



Výzva pro krizová léta 2009-2010 : Od virtuálního k autentickému řízení a vedení



Prezidentský seminář SSŘIP
1 / 2009

Ondřej Landa

18. února 2009



Program – diskusní témata

- ❑ Od tvorby pseudohodnot a virtuálních hodnot k tvorbě autentických hodnot
- ❑ Od virtuálního kapitálu k autentickému produktivnímu kapitálu
- ❑ Krize důvěry a obroda autentických funkcí kapitalistických institucí (regulátoři trhu, banky, burzy, ratingové agentury, účetní firmy, daňoví poradci, správní orgány, managementy, politické strany,...)
- ❑ Autentická procesní organizace
- ❑ Autentické projektové týmy
- ❑ Autentické vůdcovství
- ❑ Nová mravní smlouva, redefinice etiky podnikání a životního stylu



HODNOTY

New phenomena in 21-25 year old

- ❑ **Rich** : They 're rich or pretend they 're rich & see no need to work or improve themselves because they can always rely on their parents.
- ❑ **Risk** : They 're willing to take risks & tend to make quick decisions w/o thinking things through.
- ❑ **Rough** : They are superficial, w. no commitments & no clear objectives. Because of that they tend to change jobs quickly & w. little fuss. And they 're always ready to bargain w. prospective employers, using their current remuneration package in a bid to make a quick step up the ladder.
- ❑ **Rude** : Being a generation flush w. over-confidence & deep-seated desire for self-expression, they tend to overlook seniority & ignore simple time-and-place courtesies.
- ❑ **Rush** : They 're impatient, because opportunities are taken for granted.
- ❑ Survey of 300 MBA graduates from Thailand's prestigious schools; PROMPT Professional Resource & Service Co Ltd. Presented by PROMPT CEO Piyamitr Rangsitienchai. cf The Nation, 30 March 2006, p.3A "Rich, rude, risky, rough and in a rush" by Premyuda Boonroj



Od virtuálního kapitálu k autentickému produktivnímu kapitálu

- Jaká je skutečná hodnota firmy ?
- Je tržní hodnota firmy spolehlivým měřítkem ?
- Intelektuální kapitál [Tobinovo Q] nebo spekulativní prémie ?
- Kde končí růst autentické hodnoty firmy a kde začíná bublina?
- Lze uregulovat spekulaci ? [osud SOX ?, velký „komplot“]
- Jaká je perspektiva internetové ekonomiky ?
- Potřebujeme udržet v české ekonomice materiální výrobu ?



Intelektuální kapitál jako závazek





Tržní hodnota : CISCO SYSTEMS





Cisco Systems : One trillion dollars

- ❑ That's how much at least one analyst believes Cisco Systems Inc. will be worth in a few years--and you'd be hard pressed to find anyone to disagree.
- ❑ The San Jose-based networking behemoth's stock closed March 14 at \$131.75 a share, slightly down from its March 10 one-year high of \$141.88 (The entire Nasdaq slid 4 percent on March 14.)
- ❑ Thirty-seven investment banks recommend either a "buy" or a "strong buy." None recommend a "sell" or even a "hold."
- ❑ 2000 Cisco's P/E multiple (price-to-earnings ratio), is 120 compares to Microsoft Corp.'s multiple of 55 and Intel Corp.'s multiple of 42.

Friday, March 17, 2000 SILICON VALLEY / SAN JOSE

BusinessJournal



Market capitalisation

□ March 14, 2000

- Cisco Systems

\$465 billion

P/E 120

- Microsoft

\$510 billion

P/E 55



□ February 17, 2009

- Cisco System

\$ 94 billion

P/E 12,85

- Microsoft

\$170 billion

P/E 10,23





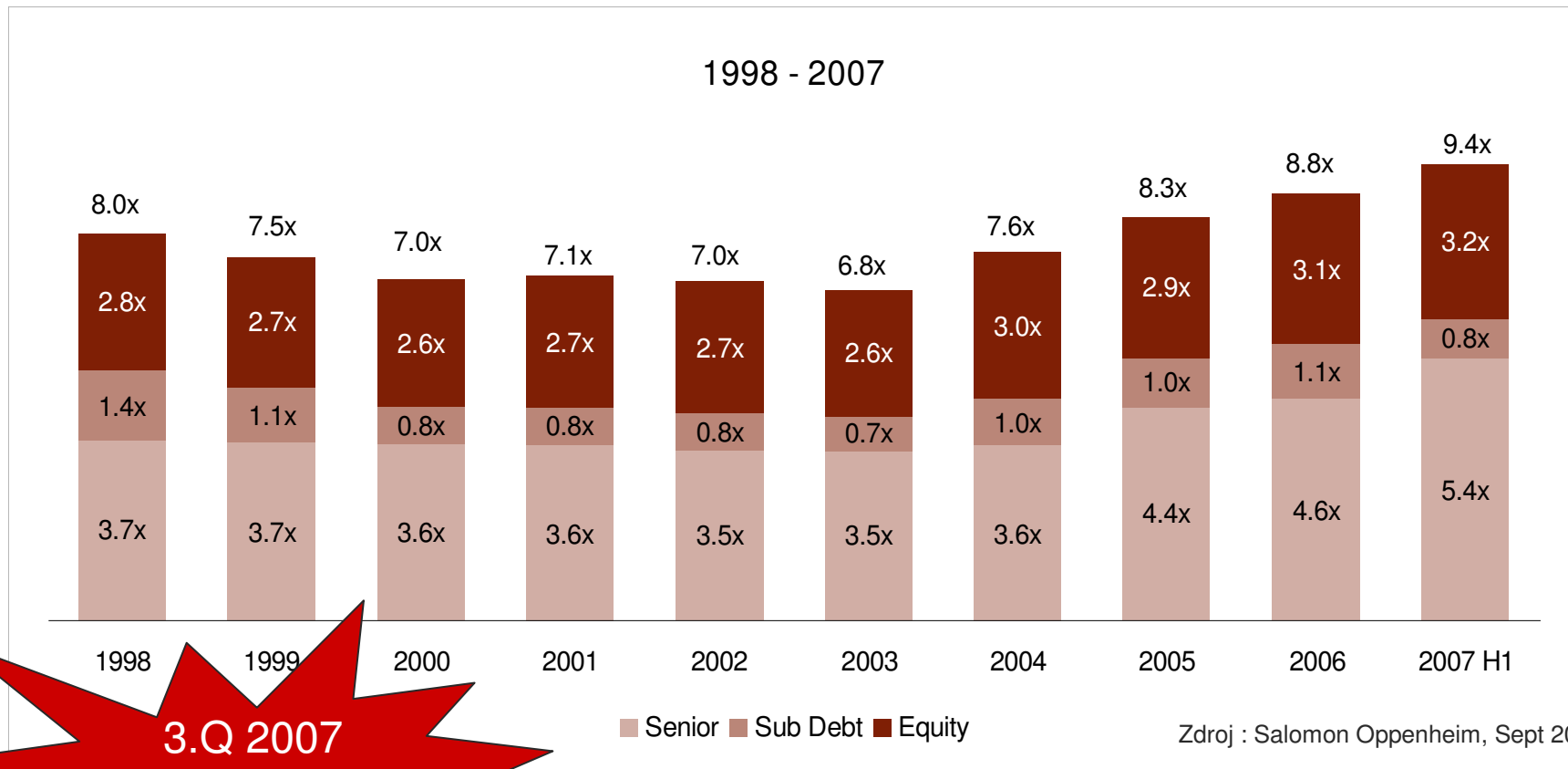
ČEZ – tržní kapitalizace

- ☐ 17.2. 2009 336 400,0 mil. Kč
- ☐ 31.12. 2008 797 115,8 mil. Kč
- ☐ 31.1. 2005 208 221,3 mil. Kč





Jak se financují zadlužené akvizice (LBOs) v Evropě



3.Q 2007
Banky : 3,2-3,5
násobek EBIDTA!!!



Krize důvěry a obroda autentických funkcí kapitalistických institucí

- regulátoři trhu
- banky
- burzovní výbory
- ratingové agentury
- účetní a auditorské firmy
- daňoví poradci, právníci
- správní orgány
- managementy
- politické strany
- média



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE : DÁT PROCESY DO RUKOU ZÁKAZNÍKA



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE – 12 PRINCIPŮ : Krize jako příležitost !!!

1. Autentické vlastnictví hodnototvorných procesů
2. Kultura excelence a špičkových výkonů
3. Odpovědnost za vlastní výkon, sebeřízení + právo na úspěch
4. Soustavné inovace procesů – úsilí o jedinečnou hodnotu
5. Procesně projektové týmy (party) – řízení změn
6. Projektově cílový přístup, systémovost
7. Informatizace procesů - zpětná vazba v reálném čase
8. Systém eskalace problémů / odchylek
9. Zákaznické standardy řízení výkonu a rozvoje způsobilostí
10. Řízení znalostí – sdílení znalostního potenciálu procesů
11. Projektově síťová organizace
12. Samoobslužnost – řízení procesů zákazníky, integrace hodnototvorných řetězců



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE - VÝKONOVÁ KULTURA

- Formování procesní organizace je završeno pouze tehdy, kdy se pracovníci firmy proměňují ve **skutečné (autentické) vlastníky procesů - správce, strážce, tvůrce a inovátory procesů**, které obsluhují.

**Bez této proměny zůstává jakýkoli
REINŽENÝRING pouhou REORGANIZACÍ !!!**

- Žádoucí výkonové chování (spolu)vlastníků procesů je vymezeno
 - profily výkonových cílů (BSC, MBOs, KPIs),
 - zákaznickými orientovanými standardy výkonu a rozvoje strategických, vůdcovských a inovačních způsobilostí
 - zpětnou vazbou „v reálném čase“
 - systémem eskalace problémů



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip #1 **Přeměna zaměstnanců ve skutečné vlastníky hodnototvorných procesů :**
- ve svém každodenním pracovním výkonu i rozvíjení svých způsobilostí se chovají jako **správci, strážci a spoluvůrci, resp. inovátoři procesů** vytváření hodnoty pro zákazníky vnější i vnitřní.

***Nosiči vody
nebo stavitelé katedrál ?***





AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip #2
- „Posedlost“ tvorbou hodnot pro zákazníky, vypjatá orientace na maximální zhodnocení každého procesu, kultura špičkových výkonů

BÝT první volbou zákazníků

„S jiskrou v oku...“



KONGELIG HOFLEVERANDØR



LEVERANDØR TIL
DET KONGELIGE DANSKE HOF

WWW.HOFLEV.DK



KULTURA ŠPIČKOVÝCH VÝKONŮ

extraordinary shopping experience

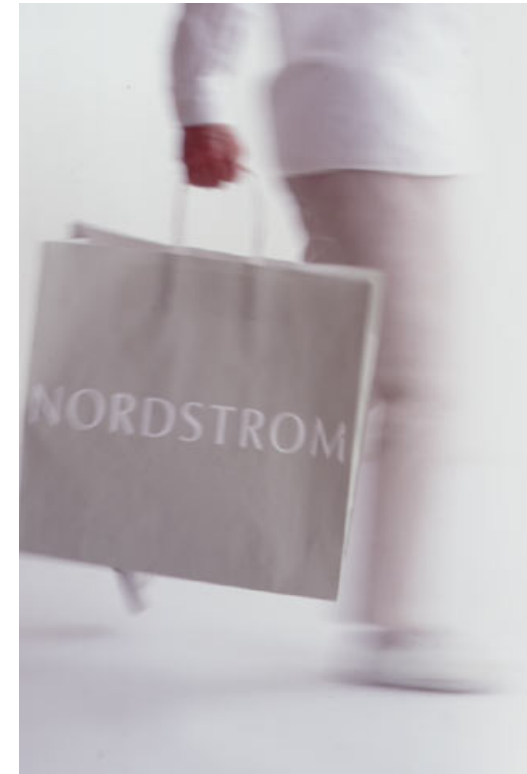
- ❑ Nordstrom is a leading fashion specialty retailer who believes that success is built around people. Our commitment to encourage and support the success of each employee makes Nordstrom an exciting and vibrant place to build a career.
- ❑ **a commitment to service** Nordstrom began as a shoe store in Seattle, Washington in 1901. Today, we are one of the largest independently-owned fashion specialty stores in the nation. Our founder, John W. Nordstrom, believed in a simple philosophy :

Listen to the customer. Provide them with what they want. Appreciate the fact they came to your store, and do everything within your power to ensure that they're satisfied when they leave.



"I want to make Nordstrom a great experience for every customer. I know I have a reputation to uphold, as well as the Nordstrom name."

Khaleel G, Men's Sportswear, Downtown Seattle





Extraordinary shopping experience





AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip #3 :
- Odpovědnost za každodenní výkonové chování, samoobslužnost, sebeřízení - na podporu poslání, vize, hodnot a podnikatelských cílů firmy a za vlastní úspěch 😊

„No matter where you work, you are not an employee. You are in a business with one employer - yourself - in competition with millions of similar businesses worldwide ... Nobody owes you a career - you own it as a sole proprietor. And the key to survival is to add value every day.“ Andrew GROVE, CEO Intel

„Kdekoli pracujete, nejste zaměstnanec. Pracujete pro jediného zaměstnavatele - sebe sama - a jste v soutěži s miliony podobných podniků na celém světě... Nikdo vám není povinen zajistit profesní dráhu - jste jediným vlastníkem své kariéry. Klíčem k přežití je každý den vytvářet novou hodnotu.“

Andrew GROVE, generální ředitel, Intel



Právo na úspěch



Máme zájem stát se oblíbeným zaměstnavatelem. Co bychom tedy měli našim lidem umožnit:

1. Dát šanci každému od samého začátku.
2. Školit se a růst odborně a lidsky.
3. Pociťit úspěch společnosti.
4. Prosazovat se v rámci týmu i celé společnosti.

5. Nalézat rovnováhu mezi prací a osobním životem.
6. Mít dostatek informací o společnosti.
7. Pozitivně ovlivňovat své okolí.
8. Šířit vlastní skvělé nápady.

Věříme, že naplňování těchto myšlenek dovede společnost Eu-

rest do Síně slávy zaměstnavatelů v České republice. Chování každého z nás určuje velikost úspěchu společnosti. Bude-li úspěšná firma, máme šanci být úspěšní i my.

MIROSLAV ŠOLE
GENERÁLNÍ ŘEDITEL



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip 4 Každý proces musí přispívat k jedinečnosti hodnotové nabídky organizace, umožňuje jí se odlišit od konkurence
- Vlastníci každého procesu jsou odpovědní za soustavné inovace, které jsou zdrojem této jedinečnosti.

ABB

EVITA

Example:

Vision for the Accounting department

- Everybody (that works within the company) knows our role and how we can contribute
- We have educated our customers (users) in economic reporting
- Widened views for the employees through development of competence
- Direct customer contacts



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip 5 Reálným vlastníkem hodnototvorných procesů jsou **procesně projektové týmy**,
- *party lidí* spjatých společnou vizí, hrdých na svůj špičkový výkon, na svůj přínos k tvorbě jedinečné hodnoty pro zákazníky



„Turbína snů“

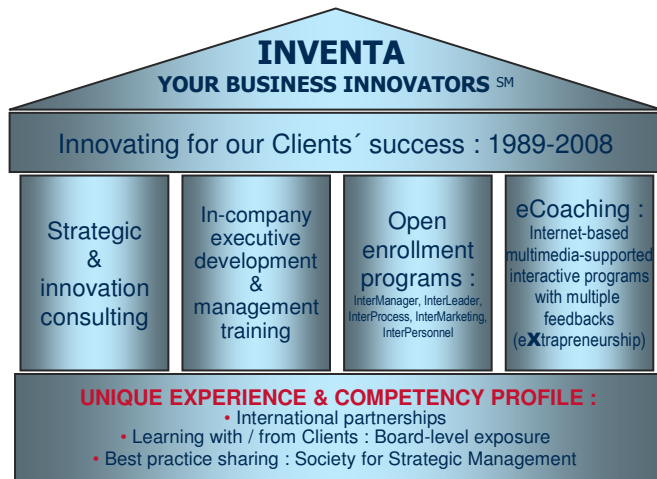
Vše budeme dělat s cílem **BÝT** "knowledge / learning and customer friendly oriented company"

„Zákazník preferuje nás a účast v tendrech není pro nás loterie“



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip 6
Projektově cílový přístup !!
komplexní profily výkonových cílů



PROCESNÍ ORGANIZACE : ROZVINUTÍ KOMPLEXNÍCH PROFILŮ VÝKONOVÝCH CÍLŮ (balanced scorecard)

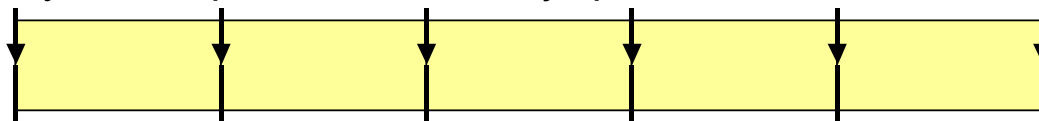
Čeho chceme dosáhnout ?
Kým / čím chceme být ?



– Pokud ve své vizi uspějeme, jak se budeme chovat, jak se budeme jevit ?

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	INOVAČNÍ PERSPEKTIVA	PERSONÁLNÍ PERSPEKTIVA	PROCESNÍ PERSPEKTIVA	FINANČNÍ PERSPEKTIVA
Jak se budeme jevit svým zákazníkům ?	Jak budeme zajišťovat rozvoj a inovace ?	Jaké bude naše pracovní chování ? Jak se budeme jevit svým zaměstnancům ?	Které procesy budeme zdokonalovat a jak ?	Jaké finanční výsledky uspokojí naše akcionáře ?

Jaké jsou klíčové způsobilosti a kritické faktory úspěchu ve všech hlediscích ?



Projekty / Akce / Akční plány pro rozvoj klíčových způsobilostí a realizaci kritických faktorů úspěchu



Jaké jsou kritické parametry výstupů a měřitelné cíle ?



ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	INOVAČNÍ PERSPEKTIVA	PERSONÁLNÍ PERSPEKTIVA	PROCESNÍ PERSPEKTIVA	FINANČNÍ PERSPEKTIVA
------------------------	----------------------	------------------------	----------------------	----------------------



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip 7
- **Informatizace procesů**
 - zpětná vazba v reálném čase
- → SEBEŘÍZENÍ
- → SAMOOBSLUŽNOST



***"Zlepší-li se toky informací ve firmě,
pak řešení jednotlivých obchodních problémů již
přijdou sama."***

Bill Gates in: Microsoft News, podzim 1999 (vol.5, #3), str. 17



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE



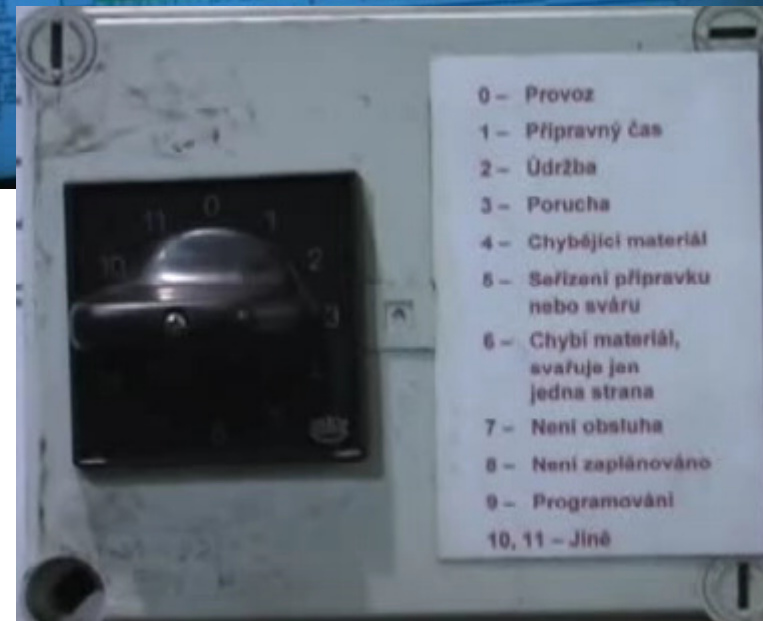
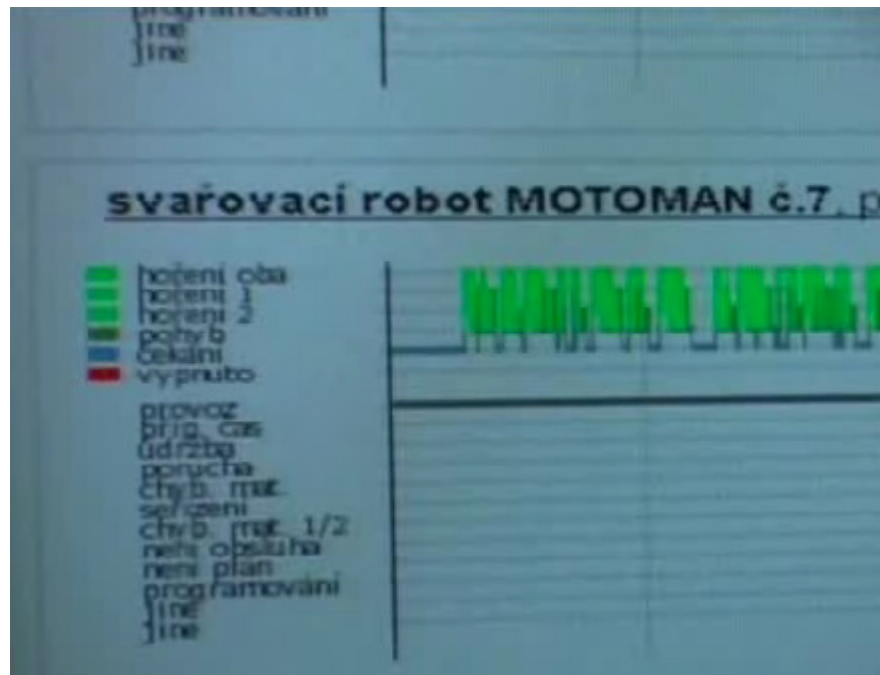
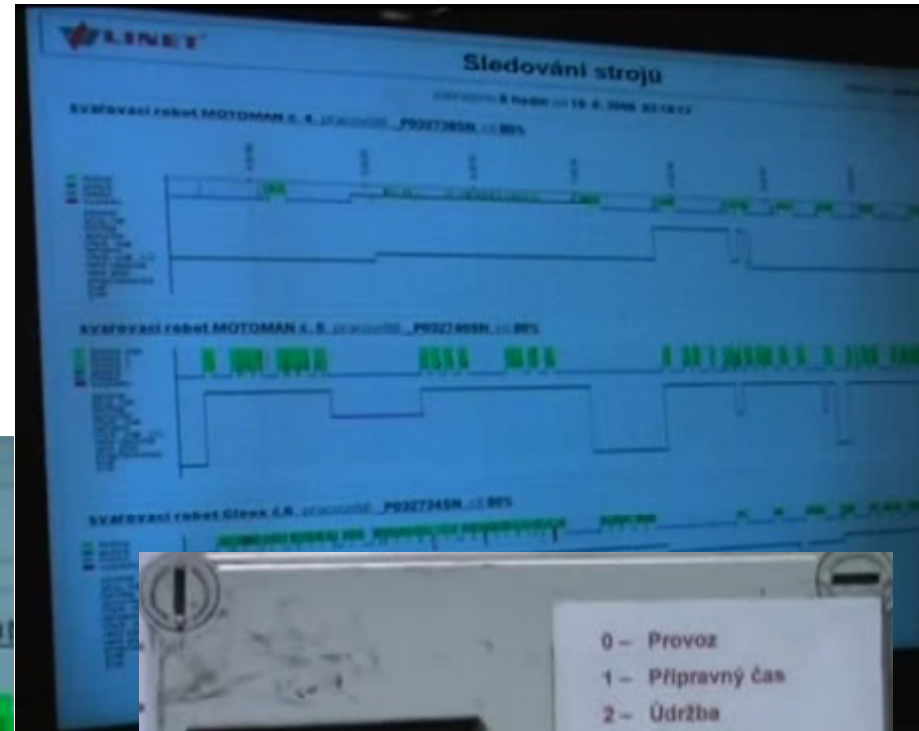
- Princip 8
System eskalace problémů
(poruch, odchylek)

Automatická eskalace problému

Uplynulá doba	Priorita 1 (Zhroucení sítě)	Priorita 2 (Vážný dopad)	Priorita 3 (Snížení funkčnosti)	Priorita 4 (Všeobecná podpora)
1 hodina	TAC Manager			
4 hodiny	TAC Director	TAC Manager		Cisco Technical Assistance Center
24 hodiny	Vice President, Cust. Advocacy	TAC Director		
48 hodin	President společnost	Vice President, Cust. Advocacy		
72 hodin			TAC Manager	
96 hodin		President společnosti	TAC Director	TAC Manager



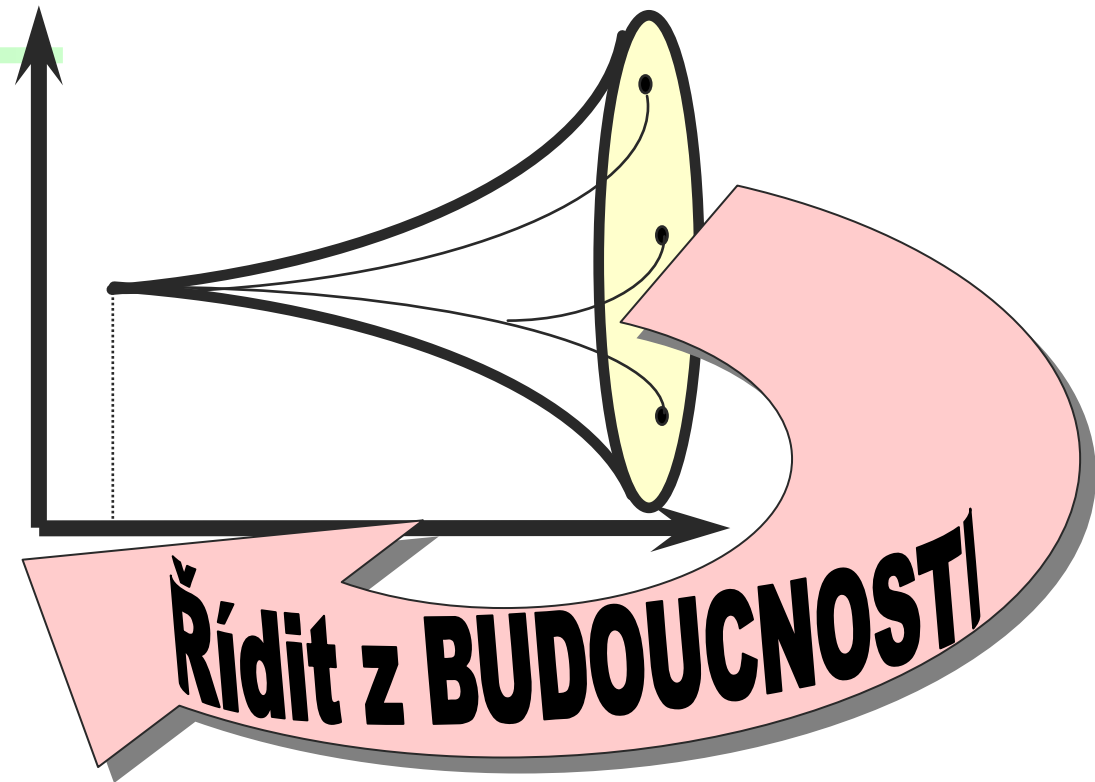
Zpětná vazba v reálném čase a eskalace problémů





AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- Princip 9
- Zákaznický orientované standardy řízení výkonu a rozvoje způsobilostí



Zdeněk Burda, Skanska :

**VÝROBNÍ VÝKONY ↔ OBCHODNÍ VÝKONY ↔
MARKETINGOVÉ VÝKONY**



AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

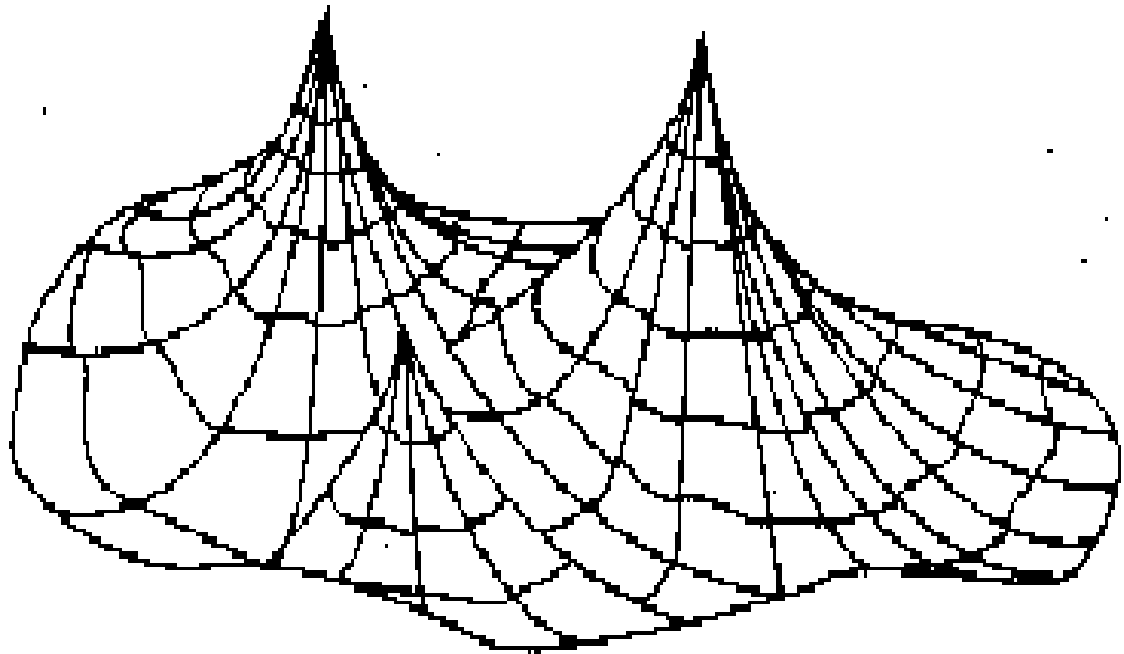
- ❑ Princip 10
- ❑ **Řízení znalostí** – tvorba a využívání
- ❑ znalostního potenciálu procesů





AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- ❑ Princip 11
- ❑ Projektově
síťová organiza





AUTENTICKÁ PROCESNÍ ORGANIZACE

- ❑ Princip 12
- ❑ **Samooobslužnost** – řízení procesů zákazníky, integrace hodnototvorných řetězců



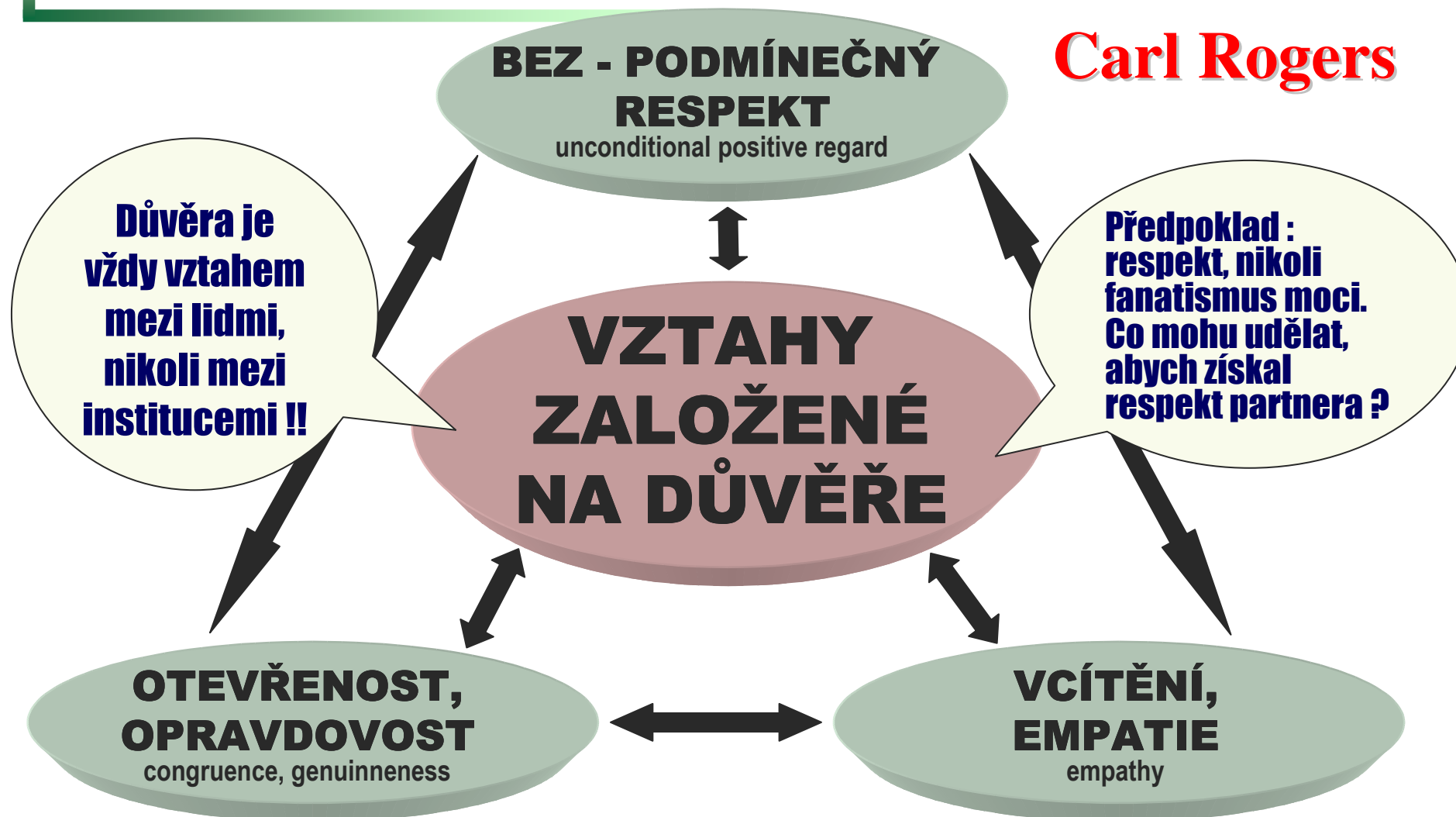
Autentická spolupráce – Driving in India

- ❑ <http://www.youtube.com/watch?v=kcpJS8MRhKk>
- ❑ <http://www.youtube.com/watch?v=urRsv1yJz34>



DŮVĚRA - KLÍČOVÝ PŘEDPOKLAD PARTNERSKÝCH VZTAHŮ

Carl Rogers





DŮVĚRA

1. Důvěra je VZTAH, není to vlastnost osobnosti (existuje pouze ve vztahu s druhým člověkem).
2. Důvěra se neustále mění v interakci dvou lidí.
3. Důvěra se těžko buduje a snadno zničí.
4. Důvěryhodnost je základem budování a udržování důvěry.
5. Důvěra musí být přiměřená a vhodná. Nikdy nedůvěřovat a vždy důvěřovat je nepřiměřené a nevhodné.
6. Kooperace zvyšuje důvěru a soutěživost ji snižuje.
7. Důvěra a důvěryhodné konání ve vztahu k druhému člověku zpravidla vytváří sebenaplňující očekávání.



7 základních principů důvěry

- ❑ 1. Důvěra není slepá
 - ❑ 2. Důvěra potřebuje hranice
 - ❑ 3. Důvěra vyžaduje neustále učení se
 - ❑ 4. Důvěra nezná kompromisy
 - ❑ 5. Důvěra potřebuje pojítka, vzájemná pouta
 - ❑ 6. Důvěra potřebuje osobní kontakt
 - ❑ 7. Důvěru si je nutno zasloužit
- ❑ Charles HANDY : Managing our Destinies - Designing the Future



DOVEDNOSTI PRO BUDOVÁNÍ DŮVĚRY

	RESPEKT, PŘIJETÍ	VCÍTĚNÍ, POROZUMĚNÍ	OTEVŘENOST, OPRAVDOVOST
Chování, které navozuje důvěru mezi lidmi	<p>Základní zdvořilost</p> <p>Ocenění lidí nezávisle na problému</p> <p>Vstřícný postoj</p>	<p>Opakování (parafrázování) a domýšlení pocitů a myšlenek partnera</p> <p>Zaměření se na pocity, prožitky partnera</p>	<p>Otevření se druhému</p> <p>Přiznání vlastních pocitů, prožívání stavu mysli</p>
Chování které narušuje důvěru mezi lidmi	<p>Přezíravé nebo ponižující poznámky</p> <p>Předčasné závěry</p> <p>Povzdechy</p> <p>Dávání najevo nudy, netrpělivosti</p> <p>Blahosklonnost, paternalizování</p>	<p>Nepřesné domýšlení, překroucení myšlenek partnera</p> <p>Kritické soudy, odsudky</p> <p>Posedlost vlastním Já ("a to zase mě se přihodilo...")</p>	<p>Verbální a neverbální signály v rozporu</p> <p>Maskování vlastních postojů a pocitů</p> <p>Nepřátelská, odmítavá " řeč těla"</p> <p>Falešná přátelskost, familiárnost, neupřímnost</p>



Tři druhy chování ohrožující důvěru

- 1** Odmítnutí, posměch a znevážení jako odpověď na otevřenost druhého člověka
- 2** Otevřenost zůstane bez odezvy, tedy bez odpovídající otevřenosti partnera
- 3** Neochota / odmítnutí odhalit své myšlenky, informace, stanoviska, pocity, postoje a reakce poté, co partner "nabídl" svůj respekt, otevřenost, podporu a spolupráci

*Jedna zrada může vést ke ztrátě důvěry.
Jestliže vznikne nedůvěra, pak velmi odolává změně.*





Autentické vůdcovství

Úroveň 5

VŮDČÍ OSOBNOST 5. ÚROVNĚ

Buduje dlouhodobou špičkovost a dokonalost formou paradoxní kombinace osobní skromnosti a profesionální vůle.

Úroveň 4

EFEKTIVNÍ LÍDR

Podněcuje oddanost jasné a strhující vizi a její důrazné následování a současně stimuluje vyšší standardy výkonnosti.

Úroveň 3

SCHOPNÝ MANAŽER

Organizuje lidi a zdroje s cílem efektivně a účinně usilovat o dosažení předem stanovených cílů.

Úroveň 2

AKTIVNÍ ČLEN TÝMU

Přispívá jednotlivými schopnostmi k dosažení skupinových cílů a efektivně spolupracuje s ostatními v rámci týmu.

Úroveň 1

VYSOCE SCHOPNÝ JEDINEC

Produktivně přispívá svým talentem, znalostmi, dovednostmi a dobrými pracovními návyky

Autor: Collins, J.:

Good to Great, 2001



Lídři 4. a 5. úrovně podle J. Collinse

- ❑ **osobní skromnost**
- ❑ **silná profesionální vůle**
- ❑ vysoké osobní aspirace
- ❑ **korektní, klidný, rozvážený**
- ❑ **ochotný a nebojácný**
- ❑ je vidět a má charisma
- ❑ **velké ambice pro společnost**
- ❑ intenzivně motivuje lidi
- ❑ podněcuje oddanost vizi
- ❑ má jasnou a přesvědčivou vizi
- ❑ stimuluje vyšší standardy výkonnosti
- ❑ **buduje společnost, aby byla úspěšná v další generaci**
- ❑ styl soustředěný na vlastní osobu
- ❑ **styl soustředěný na tým**
- ❑ „přehlídkový kůň“
- ❑ „tažný kůň“
- ❑ **pochází zevnitř společnosti**
- ❑ přichází z jiné společnosti



PROFIL AUTENTICKÉHO VŮDCE

- ❑ 1) Profesionalita - zkušenostní zázemí => **KREDIBILITA**
- ❑ 2) Silná idea - **POSEDLOST VIZÍ**
- ❑ 3) Čin, nikoli jen idea, slovo = špičkový výkon + ochota přinést mu **OSOBNÍ OBĚŤ** (vůdcovství ,sloužící')
- ❑ 4) Etika - **MRAVNOST** - hodnoty hodné následování
- ❑ 5) Schopnost zralé, vyvážené **SEBEREFLEXE** - přehodnotit vlastní cíle a jejich kontext
- ❑ 6) Nezdolná **VŮLE**
- 7) Sociální a emocionální inteligence => schopnost **INSPIROVAT DRUHÉ** k ,sebepřekonávajícímu` výkonu
- 8) Lídr navozuje, dlouhodobě udržuje a rozvíjí postoj **AKTIVNÍ DŮVĚRY** mezi svými spolupracovníky a partnery