je důležité, aby poslání a vizi organizace znali všichni pracovníci v organizaci. A nejen to! Měli by v souladu s těmito zásadami také jednat a chovat se.

Stanovení *cílů organizace* musí být zcela přesné a konkrétní. Nejlépe jsou-li vyjádřeny v kvantitativní, tedy číselné podobě. Bezprostředně totiž určují například činnost firmy v daném podnikatelském prostředí. Jejich jasné vyjádření napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Proto na rozdíl od poněkud obecnější, abstraktnější formulace poslání a vize firmy je u cílů obvyklá jejich kvantitativní (číselná) podoba, umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení). Správné stanovení cílů umožňuje jejich *kontrolovatelnost*. Mezi základní *ekonomické cíle* úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí obvykle patří hospodářský výsledek (rozdíly mezi výnosy a náklady), rentabilita investic (výše zhodnocení investované 1 Kč) a likvidita (schopnost dostát svým finančním závazkům). Neměli bychom však zapomínat ani na cíle v oblasti *personalistiky* – péče o zaměstnance nebo jejich další rozvoj a kvalifikační růst, přitažlivý systém odměňování za pracovní výkon, ale také zaopatření zaměstnanců v krizových situacích. Konečně třetí skupinou by mohly být třeba *technologické cíle* v podobě

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

zvyšování podílu inovací v celkovém sortimentu nabídky, modernizace výrobní technologie, recyklace vyřazovaných hmotných aktiv a ekologická ohleduplnost.

V každém případě pro vlastní řízení organizace jako celku musíme nutně provést účelnou dekompozici a hierarchizaci cílů například do podoby pyramidy, jak naznačuje následující obrázek.



Výsledkem je potom celá *soustava vzájemně propojených cílů*.

Poslání, vizi i cíle organizace definuje nejvyšší vedení, případně majitelé, zakladatelé podniku, zřizovatelé organizace.

Proces řízení vychází z definovaného *poslání* organizace. Z něj se vymezuje *vize* a z ní se potom vytyčují *cíle*. Tyto výchozí položky jsou následně rozpracovány a konkretizovány ve zvolené *strategii* a nakonec v operativním *plánu*. Uvedenou posloupnost si lze představit následujícím obrázkem.



#### 4. Jak analyzovat prostředí?

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. konzultace

5. Proč jsou identita, kultura a image organizace tak důležité?
6. Jak řídit organizaci v současné době?

Jak se uvádí v knize Kotler, Ph. – Caslione, J. A. *Chaotika - Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Computer Press, Brno 2009

**Převratné technologie** nebo převratné inovace jsou výrazem, který popisuje technologické inovace výrobků nebo služeb používající „převratnou“ strategii namísto strategie „evoluční“ nebo „udržovací“ nahrazující stávající dominantní strategii nebo zavedené výrobky na trhu. Výzkumné komunitě je systematicky naznačováno, že převratné inovace jsou co do počtu v menšině v porovnání s evolučními inovacemi, které jen přinášejí na trh vyšší výkon. Příkladů skutečně převratných inovací není mnoho.<sup>24</sup>

Převratná technologie/inovace	Nahrazená/překonaná technologie
Mini ocelárny	Vertikálně integrované ocelárny
Kontejnerové lodě, kontejnerizace	Volně ložený náklad, přístavní dělníci
Desktop publishing	Tradiční sazba
Digitální fotografie	Chemická fotografie
Polovodiče	Tranzistory
Osobní počítače	Sálové a minipočítače
Stahování a sdílení hudby	Kompaktní disky



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

eBooks	Papírové knihy
VoIP	Tradiční telefony
Obrázek 1-4: Příklady převratných technologií/innovací.	

### Deset největších chyb souvisejících s inovací, které mohou společnosti v průběhu turbulentní ekonomiky udělat

1. Propustit talentované zaměstnance
2. Šetřit na technologiích
3. Redukovat riziko
4. Zastavit vývoj výrobků
5. Umožnit představenstvům, aby nahradily generální ředitele zaměřené na růst někým, kdo preferuje snižování nákladů.
6. Rezignovat na globalizaci
7. Umožnit generálnímu řediteli zavrhnout inovace jako klíčovou strategii
8. Změnit měřítko výkonu
9. Upřednostňovat hierarchii před spoluprací
10. Stáhnout se do opevnění

Chyba	Nejlepší přístup
1. Duplikace schopností	Nejlepší přístup velí, že by společnosti měly vynaložit nemalé úsilí k odstranění duplikace schopností mezi svými dodavateli, distributory a sebou samými s cílem eliminovat nadbytečnost a náklady.



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<p>2. Komplexita smluv</p>	<p>Podle nejlepšího přístupu by společnosti měly mít jednoduché smlouvy založené na důvěře, která byla budována v průběhu let, včetně provádění smlouvy založeného na každodenní práci se svými dodavateli a distributory, zdůrazňující neustálá zlepšení a rovnoměrně sdílené úspory nákladů k prospěchu všech.</p>
<p>3. Nedostatečné systémy hodnocení výkonu</p>	<p>Nejlepší přístupy navrhují, že společnosti by měly usilovat o zavedení systémů hodnocení dodavatelů a distributorů, které by byly snadno pochopitelné a poskytovaly okamžitou zpětnou vazbu se zvláštním zaměřením na: 1) identifikaci problémových oblastí, 2) odstranění nebo zmírnění jakýchkoli potíží, nebyly by však využívány jako nástroj pro penalizaci horšího výkonu.</p>
<p>4. Neadekvátní vývoj/specifikace výrobku</p>	<p>Společnosti by měly motivovat dodavatele a distributory, aby proaktivně sami navrhovali modifikace, které by mohly zlepšit její výrobky a snížit náklady, za což by měli být také odměňováni.</p>
<p>5. Jednodimenzionální proces výběru</p>	<p>Úspěšné společnosti prověřily, že místo toho, aby dodavatele vybíralo jen nákupní oddělení a distributory jen oddělení prodejní, měli by být klíčoví partneři vybíráni na základě vyjádření multifunkčních týmů. Díky tomuto přístupu se společnosti odpoutají od jednodimenzionálních kritérií výběru dodavatelů (podle ceny) a distributorů (podle výše marže) a posunou se ke strategii využívající plně hodnotu představovanou schopnostmi dodavatelů a distributorů.</p>
<p>6. Zachování fyzické vzdálenosti od klíčových dodavatelů a distributorů</p>	<p>Podle prověřených nejlepších přístupů umístění partnerů ve vzájemné blízkosti nebo dokonce sdílení stejných prostor podporuje nadstandardní komunikaci mezi hlavními dodavateli, distributory a společností a umožňuje využít získané znalosti všech ku prospěchu společnosti, které zároveň přináší větší kontrolu nad jejími zájmy souvisejícími</p>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

	s provozem dodavatelů a distributorů.
7. Udržování příliš mnoha dodavatelů	Podle nejlepších přístupů ke zlepšování řízení dodávek společnosti navazují s dodavateli častěji vztahy exkluzivní, v ostatních případech si udržují jen několik málo dodavatelů, čímž konsolidují bázi svých dodavatelů a jejich omezené prostředky se tak mohou zaměřit na zvládnutelný počet dodavatelů, kterým se tak dostává pozornosti, kterou potřebují pro dosažení špičkových výkonů. Dodavatelům na oplátku společnost přináší takové objemy, že se jim vyplatí investice vlastních interních prostředků do optimalizace výrobního procesu a tím pádem jsou schopni vyrábět příslušný díl za konkurenceschopnou cenu.
8. Udržování vztahů se špatnými dodavateli a distributory	Společnosti často čekají příliš dlouho, než ukončí vztah s dodavateli nebo distributory, kteří jsou špatnými nebo jen okrajovými partnery nebo jejichž vztah se společností je nenapravitelný. V průběhu turbulence se problematické vztahy vyhrocují.
9. Nedostatečné investice do školení dodavatelů a distributorů	Nejlepší přístupy prokazují, že společnosti školící své dodavatele a distributory snižují provozní náklady a zvyšují své tržby více, než ty, které tak nečiní, a zároveň zvyšují kvalitu výrobků a služeb nabízených společností a jejich zákazníkům.
10. Absence komunikace s dodavateli a distributory	Podle nejlepších přístupů společnosti investují a využívají nejrůznější prostředky ke zlepšení komunikace se svými dodavateli a distributory, snižují míru nedorozumění a poskytují jim zpětnou vazbu v záležitostech týkajících se společného zájmu, což je kritické zejména v období turbulence a poruch trhu. Mnoho společností žádá dodavatele a distributory, aby je neváhaly hodnotit a porovnat úroveň jejich řízení s přímými konkurenty.

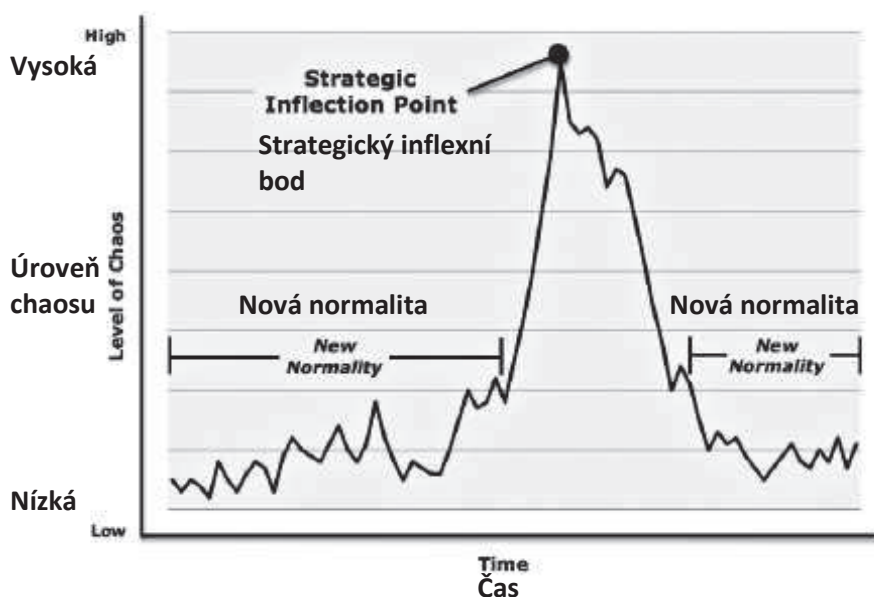
## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Obrázek 2-2: Deset nejčastějších chyb, kterých se společnosti dopouštějí v průběhu turbulence ve vztahu ke svým partnerům.

Krátký výčet nových přístupů, které by měly být zváženy:

1. *Vedoucí představitelé musí začít vnímat změny z první ruky.* Měli by navštěvovat místa, kde se změny odehrávají. Potřebují pocítit změnu na vlastní kůži a nečíst o ní jen v časopise nebo si o ní poslechnout od konzultantů. Raději by se měli vydat do nanotechnologické nebo biotechnologické laboratoře, promluvit si se skupinou dvacetiletých, aby pochopili, jak přemýšlí oni, diskutovat se zarputilými zastánci životního prostředí nebo aktivisty bojujícími proti globalizaci. Osobní zapojení manažerů musí růst ruku v ruce s rychlostí probíhajících změn, pokud jim mají porozumět.

2. *Výkonný management musí eliminovat filtry.* Vedoucí představitelé firem musí zajistit, aby jejich pohled na věc nebyl cenzurován a jejich přístup k nelichotivé pravdě blokován kýmkoli



Obrázek 3-4: Chaosem přerušovaná nová normalita

v organizaci, kdo může být motivován je chránit. Mluvte s potenciálními zákazníky, kteří od vás ale nekupují. Běžte na večeri se zaměstnanci, kteří se nebojí hovořit otevřeně. Vytvořte stínové představenstvo, jehož členové však budou v průměru od 10 až 20 let mladší než členové skutečného představenstva. Znovu si projděte návrhy, které neprošly sítím vedoucích jednotlivých divizí nebo viceprezidentů. Dejte každému v organizaci na vědomí, že sekretariát generálního ředitele vítá emaily od zaměstnanců, otevřené i anonymní, s návrhy nových nápadů jak vydělat nebo ušetřit peníze.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**3. Manažeři musí přijmout nevyhnutelnost zastarání strategie.** I když je snadné přiznat si, že nic netrvá věčně, pro vedoucí představitele firem je podstatně složitější připustit, že některé z jejich strategií dochází pára.

Flexibilita, robustnost a odolnost – jasně naznačí, o co by mělo manažerům jít především:

Být *flexibilní* znamená mít schopnost rychle reagovat na externí stimuly.

Pod *robustností* si představujeme schopnost ustát stres, tlak nebo změny postupů a podmínek. Znamená dokázat se vyrovnat se změnami (někdy nepředvídatelnými) v provozním prostředí s minimálním poškozením, vychýlením nebo ztrátou funkčnosti.

Odolnost je pak vlastnost znamenající schopnost navrátit se do původního tvaru nebo postavení poté, co je věc ohýbána, mačkána nebo natahována. V podnikovém prostředí jí myslíme schopnost postavit se zpět na nohy a zotavit se.

Na základě zkušeností a společných přístupů výrobních a provozních manažerů firem, kterým se dlouhodobě daří překonávat dlouhotrvající období ekonomické turbulence, jsme odvodili následujících deset doporučení.<sup>22</sup>

- *Učinite rychlé kroky směrem ke snížení nákladů a kontrole výdajů pomocí zúžení aktivit společnosti.* Vítězové se zaměřují na několik málo zásadních priorit, díky nimž si mohou vybudovat náskok. Opouštějí problémové oblasti. Poražení se naopak v období poklesu nadále ženou za neziskovými tržbami ve snaze udržet objem prodeje.
- *Vyvarujte se plošných zásahů do provozu.* Rozhodně chraňte oblasti, kterých si zákazníci cení nejvíce. Společnosti, které plošně snižují náklady, často poškozují vlastní schopnost poskytovat výrobky a služby. Jak zjistíte, čeho si zákazníci váží nejvíce? Zeptejte se jich.
- *Zvažte místo propouštění jiné možnosti.* Snižování počtu zaměstnanců vede sice ke krátkodobému vylepšení hospodářského výsledku a nakopnutí ceny akcií, v dlouhodobém horizontu však přináší negativní zpětný úder. K alternativním strategiím patří snížení odměn manažerů, zmrazení mezd a omezení opčních programů. Nebojte se o důvodech i možných dopadech těchto opatření na zaměstnance otevřeně hovořit.
- *Investujte do příležitostí.* Špatná ekonomická situace může přinést výhodné nákupy – jak aktiv, tak nových talentů. Dalšími oblastmi vhodnými k investování jsou výzkum a vývoj, marketing a zákaznická vnímaná kvalita. Oproti tomu investice do pracovního kapitálu, výroby a administrativy nemají takovou návratnost.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- *Udržte a rozvíjejte nejnadanější talenty.* Nejsikovnější zaměstnanci bývají často v období poklesu otevřenější nabídkám konkurentů. Lepší míru udržení zaměstnanců dosahují společnosti, investující do jejich rozvoje nebo umožňující rotaci napříč odděleními.
- *Ujistěte se, že všichni usilujete o stejné cíle.* Podle studií zabývajících se implementací strategie nemůže být výkon nikdy uspokojivý, pokud chybí všeobecná shoda ohledně hlavních cílů společnosti. Nejlepší manažeři nejprve načrtnou agendu a poté se snaží získat podporu všech zúčastněných stran. Slabí manažeři naopak nechají rozbíjet vnitřní politikaření a tolerují vlastní agendy jednotlivých stran.
- *Podněcujte otázky a podporujte nové myšlenky.* Zaměstnanci musí mít co nejjednodušší možnosti zeptat se na otázky, které je trápí, nebo se svěřit se svými návrhy. Úspěšní manažeři, kteří jsou ochotní připustit, že ne vždy znají tu správnou odpověď, a nebojí se požádat o radu, motivují své zaměstnance k tomu, aby sami přicházeli s těmi nejlepšími myšlenkami.
- *Nepodléhejte tlaku.* Výrobní a provozní manažeři někdy v těžkých časech ve snaze pomoci své organizaci ulevit od stresu přijímají jednostranná a nelehká rozhodnutí. To však může být chyba. Vláda diktátu nemusí vždy fungovat. Postrádá širší podporu a eliminuje konstruktivní spory, které se ve většině případů nebojí zpochybnit zavedený stav a podněcují dobrá rozhodnutí.
- *Komunikujte věrohodně.* Silní vůdci se nebojí mluvit o problémech, před kterými stojí. Tím si vytvářejí důvěru. Otevřenost není znakem slabosti, ale naopak síly.
- *Podporujte pozitivní vnímání světa a postoje, odpovídající realitě.* Kterákoli společnost, jež není schopna zvládat tempo hry, může o své vedoucí postavení snadno přijít. Stává se velice často, že vedoucí firmy v době zhoršené ekonomické situace o své výsadní postavení přicházejí, zatímco agresivnější a motivovanější konkurenti vyletí na jejich místo. Pokud výrobní a provozní manažeři udržují disciplínu a vedou své zaměstnance k tomu, aby reagovali na zájmy a hodnoty zákazníků, zvyšují tím naději, že z ekonomické krize po jejím skončení vyjdou jako vítězové.

### Deset rad, jak zlepšit spolupráci s dodavateli:

1. *Zlepšete vztahy s dodavateli.* Vyhněte se vztahům, které jsou jak příliš idylické, tak příliš vyhrocené. Objednávejte tak, abyste pomohli dodavateli udržet i jeho náklady nízké. Pracujte s těmi nejlepšími dodavateli a při nákupu zboží a služeb, které potřebujete, zvažujte využití místních, regionálních, národních i globálních hráčů. Pracujete-li s příliš mnoha dodavateli, najděte si pouze jednoho nebo dva spolehlivé dodavatele a požadujte výhodnější podmínky za to, že jim svěříte celý svůj objem. Připravte roční plán snižování nákladů, ti nejlepší dodavatelé tento koncept pochopí.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. *Vytvořte scorecard pomocí které budete hodnotit služby, kvalitu, spolehlivost dodávek a ceny dodavatelů.* Sledujte výkon dodavatelů v oblasti kvality, služeb a cen a poté s nimi zjištěné výsledky proberte. Snažte se pochopit, co je důležité pro dodavatele a ujistěte se, že chápou, co je důležité pro vás. Je-li to možné, zapojte dodavatele od začátku do vývoje výrobku.
3. *Získejte správné informace.* Optimalizujte počet využívaných dodavatelů. Využijte koncentraci objemu u jednoho dodavatele k dosažení lepších podmínek. Nákup a finance by společně měli vytvořit tým sledující aktuální náklady a zároveň příležitosti pro jejich snížení. Technici, výroba i prodej by měli spolupracovat na generování nápadů týkajících se zlepšení výrobků a procesů.
4. *Vybudujte tým nákupčích, disponujících potřebnými dovednostmi.* Potřebujete zaměstnance s analytickými schopnostmi, abyste získali detailní představu o tom, co se nakupuje. Potřebujete lidi s vynikající schopností vyjednávat – jen velice málo nákupních manažerů a nákupčích pod nimi je ve skutečnosti školenými vyjednavači. Nezbytné jsou i ekonomické znalosti, včetně schopnosti pochopit cíle nákupních manažerů a pracovat společně s dalšími součástmi organizace (např. prodejem, provozem, financemi) na dosahování jejich cílů. Kromě toho je důležité i pochopení aktivit vašich dodavatelů, protože jen tehdy mohou vaši nákupčí pomoci dodavatelům dosahovat i jejich cílů.
5. *Získejte představenstvo na svou stranu.* Nejvyšší představitelé nákupu by měli podléhat přímo generálnímu nebo provoznímu řediteli, nikoli být schováni ještě za nějakým dalším mezičlánkem. Členové představenstva musí mít přímý přístup k nákupu, aby mohli pochopit, jaký dopad by na jejich společnost mělo zvyšování nákupních cen, a mohli se rozhodnout, zda toto zvýšení přesunou dále na zákazníky. Případný nárůst ceny musí být vyrovnán poklesem v jiných oblastech. Týmový přístup k nákupu pomáhá zaměřit se na prioritní oblasti v rámci společnosti.
6. *Trvejte na dodržování seznamu preferovaných dodavatelů.* Nákupní manažeři musí stát za svými nákupčími ve chvíli, kdy je potřeba učinit nelehké rozhodnutí ohledně změny dodavatele. Seznam preferovaných dodavatelů zabraňuje tomu, aby se množina využívaných dodavatelů vymkla kontrole.
7. *Budujte týmy s centrálním vedením, ale lokální působností.* Pro dosažení nejlepších výsledků by nákupní manažeři měli sbírat data na jednom centrálním místě a hodnotit je podle oblasti. Jakmile jsou zjištěny celkové výdaje v určité oblasti, měly by se nákupní týmy zaměřit na vyhledání nejlepšího dodavatele pro danou oblast. Zvyšte využívání společných komodit a dodávek nakupovaných přímo ústředím pro dosažení vyšších objemů a nižších cen. Spolupracujte s vybranými dodavateli a naslouchejte jejich nápadům.
8. *Připravte si neporazitelné vyjednávací strategie.* Vyhrad'te si možnost změnit parametry kontraktu – společnosti jsou dnes a denně bity ustanoveními, která je nutí využívat určitého dodavatele další rok, přestože by rády přešly k jinému. Neustálá



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

školení a rozvoj organizace v oblasti vyjednávání jsou klíčové pro nastavení vzájemně výhodných vztahů se sítí vašich dodavatelů.

9. *Využijte technologie, pomocí kterých se dostanete před konkurencí. Zajistěte využívání technologií, které zautomatizují komplexní úkoly kdysi vykonávané ručně. Získávejte pomocí nich správná data a využijte je při vyjednávání.*
10. *Nastavte motivační program, výhodný jak pro jednotlivce, tak pro společnost. Bonusy vyplácené zaměstnancům jsou nezbytné pro schopnost organizace přijmout a zapracovat změny. Ujistěte se, že odměny jsou přidělovány jen za skutečně provedenou práci.*

### Deset rad, jak zlepšit vztahy se zaměstnanci:

1. *Nepřestávejte najímat nové zaměstnance.* Ekonomické poklesy většinou nemají dlouhého trvání, proto neztrácejte ze zřetele širší obrázek dlouhodobého růstu. V období nižšího růstu je také snadnější najít čas na vyškolení nově přijatých zaměstnanců. Nesmíte také zapomínat, že pokud v období recese propustíte zaměstnance, budete za něj po jejím skončení muset najít jiného – a to v dlouhodobém horizontu stojí podstatně více peněz.
2. *Nepřijímejte si do organizace problém.* Ani v období krize nepolevujte ze svých standardů vyžadovaných od nově přijímaných pracovníků – naopak je ještě zvyšte. K dispozici bude spousta nadaných lidí, proto se nemusíte spokojit s nikým slabším.
3. *Rozděľujte své prostředky rozumně.* Eliminujte schůzky, které nepřidávají hodnotu. Zkrat'te je. Organizujte prodejní a další firemní schůzky za jasně definovaným účelem zvýšení zisku. Zvažte však také organizaci některých dodatečných schůzek se svými zákazníky nebo dealery ve chvíli, kdy je zbytek světa ruší.
4. *Neustále mluvte.* Buďte ke svým zaměstnancům ohledně ekonomické situace upřímní. Vysvětlíte jim skutečnou finanční situaci. Zaměstnanci jsou často ochotní přistoupit na úsporná opatření nebo změny, pokud chápou situaci. Otevřenost a upřímnost také brání šíření pomluv a fám napříč pracovištěm.
5. *Nespoléhejte jen na zprávu od generálního ředitele.* Pouhý email rozeslaný generálním ředitelem a vysvětlující, proč je společnost v červených číslech, nemusí zaměstnancům říci mnoho. Proto se musí zapojit i linioví manažeři a zprávu jim pomoci pochopit. Nuťte manažery, aby se svými zaměstnanci hovořili v menších skupinkách a byli k nim maximálně upřímní ohledně aktuální situace společnosti.
6. *Snažte se vnímat pozitiva.* Kdykoli můžete, poskytněte zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu. Pochvalte dobře provedenou práci a používejte nehotovostní odměny. Máte právo požadovat od svých zaměstnanců maximální výkon. Pokud nevyužívají

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

celý svůj potenciál, může být užitečné pobavit se s nimi společně o jejich výkonu. Není ale ani důvod malovat vše narůžovo: Provést společnost poklesem jistě nebude jednoduché, zdůrazňování s tím spojených výzev však může pomoci. Pro zaměstnance je to vlastně výjimečná chvíle, ve které si uvědomují, že mohou při vyhledávání příležitostí pro společnost hrát větší roli.

7. *Pokračujte ve školení lidí.* V období poklesu potřebují lidé nové a pokročilejší dovednosti a školení nepochybně podporuje i jejich pracovní morálku.
8. *Vytvořte tým, který bude mít za úkol spravit, co nefunguje.* Tradičně vytvářejí strategii nejvyšší představitelé a pak ji zavádějí do organizace. Problémem tohoto přístupu je, že jen málokdy vzbudí v zaměstnancích emotivní reakci potřebnou k jejich mobilizaci pro dosažení společného cíle. To vyžaduje řešení problémů a disciplínu a zde je řada na zaměstnancích. Společnosti by měly zapojit zaměstnance do úsilí o hledání možností kde a jak snížit náklady. Tím jednak zvýší zájem zaměstnanců na úspěchu společnosti a jednak tím získají pravdivý obrázek toho, co funguje a co ne. Vytipujte ty správné lidi, kteří drží otěže ve svých odděleních, a nechte je podnitit a rozšířit úsilí o změnu. Tito lidé vědí, jak věci skutečně fungují, a mají moc spojit ty správné lidi potřebné k vykonání úkolu.
9. *Nepolevujte ve svém úsilí.* Mnohé úsporné programy selhávají, neboť management je implementuje jen napůl nebo po dosažení uspokojivých krátkodobých cílů dovolí, aby se neefektivnosti vplížily zpět. Buď změny proved'te úplně, nebo je nedělejte vůbec.
10. *Nenechte ty nejlepší zahálet.* V ideálním světě mají ekonomické poklesy svou světlou stránku – získání kvalifikovaných zaměstnanců je snadnější. Díky většímu počtu kandidátů na trhu práce může být ten správný čas, abyste si našli nové talenty, samozřejmě pokud na to vaše společnost má prostředky. Manažeři by však neměli zapomínat na ty nejlepší, které již mají ve svých řadách. V době krize je snadné domnívat se, že zaměstnanci mohou být vděční, že vůbec mají práci. Propouštění a snižování rozpočtů však může přimět vaše nejlepší pracovníky, aby se začali poohlížet po lepších příležitostech jinde. Dejte jim důvod navíc zůstat a umožněte jim pokročit v jejich kariéře.

*Marketingových strategií řízení chaosu* musí mít marketéři na vědomí následujících osm faktorů:

1. *Ochraňujte svůj tržní podíl v klíčových segmentech.* Teď není správný čas být nenasytý, proto zajistěte, aby vaši první prioritou byla ochrana klíčových segmentů a buďte připraveni odrazet útoky konkurentů snažících se ukrást vaše nejziskovější a nejvěrnější zákazníky.
2. *Agresivně se snažte ukrást tržní podíl konkurentům tlačícím se do vašich klíčových segmentů.* Všechny společnosti bojují o tržní podíl a v turbulentních a chaotických časech mohou být oslabeny. Snížení marketingových rozpočtů a cestovních výdajů



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

obchodníků je jasným signálem, že konkurent je pod tlakem. Usilujte proto agresivně o ovládnutí klíčových segmentů na úkor oslabených konkurentů.

- Zintenzivněte průzkumy zákazníků, neboť jejich potřeby a přání se dnes rychle mění.* V době turbulence a chaosu se každý dostává pod tlak, což je důvod, proč i spotřebitelé mění své zvyky – a to i ti zákazníci z vašich klíčových segmentů, které znáte tak dobře. Zůstaňte jim nablízku. Provádějte více průzkumů než dříve. Nespolehejte se na „stará a osvědčená“ marketingová sdělení, která však již nefungují.
- Snažte se navýšit – nebo alespoň udržet – svůj marketingový rozpočet.* Chvilé, kdy je trh bičován turbulencí a vaši zákazníci jí podléhají (k čemuž je agresivně motivuje marketing vašich konkurentů), je tou nejhorší možnou příležitostí, kdy byste měli přemýšlet o snižování marketingového rozpočtu v jakékoli oblasti působící na vaše cílové segmenty. Tento rozpočet ve skutečnosti potřebujete navýšit nebo do něj přesunout prostředky z aktivit, pomocí kterých jste se chtěli pokusit získat zcela nové segmenty zákazníků. Nejprve musíte zajistit domácí frontu.
- Zaměřte se na vše, co je bezpečné a zdůrazňujte své klíčové hodnoty.* Když turbulence děsí všechny účastníky trhu, má většina spotřebitelů tendenci uchýlit se do bezpečí. To je chvíle, kdy potřebují pocítit bezpečí vaší společnosti a jejích výrobků a služeb. Udělejte vše co je ve vašich silách, abyste je přesvědčili, že pokračování spolupráce s vaší společností je bezpečné. Prodávějte zákazníkům výrobky a služby, které jim budou neustále dodávat pocit bezpečí – a vynaložte na to cokoli bude zapotřebí.
- Rychle se zbavte programů, které prostě nefungují.* Váš marketingový rozpočet bude vždy pod přísným dohledem, v časech dobrých i špatných. Zastavte všechny neefektivní programy, o kterých sami víte dříve, než na ně upozorní někdo jiný. Pokud své výdaje nesledujete, buďte si jisti, že někdo jiný určitě ano, včetně kolegů z jiných oddělení, jejichž rozpočty katově sekeře neunikly.
- Nezlevňujte své nejlepší ani klíčové značky.* Každý vám říká, že nemáte zlevňovat své zavedené a nejúspěšnější značky, a ví proč. Pokud je zlevníte, okamžitě sdělíte trhu následující dvě věci: Vaše ceny byly předtím, než jste je snížili, příliš vysoké, a jakmile slevy zrušíte, vaše značky se za danou cenu nevyplatí kupovat. Pokud chcete oslovit i skromnější zákazníky, pak připravte novou diferenciovanou nabídku pod novou značkou a s nižšími cenami. To dá zákazníkům citlivým na cenu možnost zůstat vám nablízku, přičemž si proti sobě nepopudíte ani ty, kteří jsou i nadále ochotni platit za dražší značky. Jakmile se turbulence začne vytrácet a vy zase uvidíte modré nebe, můžete se zamyslet nad zrušením svých nových levnějších značek, ale také nemusíte. Nezapomínejte, že je vždy lepší, abyste si své tržby kanibalizovali sami, než aby to dělali vaši konkurenti.
- Zachraňte silné, odhodte slabé.* Na turbulentních trzích musíte své nejsilnější značky a výrobky ještě dále posílit. Není čas plýtvat prostředky na okrajové značky nebo křehké výrobky, za kterými nestojí silné hodnotové propozice a stabilní základna zákazníků. K posílení již dnes silných značek, služeb a výrobků využijte apel bezpečnosti a

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

hodnoty. Pamatujte si, že vaše značky nemohou být nikdy dostatečně silné, zejména tváří v tvář mohutným vlnám turbulence.

Šest kroků, kterými mohou prodejní manažeři pomoci svým prodejcům zvládnout složitou situaci a zvýšit ty natolik potřebné tržby:

1. *Zaměřte se na osobní kontakt.* V období poklesu sáhněte zpět po základních prodejních strategiích. Prodejci se potřebují ke svým zákazníkům dostat ještě blíže, tedy prodávat tváří v tvář. Bez ohledu na to, jak lákavě vypadá úspora nákladů v podobě omezení služebních cest, v období ekonomického poklesu se po telefonu a emailu prostě prodávat nedá.
2. *Budujte týmového ducha.* Abyste udrželi morálku, neustále otevřeně komunikujte. Prodejní manažeři musí vědět, co se děje v jejich týmu, proto musí fungovat oboustranná komunikace s prodejci. Prodejní manažeři musí chápat prodejce a ti zase prodejní manažery. Proto s nimi komunikujte co nejosobněji. Naslouchejte jejich problémům a kdykoliv je to možné udělejte z problému příležitost, abyste je motivovali.
3. *Nenechte se dotlačit k uzavření jakékoli zakázky.* Problémem slev, usilujících o udržení společnosti naživu i za cenu nižšího zisku, je že ve chvíli, kdy se situace vrátí zpět do normálu, bude velice složité ceny opět zvýšit tam, kam patří. Důležitější však je, že prodejcům vysíláte špatné signály a matete je. Jakmile prodejní manažeři pootevřou dvířka Pandořiny skříňky slev, budou se prodejci bránit jejich opětovnému zavření.
4. *Najděte nové způsoby motivace prodejců.* Udržení morálky vyžaduje konstantní úsilí, za které rozhodně stojí. Něco tak jednoduchého jako dvacetiminutový povzbuzující rozhovor s prodejci může nakopnout jejich morálku a prodejní výsledky. Připravte také nejrůznější motivační soutěže, některé pro jednotlivce a jiné pro celé prodejní týmy.
5. *Udržujte svá očekávání na vysoké, nikoli však nesplnitelné úrovni.* Prodejní manažeři si musí hlídat, aby laťku očekávání nesnížili příliš dolů nebo neposadili nedosažitelně vysoko. Ve snaze nepožadovat nemožné mohou prodejní manažeři své lidi nechtěně demotivovat, pokud svá očekávání sníží příliš.
6. *Ochraňujte základní platy prodejců.* Základní platy v těžkých časech neměňte, naopak je chraňte. A buďte rozumní ohledně cílů, úkolů a kvót stanovovaných prodejním týmům. Nastavte je realisticky podle podmínek trhu a na základě specifických znalostí jednotlivých segmentů nebo zákazníků.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Použitá literatura:

KOTRBA, T., FORET, M. kol. *Základy managementu*. 1. vydání, SVŠE a FRRMS MZLU, Znojmo 2009, 131 s., ISBN 978 – 80 – 87314 – 00 – 5

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání, Computer Press, Brno 2008, 454 s. + CD, ISBN 80 - 251 - 1041 – 9

Kotler, Ph. – Caslione, J. A. *Chaotika - Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vydání, Computer Press, Brno 2009