

2. STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

Úkolem lídra je komplikovat ostatním práci natolik, aby ji měli i zítra

2.1 Význam strategického rámce

Firmy by měly mít jasno v tom, kam a proč směřují a jakými cestami půjdou. Tato věta je samozřejmá jen zdánlivě. Většina reálných systémů se z minulosti do budoucnosti protlouká nahodile nebo podle zákonitostí, na které nemá přímý vliv.

***Poznámka:** Tak se vyvíjí vše neživé, ale i život, ekosystémy a biosféra. Totéž platí i pro volný (a do značné míry i pro regulovaný) trh či pro demokratické společnosti. A kdo je pamětníkem bolševické totality, dobře ví, že to vlastně přes všechny ty pětileté plány platilo i pro reálný socialismus.*

Firmy se bez představ o budoucnosti neobejdou. Ne snad proto, že by si mohly vážně myslet, že svých vizí dosáhnou – to je spíše nepravděpodobné, protože svět bude mít v dobách, k nimž jsou vize vztahovány, přece jen jinou podnikatelskou podobu a zřejmě již budou platit trochu či kompletně jiné vize.

Vize a ostatní strategické myšlenky jsou důležité kvůli synergii. Již jsem uvedl, že synergie je dcerou rozmanitosti a sdílení. O rozmanitosti jsem již psal a díky tomu zde máme představu rolí, které ve firmě působí. O **sdílení** (a na něj navazující společné úsilí) se pak mají postarat právě strategické myšlenky a od nich odvozené cíle, úlohy a úkoly.

Soubor strategických myšlenek určité firmy můžeme označovat jako její strategický rámec. Ještě jednou to zopakují: strategický rámec není primárně určen k dosažení. Je směrovkou, která ukazuje do budoucnosti. Má unikavou povahu – měl by jen působit jako ta pověstná mrkev, přivázaná běžícímu zajícovi pár decimetrů před čelisti.

Otázkou přirozeně je, co uvázat před oči lidem, kteří pracují pro firmu nebo působí v jejím okolí. Co může ty okolo příznivě naladit vůči firmě a ty uvnitř přinutit nebo spíše motivovat k výkonu a pohybu žádaným směrem? Odpověď není snadná a její obecné znění je „... no, každá skupina chce něco jiného“. Proto má také strategický rámec zpravidla více částí.

2.2 Obsah strategického rámce

Samozřejmě, strategický rámec firmy je normální dokument. Nemůže to být obsáhlá kniha, kterou by si zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé nechávali na nočních stolcích na dlouhé zimní večery. Proto je především potřeba pečlivě vybrat, koho hodláme svými myšlenkami oslovit.

Zpravidla zůstávají na sítě tohoto výběru dvě velké a vnitřně členité skupiny subjektů. V první jsou ti, kteří budou s firmou intimně spjati – zejména majitelé, zaměstnanci a částečně i stálí dodavatelé. Ti chtějí slyšet zejména to, že firmě se v budoucnosti dobře povede a že bude mít stálý **úspěch** (a tím i možnost vyplácet odměny, rozdělovat zisk a zadávat zakázky).

Druhou skupinu tvoří subjekty vzdálenější – především zákazníci a komunity v blízkosti firmy (obce, občanské spolky a různé zájmové skupiny). Ti očekávají spíše nějaké **užitky** – zákazníci specifické produkty a komunity nejružnější benefity typu šetrnosti vůči životnímu prostředí, příspěvků do pokladen nebo pracovních příležitostí.

***Poznámka:** Poněkud specifickým subjektem je stát. Tomu ve strategickém rámci nic přímo neslibujeme, protože si své umí vynutit. Očekává především daně a respektování zákonů.*

Mám pokušení napsat, že zmíněné dvě velké skupiny si vynutily existenci vize a poslání. Je to však složitější. Jednak nejsou vize a mise ve strategickém rámci samotné a jednak je s těmito slovy zvykem nakládat poněkud volně a neustálě.

V této knížce je vizí míněna představa, jak bude vypadat firma v budoucnosti, a misí (posláním) potom proklamace, čím bude firma užitečná jiným i sobě. K obojímu se hned vrátím. Nejdřív se musím vypořádat s investory.

To je také specifická skupina. Vkládá do firmy peníze a čeká, že se jí vrátí více peněz. Poslání ji zajímá spíše okrajově, vize jí nestačí. Potřebuje tvrdé argumenty, že úspěch na obzoru není jen sněním, ale fakty podloženými vysokou pravděpodobností.

Pro ty formulujeme něco jako podnikatelskou **hypotézu**. Je to fakty podložená úvaha, že existuje určitá podnikatelská příležitost a reálný způsob ji využít k úspěšnému podnikání. Nemylme se prosím – peněz je dost, není do čeho je vkládat. Jistě jste zachytili zprávu, že investoři nakupují dluhopisy, u nichž se očekává záporný úrok.

***Poznámka:** Přebytek peněz je logický, když si uvědomíme, že se neodpoutaly pouze od zlatého základu, ale dokonce je už ani všechny netiskneme. „Peněz“ v podobě elektronických záznamů je dnes daleko více než oběživa.*

Investoři tedy čekají na dobré projekty a budou ochotní mezi sebou o investici do dobré podnikatelské hypotézy soutěžit. Podmínkou je právě přesvědčivost argumentů v hypotéze obsažených. Velká část malých a středních firem si toto odbyla bez papírování v době, kdy majitel či majitelé vkládali do podnikání svou pověst a své peníze.

O vizi a poslání již jsem se zmínil. **Vize** by měla motivovat manažery, vykonavatele a všechny ostatní dodavatele včetně zaměstnanců k práci pro firmu. **Poslání** by mělo stimulovat zákazníky k nákupu produktů a okolní komunity a zájmové skupiny k toleranci firmy či spolupráci s ní.

Do strategického rámce někdy vpisujeme i **hodnoty**. Důvodem bývají potíže s posláním. To zpravidla zveřejňujeme a snažíme se v něm být co nejpobulárnější. Je to v zásadě marketingový materiál. Bývá v něm napsáno, že chceme mít nejnižší ceny, nejlepší servis, nejkratší doby dodání a nejkvalitnější produkty.

To chtějí slyšet zákazníci. Majitelé, investoři a zaměstnanci však chtějí slyšet, že zbudou i nějaké peníze pro ně a na investice do budoucnosti. Na tomto komplikovaném poli je velmi žádoucí se dohodnout na určitých (obecných) hodnotách, které hodláme respektovat, a na ně navazujících (konkrétních) pravidlech, jimiž se hodláme řídit.

Jako je vize matkou všech cílů, hodnoty jsou rodiči našich cest, protože spolu s cíli určují metodiky a způsoby, jimiž budeme cíle dosahovat. Zatímco u poslání

2. STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

ní můžeme podlehnout potřebám marketingu, hodnoty by měly být reflexí našich skutečných pocitů, které obstojí i v zátěži a krizích.

Poslední složkou strategického rámce (viz také obrázek 5) je **strategie**. Jde o popis způsobu, jak využijeme podnikatelské hypotézy k naplňování naší vize (a našeho poslání) při respektu k našim hodnotám.

Obrázek 5. Složky strategického rámce a jejich adresáti

