

**„PRŮMĚRNÝ MANAŽERE,
nechval se konjunkturou, ani se nevymlouvej na krizi, ale
ZVYŠUJ SVOU A FIREMNÍ EXCELENCI.“**

Ing. Andrej Kopčaj, CSc., SILMA 90

V poměrně krátkém období dvou čtvrtletí roku 2008 jsme byli svědky prudkého přechodu od optimismu konjunktury k super pesimismu finanční a následně hospodářské krize. Tento rychlý přechod umožnil zřetelně zmapovat průměrnost až podprůměrnost ambicí v řadách managementů firem a organizací.

Postoj průměrných a podprůměrných

V průběhu konjunktury se průměrnost a podprůměrnost manažerského řízení sama vyhlášovala za excelenci. Vždyť výsledky managementu přece potvrzují jeho kvalitu!? Že to jsou výsledky konjunktury, budiž velkoryse zapomenuto a na „vystavenou hrud' připínejte medaile“ a na „osobní konta zasílejte odměny“.

Příchod krize, beroucí výsledky konjunktury, neznamena však ztrátu „excelence hrudí a kont“, ale je důsledkem „objektivního zla“, které je nutno s vědeckou precizností analyzovat a hlavně nepřipustit vlastní průměrnost či podprůměrnost managementu.

Řečeno ve zkratce slovy málo ambiciózních manažerů: „V době konjunktury se nemusíme zdokonalovat, protože jsme dokonalí a v době krize se také nemusíme zdokonalovat, protože jsme dokonale analyzovali příčiny neúspěchu, které leží mimo nás.“

Bariéra reaktivity

Tržní prostředí prochází ekonomickými cykly se svými konjunkturami a krizemi. Nalézat soutěžně nejúspěšnější řešení pro vytěžení celého ekonomického cyklu vnějšího prostředí vyžaduje rozvíjet své manažerské znalosti a dovednosti a svou organizaci. Ochotu měnit sebe i svět kolem sebe však má pouze menšina proaktivní populace, další část populace je nutno pro tento cíl kultivovat.

Zvýšit podíl proaktivních manažerů proto vyžaduje důslednou práci s průměrnými a podprůměrnými manažery, kteří v sobě mají potenciál zlepšení, v dobách konjunktury, ale i krize!

Aby došlo k přeměně manažerského potenciálu na realitu je nutno narušit obrannou bariéru reaktivity – práh citlivosti dosud průměrných a podprůměrných manažerů. Práh reaktivity těchto manažerů si instinktivně klade podmínku, aby nejdříve došlo ke změně vnějšího prostředí a pak jsou teprve ochotni uvažovat o vlastní změně.

Protože se vnější svět nezmění dle přání těchto reaktivních jednotlivců, utvrzují se ve své víře, že se sami změnit nemusí a tím vězní v průměrnosti nejen sebe, ale i svou organizaci.

Co můžeme udělat, abychom objektivně zhodnotili úroveň manažerské práce? V další části popíšeme metodu objektivizace výsledků manažerské práce pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Ocenění manažerských výsledků

Abychom narušili oblíbené klišé průměrnosti, podívejme se na problematiku výkonnosti manažerů a výkonnosti vnějšího prostředí očima čísel.

Efektivní manažerské řízení přináší tři produkty – tři složky bohatství organizace, které rozvíjejí sebezáchovu (krátkodobé ekonomické výsledky) a sebetransformaci organizace (potenciál úspěšnosti a časovou úspěšnost):

1. Potenciál úspěšnosti (PÚ) - okamžitá konkurenceschopnost, neboli **kdo vyhraje teď**.
2. Ekonomickou úspěšnost (EÚ) - krátkodobé ekonomické výsledky, neboli **kdo vydělá**.
3. Časovou úspěšnost (ČÚ) - budoucí konkurenceschopnost i ekonomická úspěšnost, neboli **kdo bude vítězit i v budoucnosti**.

Tři složky bohatství vytváří dlouhodobý úspěch organizace. Na vytvoření těchto složek bohatství mají vliv dva samostatné okruhy – vlastní práce manažera a vnější časoprostor. Posuďme, jaké jsou přínosy těchto okruhů:

a) Vlastní **práce manažerů** charakterizovaná baťovským heslem:

„*vše je možné (cíl - tři složky bohatství organizace),
když chceš (energetizace lidí - zdroj)
a umíš*“ (znalosti organizace - **prostředek**).

b) **Vnější časoprostor** charakterizovaný heslem:

„*být ve správném čase (konjunktura – čas)
na správném místě*“ (prosperující obor - **prostor, prostředí**).

Oba okruhy oceňme pravděpodobností neúspěchu, neboli mírou entropie pro práci manažerů e_A a pro vnější časoprostor e_T :

práce manažerů e_A	vnější časoprostor e_T
- excelentní 0,6	- konjunktura 0,6
- průměrná 0,8	- průměrnost 0,8
- podprůměrná 0,9	- krize 0,9

S klesající úrovní práce manažerů a snižující se bonitou vnějšího prostředí roste míra entropie.

S takto definovanými složkami bohatství (PÚ / EÚ / ČÚ), třemi stavy pro práci manažerů (excelentní / průměrný / podprůměrný) a příležitostmi vnějšího časoprostoru (konjunktura / průměrnost / krize), lze již snadno ocenit přínosy obou okruhů dlouhodobé úspěšnosti.

Dílčí závěry

Pro jednotlivé složky bohatství, jednotlivé stavy práce manažerů a stavy vnějšího časoprostoru lze sestavit tabulku číselných hodnot a následující závěry:

1. Potenciál úspěšnosti organizace (PÚ – první řádek tabulky) rozhoduje o schopnosti vítězit v přítomném čase a to v podílu hodnot, což určí jeho soutěžní pozici. Např. podnik s hodnotou potenciálu úspěšnosti 0,52 bude porážen podnikem s hodnotou potenciálu úspěšnosti 0,28 v poměru 0,52:0,28. Excelentně řízená organizace v konjunkturálním prostředí není porazitelná nikým. Pokud by průměrná firma byla neúměrně zvýhodněna vnějším časoprostorem, může porazit excelentní firmu tímto časoprostorem znevýhodněnou. To je důvod, proč průměrné firmy spíše usilují lobbíngem o možné výhody, namísto o vlastní rozvoj.

Typickým důsledkem neúměrného zvýhodňování je současný stav tří velkých automobilek v USA, které v krizi nejsou schopny konkurovat excelentně řízené konkurenci.

Uboze řízené firmy se v krizi dostávají pod hranici přežití a tím krize plní sanační úlohu špatně řízených organizací, ale i států či politických režimů, kde úloha řízení časoprostoru selhává.

2. **Ekonomická úspěšnost** (EÚ – druhý řádek tabulky), napovídá jaké ekonomické efekty dokáže management dané organizace či státu vytěžit z různé úrovně vnějšího časoprostoru.

Excelentně řízená organizace získá nadprůměrné paretovske efekty i z prostředí s parametry entropie nad 0,8, zatímco průměrně řízené firmy se k této hranici efektivnosti nepřiblíží ani v době super konjunktury.

Podprůměrně řízené firmy jsou v době krize, často však i v době průměrných vnějších podmínek, odsouzeny k živoření či úpadku.

Ekonomické problémy mají i průměrně řízené organizace v podmínkách zvláště nepříznivých vnějších podmínek, které jsou způsobené buď neefektivním řízením státu anebo ekonomickými cykly.

3. **Časová úspěšnost** (ČÚ – třetí řádek tabulky), má zabezpečit úspěšnou budoucnost organizace, neboli co dokáže management organizace vytěžit z existujícího potenciálu úspěšnosti a ekonomické úspěšnosti. Vytvoří existující stav podmínky pro úspěšnou budoucnost, nebo se výhody „fandícího“ časoprostoru do budoucna promarní?

Sebelepší konjunkturální podmínky, anebo přízeň mocných nepřinesou pro budoucnost žádnou velkou výhodu ve špatně řízených organizacích a to i vůči „perzekuované“ organizaci se skvělým managementem a to v poměru 0,57 vůči 1,28. Dokonce ani hýčkaná průměrná organizace nezvítězí nad „handicapovanou“ excelencí. To je důvod, proč historicky zvítězili Barbaři nad Římany, přestože ve své době předčili Barbary ve všem, kromě lidské zdrojové hnací energie zvítězit.

Závěr

Stručný popis vlivu úrovně práce manažerů a vnějších podmínek časoprostoru napovídá, že pro úspěšnou přítomnost a zejména budoucnost organizace je rozhodující baťovská definice úspěšnosti, tj. mít energetizované lidi a soutěžně rozvinuté procesy.

Argumentace o nepřízni časoprostoru je jen projevem manažerské reaktivity, neboli neochoty zdokonalovat sebe a svou organizaci, a to jak v období konjunktury tak i krize.

V argumentaci manažerů i učitelů managementu, by se proto měly zaměnit staré slogany za nové pravdy:

1. *Cílem podnikání je maximalizace zisku?*



Cílem podnikání je maximalizace soutěžní pozice – potenciálu úspěšnosti (PÚ).



Vysoký potenciál úspěšnosti (PÚ) zabezpečí maximalizaci bohatství (EÚ, ČÚ).

2. *Peníze dělají peníze?*



Peníze dělá soutěžní pozice.



Soutěžní pozici dělají proaktivní lidé a jejich znalosti.



Parametry soutěže nastavuje společenský zájem.

Ekonomická i časová úspěšnost je odvozena od celkového potenciálu úspěšnosti (PÚ), ve kterém je dominantní práce manažerů, kteří umí nejen efektivněji vytěžit vnější prostředí, ale svou proaktivitou ho k potřebám společnosti i měnit.

Proaktivita manažerů znamená pro úspěch víc, než nepřízeň vnějších podmínek, stejně jako proaktivita vnějšího prostředí nepřinese dlouhodobý úspěch reaktivnímu managementu.

Krize ve firmě nebo ve vnějším prostředí signalizuje zvýšenou úroveň nedostatečnosti buď firemní nebo vnějšího časoprostoru. Dominantním řízením proto není snižování nákladů, ani zacpávání finančních děr, ale snižování entropie, což znamená zvyšování osobní, firemní i globální úrovně excelence řízení.

Nejlepším zvládnutím krize je proto přeměna, transformace managementu průměrnosti na management excelence.

Porovnání úspěšnosti organizací různé úrovně v rozdílných podmínkách

TŘÍ SLOŽKY BOHATSTVÍ	Excelentní organizace			Průměrná organizace			Podprůměrná organizace		
	Časoprostor			Časoprostor			Časoprostor		
	konj.	prům.	krize	konj.	prům.	krize	konj.	prům.	krize
Potenciál úspěšnosti PÚ	0,64	0,52	0,46	0,52	0,36	0,28	0,46	0,28	0,19
Ekonomická úspěšnost EÚ	1,07	0,87	0,76	0,65	0,45	0,35	0,51	0,31	0,2
Časová úspěšnost ČÚ	1,8	1,45	1,28	0,81	0,56	0,44	0,57	0,34	0,22

Vysvětlivky: Potenciál úspěšnosti

$$PÚ = 1 - e_A \cdot e_T$$

Ekonomická úspěšnost

$$EÚ = PÚ / e_A$$

Časová úspěšnost

$$ČÚ = EÚ / e_A = PÚ / e_A^2$$

Velikost hodnot v jednotlivých řádcích signalizuje schopnost vítězit (PÚ), vydělat (EÚ) a dlouhodobě prosperovat (ČÚ). Čím je uvedená hodnota vyšší, tím je vybavenost k úspěchu větší.