

# Operativa nás požírá, strategie pláče?

**TC CLUB**  
**Říjen 2018**

# Otázky: Joska Kotval

- "Připravenost firem na konec současné konjunktury": rezervy pro překonání následné doby útlumu, řešení fixních nákladů - zejména odpovědnosti lidem a za lidi, alternativní byznys pro období recese,
- Možná je to blbost, ale hrozba další krize rezonuje celou společnostmi (a nejenom byznysem), Sedláček říká že není otázka "zda" ale "kdy", atd...
- Korporátní sféra se chová jako by současný růst měl trvat věčně ve smyslu citátu: "Máme obrovskou díru pod čarou ponoru, ale na palubě se natírá zábradlí".
- Ale kdybych měl svoji firmu, zahájil bych asi preventivní paniku a připravoval bych se, snažil bych se být mnohem zodpovědnější než nyní všichni jsme."

# Otázky: Zdeněk Zábranský

- "Jak se nenechat pohltit operativou+ taktikou a pravidelně revidovat a aktualizovat strategii.
- Jak do strategického procesu zapojovat lidi napříč organizací.
- Best practises."

# Jak na strategii v době chaosu?

Moto - židovská anekdota: Jeden rabín vždycky věděl na všechno radu. Přišel k němu jeden muž a ptá se:

- Ty, rebe, mně chcípaj slepice. Já nevím, co mám dělat.
- Rebe mu dal radu a povídá: Zavolej mi, jak to dopadlo.
- Za pár dní: Ty, rebe, ty slepice dál a pořád chcípaj.
- Rebe poradil a zase ať mu zavolá, jak to dopadlo.
- Za pár dní: Ty, rebe, nemůžu si pomoci, ty slepice pořád chcípaj.
- Rebe poradil a zase ať mu zavolá, jak to dopadlo.
- Za pár dní: Rebe, škoda, já už nemám žádný slepice, všechny pochcípaly.
- Rebe: Ale to je škoda, já mám ještě tolik pěkných rad!

# Celospolečenská rizika, která ovlivňují vývoj trhů

- Lidé méně a méně rozumí světu i sobě – otázky: Co dělám a proč, co mám dodat, za co jsem odpovědný jsou bez odpovědí
- Nouze o věrohodné vize je stále větší
- Ve zmatku a neúnosné nejistotě vládne strach a touha po dodavatelích jasných okamžitých řešení
- Myšlení je stále více fragmentované
- Zvyšuje se nekonzistentnost a iracionalita rozhodování
- Názory se polarizují, spolupráce je stále náročnější

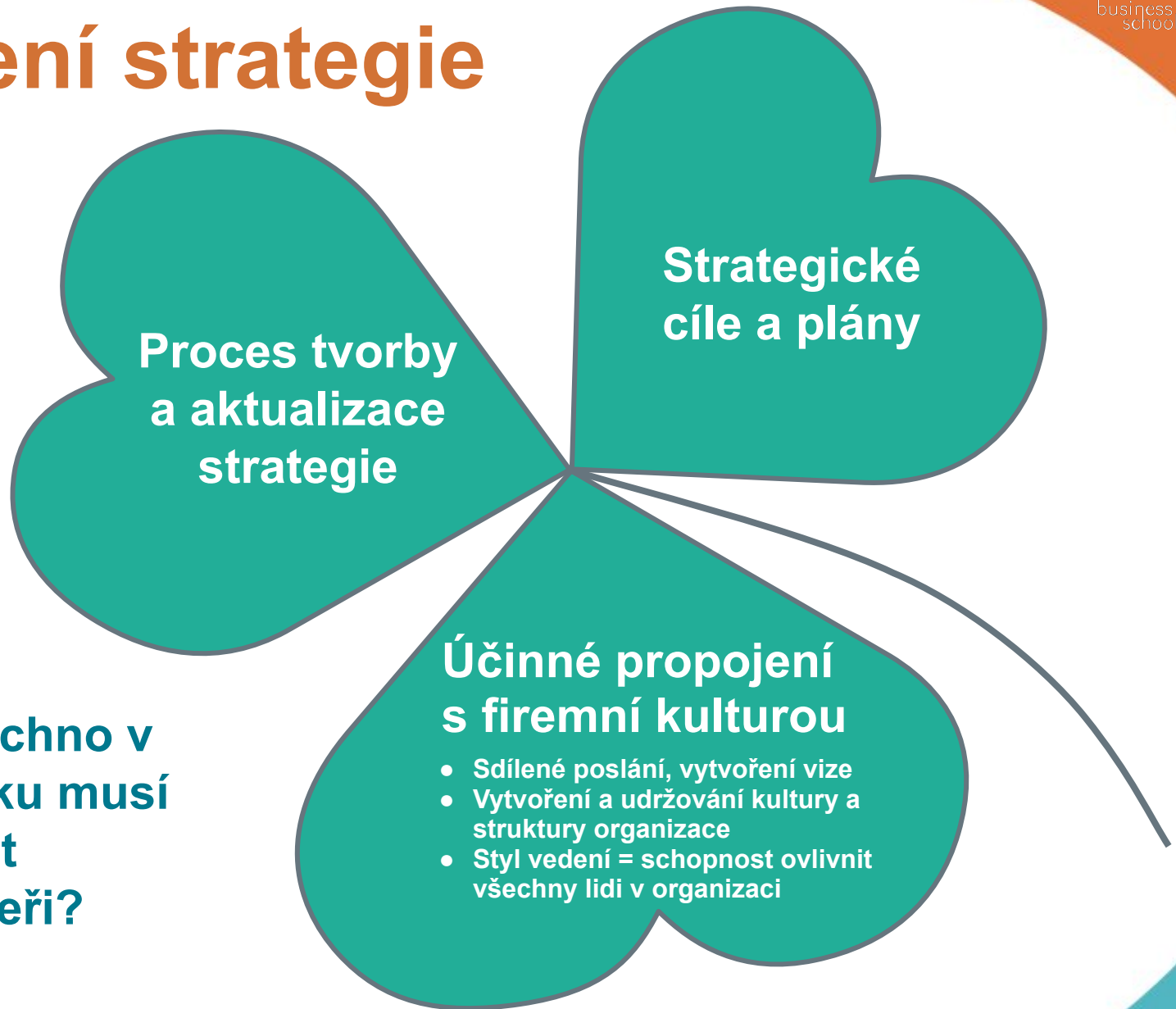
# Taleb: Omezte svou „křehkost“

- Kritická rizika a jejich pravděpodobnost a dopady nedokážeme předvídat
- Dokážeme ale posoudit, nakolik jsou lidská společenství (vč. firem) obecně na rizika připravená – nakolik jsou „antifragile“
- „Antifragile“ společenství má velkou schopnost
  - opouštět zažité vzorce
  - vymýšlet nové malé kroky
  - rychle je vyhodnocovat a korigovat

# Co způsobuje „křehkost“

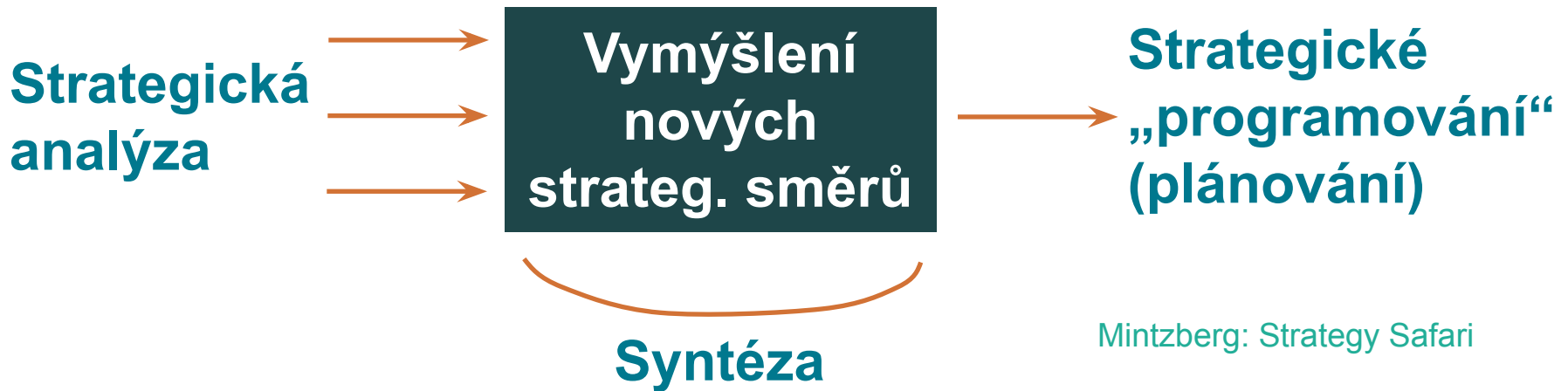
- Organizace jsou složité propletené systémy
- Čím lépe části systému spolupracují, tím je organizace nejen výkonnější, ale také odolnější proti nepředvídaným změnám
- Aby mohly spolupracovat, musí se navzájem chápat (kultura)
- Lidé v těchto částech musí být kompetentní nejen ve svých specializacích, ale také v mnoha jiných
- Fachidiot s úzkou kompetentností v systému nadělá víc neštěstí než štěstí
- Čím lze omezit křehkost systémů?

# Řízení strategie





# Struktura strategického procesu



Mintzberg: Strategy Safari

- Kdo je v org. struktuře vlastníkem strat. Procesu? Proč?
- Proces musí být viditelně konsistentní v čase. Jak to zařídit?

# Účast na tvorbě strategií – jeden z nástrojů k řešení?

- Aktivní zapojení většího množství lidí do tvorby strategií – přemýšlivý dialog na všech úrovních
- Účast ve strategickém procesu se stává zdrojem učení se, zvažování hlubších souvislostí
- Lidé získávají širší kompetentnost
- Tím se posouvá hranice pocitu odpovědnosti směrem k celku firmy (kultura)

# Skupinová práce

- Ve skupinách za každou organizaci popište největší riziko, které vás podle vaší intuice může ohrozit v příštích 5 – 10 letech resp. které složky organizace považujete za nejvíce „křehké“
- Domyslete, které části/oblasti managementu budou potřebovat největší úpravy, abyste zatačku vybrali/zmírnili
- Co bude cílem těchto úprav?
- První krok – a kdy je třeba ho udělat?