



*Jak vytěžit  
maximum  
z náročnosti  
prostředí*

*CEO Study 2010 Česká republika*

**IBM**



*Náhled do uvážování a očekávání skutečných hybatelů české ekonomiky*



**Vladek Šlezinger**  
generální ředitel IBM Česká republika

## Úvodní slovo

Žijeme ve výjimečné době. Rychlý rozvoj stále dokonalejších technologií založený na sítích a internetu je hnací silou sociální a ekonomické transformace. Rozsah, hloubka a dopad těchto změn jsou nesmírné a ovlivňují způsob našeho jednání, komunikace, práce, obchodování i trávení volného času. Zároveň se ale mění stávající ekonomické modely, takže i malé ekonomiky, jako je Česká republika, mohou hrát důležitou úlohu ve světovém hospodářství a mít větší podíl na globální ekonomice.

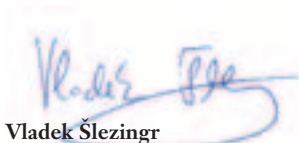
Jaké jsou názory a vize českých manažerů a manažerek na probíhající změny a jaké trendy a faktory podle nich nejvíce ovlivňují budoucí růst české ekonomiky, jsme se pokusili zmapovat v této studii.

Zástupci českého podnikatelského prostředí věří v úspěch založený na schopnosti rychlé orientace ve stále složitějším a méně předvídatelném prostředí, schopnosti přiblížení se k zákazníkům a možnosti zajistit dostatek talentů.

To, co uváděli představitelé českých firem jako nejdůležitější faktory pro jejich budoucí práci, je jedním ze stavebních kamenů pro celkovou vizi a strategii, kam bude Česká republika směřovat v následujícím období.

Jsem přesvědčen, že nejlepší strategii je možné připravit ve vzájemném dialogu. CEO Study 2010 Česká republika, kterou společnost IBM připravila ve spolupráci s Institutem pro demokracii a ekonomickou analýzu IDEA a vydavatelstvím Eonomia, je společným příspěvkem do celonárodní debaty o pozici České republiky na světovém trhu, její konkurenceschopnosti a roli podnikatelských subjektů v tomto procesu.

Jsem potěšen, že vám mohu představit CEO Study 2010 Česká republika.



**Vladěk Šlezinger**  
generální ředitel IBM Česká republika



|                        |                                                                       |           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
|                        | O projektu CEO Study 2010 Česká republika                             | 6         |
|                        | Odlišnosti české a globální verze CEO Study                           | 7         |
| <b>Kapitola první</b>  | <i><b>Dlouhodobé trendy 2010–2012</b></i>                             | <b>11</b> |
| <b>Kapitola druhá</b>  | <i><b>Jak vytěžit maximum z náročnosti prostředí</b></i>              | <b>15</b> |
| <b>Kapitola třetí</b>  | <i><b>Otázka přežití eurozóny a perspektivy přijetí eura v ČR</b></i> | <b>23</b> |
| <b>Kapitola čtvrtá</b> | <i><b>Pohled manažerů na český vzdělávací systém</b></i>              | <b>27</b> |
|                        | <i><b>Závěry CEO Study 2010 Česká republika</b></i>                   | <b>31</b> |
|                        | Apendix                                                               | 34        |

## O projektu CEO Study 2010 Česká republika

IBM Česká republika ve druhé polovině roku 2010 uskutečnila unikátní projekt, jehož cílem je podpořit celonárodní debatu o pozici České republiky na světovém trhu, zvyšování její konkurenceschopnosti a zdůraznění role podnikatelských subjektů v tomto procesu.

Jedná se o studii zajímavou především díky unikátnímu okruhu dotazovaných, jimiž jsou špičkoví manažeři a manažerky nejvýznamnějších firem v ČR. Získali jsme velice zajímavý náhled do uvažování a očekávání skutečných hybatelů české ekonomiky. Výsledkem projektu se stala lokální studie CEO Study 2010 Česká republika, reflektující globální témata s ohledem na česká specifika. Projekt je inspirovaný globální studií IBM, která každé dva roky mapuje výzvy a trendy tak, jak je vnímají generální ředitelé a ředitelky významných světových firem.

IBM Česká republika projekt zrealizovala ve spolupráci s think-tankem IDEA (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu) a vydavatelstvím Economia. Podařilo se shromáždit názory 23 generálních ředitelů a ředitelky.

Výsledky české studie stejně jako globální verze potvrzují, že manažeři a manažerky na celém světě vnímají současné ekonomické prostředí jako velmi nejisté a nestabilní. Cestu k úspěchu vidí v koncentraci na zákazníka, přizpůsobování produktů a služeb jejich potřebám a v inovativních řešeních. Účastníci globální studie oproti českým respondentům zdůraznili také úlohu technologií ve snaze udržet se na špici. Jako podmínku zdárného uplatnění těchto přístupů ekonomičtí lídři uvádějí: silný leadership, potřebu strukturované práce s daty a kvalitní pracovní sílu – zde je jasná návaznost na kvalitu vzdělávacího systému. Otázka věnovaná vzdělání byla specificky doplněna do české verze studie IBM.

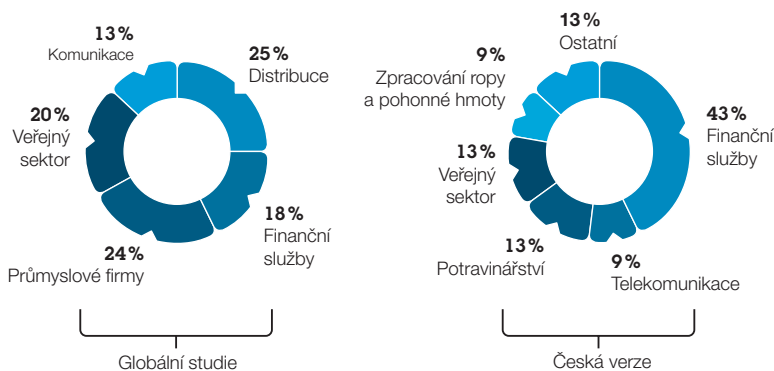


## Odlišnosti české a globální verze CEO Study

Česká verze CEO Study se od původní celosvětové studie liší v několika ohledech. Data pro českou verzi byla sbírána se zhruba ročním odstupem (interview pro globální studie probíhala mezi zářím 2009 a lednem 2010) a průzkumu se účastnilo podstatně méně respondentů, celkem 23 špičkových manažerů ve srovnání s 1541 manažery v celosvětové studii. Přímou srovnatelnost limituje fakt, že došlo k úpravě a doplnění několika otázek zaměřujících se na specifika českého trhu, jako je např. vliv daňové a důchodové reformy na ekonomické prostředí, otázka přijetí eura či již zmiňovaný systém vzdělávání. Tímto způsobem autoři projektu zamýšleli provázat výsledky globální studie co nejvíce s realitou v České republice a vytvořit tak cenný zdroj myšlenek pro další směřování české ekonomiky pozitivním směrem. Studie vypovídá o myšlení a očekávání zúčastněných špičkových manažerů a manažerek.

Další odchylkou od globální studie je struktura zastoupených firem. Z 23 respondentů české verze studie jich 10 (tj. 43%) pochází ze sektoru finančních služeb oproti 18% firem z finančního sektoru v globální studii. Ostatní sektory byly zastoupeny relativně skromně (často jen 1–2 firmy na sektor).

Struktura respondentů globální a české studie *Obrázek 1*



Rozdílná struktura respondentů má poměrně jasné důsledky – ač se některé závěry studie týkající se zejména otázky přijetí eura či role státní regulace mohou zdát překvapivé z pohledu laika či ekonoma, který by neznal složení respondentů, výsledky dávají velmi dobrý smysl, vezmeme-li v úvahu fakt, že většinu vzorku tvoří firmy zaměřené především na domácí poptávku a jedná se o firmy ze sektorů, v nichž je regulace velmi významným faktorem (bankovníctví či přímo firmy ve vlastnictví státu).

# Jak vytěžit maximum z náročnosti prostředí



# Dlouhodobé trendy 2010–2012

„Méně regulace znamená více užítku pro firmy i pro stát. To, že podnikatelské prostředí je transparentnější, jednodušší a srozumitelnější, je ku prospěchu všem.“

**Vladimír Staňura**

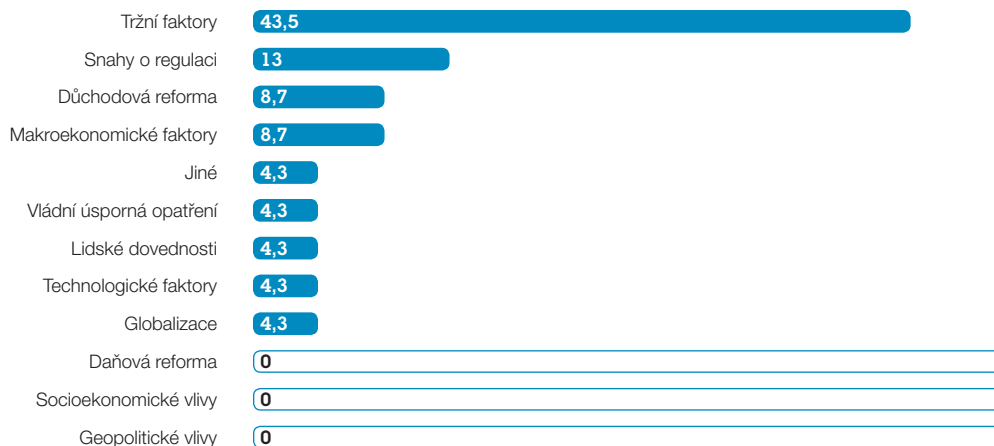
CEO, Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

## Očekávání manažerů: ekonomické prostředí

Generální ředitelé a ředitelky oslovených firem jako nejvýznamnější trendy, které v příštích třech letech ovlivní jejich společnost, označují tržní a makroekonomické faktory a snahy o regulaci. Zejména tržní faktory svým významem dominují. Jedná se o logický výsledek – situace na konkrétních trzích relevantní pro danou společnost byla tím hlavním, co rozhodovalo, do jaké míry ji postihnou negativní efekty finanční krize. Význam tržních faktorů navíc podobným způsobem vyniká i ve výsledcích globální studie.<sup>1</sup> V porovnání s globální studií naopak firmy v ČR kladly výše faktory spjaté s působením zásahů státu.

Roli úzce definovaných specifických faktorů podtrhuje i fakt, že dva z respondentů uvedli i dva velmi konkrétní vlivy, které je budou ovlivňovat: reforma zdravotnictví (pojištnictví) a tendry o frekvence (oblast telekomunikací).

**Obrázek 2** Čtyři nejdůležitější trendy, které v nadcházejících třech letech ovlivní Vaši společnost (četnost hodnocení 1)



<sup>1</sup>Procentní podíly však nejsou zcela srovnatelné kvůli odlišným možnostem volby odpovědí na danou otázku.

Naopak jako významné nikdo z respondentů neoznačil geopolitické vlivy. Tento výsledek je možné vnímat dvěma způsoby: buď jako důsledek zaměření na domácí trhy a opomíjení širších souvislostí a vlivů, nebo jako výraz víry v relativní stabilitu ukotvení ČR v EU a bezpečnostních strukturách NATO. I když druhá z interpretací by pro budoucí konkurenceschopnost ČR jistě byla pozitivnější, nízké skóre globalizace stejně jako odpovědi na některé navazující otázky naznačují, že oslovené firmy jsou skutečně zaměřené především na domácí trh a bezprostřední okolí a analýzu širších souvislostí nepokládají za příliš účelnou. Jakkoli se jedná o postup pochopitelný, nabízí se otázka, zda nebude omezovat schopnost firem analyzovat širší příležitosti a hrozby přicházející ze zahraničních trhů.

V porovnání s globálními studiemi také čeští manažeři méně často jako významné označili technologické faktory, což však může souviset se specifickou strukturou vzorku. Zajímavé je i celkově nízké skóre daňové reformy. Zdá se, že firmy neočekávají, že se podaří prosadit skutečně dramatickou změnu struktury a výše zdanění.





# Jak vytěžit maximum z náročnosti prostředí

„Nabízíme zákazníkovi to, co chce, ne to, co si myslíme, že by měl chtít.“

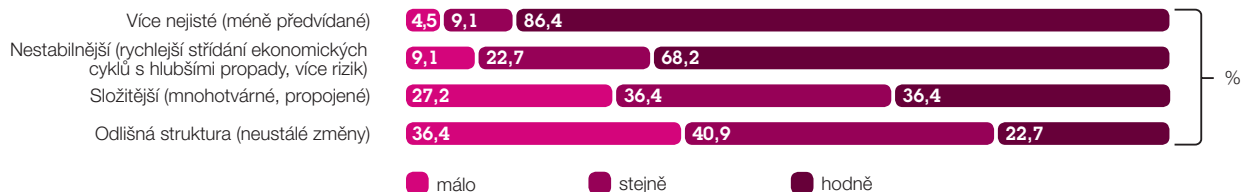
**Tomáš Budník**  
CEO MobilKom, a.s.

## Jak se firmy vyrovnaly s nepříznivým vývojem ekonomiky v posledních letech a co očekávají do budoucna?

Vzhledem k tomu, že v průzkumu byly osloveny nejúspěšnější a nejvýznamnější firmy na českém trhu, není příliš překvapivé, že 74 % respondentů zhodnotilo své schopnosti reagovat v minulosti na změny jako spíše či velmi úspěšné, objevily se pouze dva sebekritičtější názory. Většinou firmy jako faktor, jenž napomohl jejich přežití, uvádí především pružnost v rozhodování, schopnost inovovat výrobky a služby a orientaci na cílového zákazníka.

Přes veškeré úspěchy však firmy očekávají nutnost dalších změn, **téměř 96 % respondentů uvedlo, že se jejich společnost bude muset adaptovat**, či dokonce velmi výrazně adaptovat **na nový vývoj zejména tržního prostředí**. Téměř 53 % dotázaných manažerů proto očekává, že nejdůležitějším polem pro inovace budou produkty, služby a trhy (naopak jen necelých 21 % uvedlo provozní a organizační strukturu). Zdá se, že firmy chtějí v podstatě pokračovat v podobném přístupu ke změnám, který jim podle vlastního hodnocení umožnil přežít v posledních pěti letech. Jako velmi zajímavý prvek (zejména s ohledem na negativní roli vládního sektoru v řadě studií na téma konkurenceschopnosti ČR) působí velmi nízký význam snahy o komunikaci (a dokonce dodržování nadstandardních vztahů) s českou vládou. Méně překvapivě, ale nikoli pozitivně, také působí nízká role razantnějšího přístupu k novým trhům v přežití a úspěších dotazovaných společností.

**Obrázek 3** Do jaké míry je nové ekonomické prostředí podle Vašeho názoru odlišné?



Současně ale odpovědi naznačují, že **manažeři si nejsou budoucím vývojem ekonomického prostředí příliš jisti. Přes 76 % dotázaných očekává, že se situace v jejich oboru změní. Přes 86 % respondentů nové prostředí označuje za méně předvídatelné, 68 % pak za výrazně nestabilnější.** Neočekávají však hlubší strukturální změny (77 % dotázaných). Zdá se tedy, že nestabilita, které byly firmy vystaveny během finanční krize, zvýšila jejich skepsi ohledně schopností efektivně předpovídat budoucí vývoj, současně však očekávají, že na stylu fungování ekonomiky se nic podstatného z dlouhodobého pohledu měnit nebude. České výsledky se v zásadě podobají výsledkům globální studie, hlavním rozdílem je, že české firmy podstatně více očekávají, že nedojde k zásadnějším (strukturálním) změnám fungování ekonomiky.

Závěr o spíše konzervativních očekáváním ohledně hlubších změn v domácí i světové ekonomice podporují i odpovědi na otázku č. 6 (viz níže). Manažeři oslovených firem sice neměli příliš vyhraněné názory, ale i tak lze dovodit, že očekávají spíše pokračování v dosavadním trendu globalizace, přežití eurozóny a pokračování existence samostatné české měny. Pokud jde o hlubší změny, očekávají v souladu s makroekonomickými predikcemi nárůst moci nových (tzv. emerging) trhů a spíše nárůst regulace a pravomocí vlády zasahovat do vývoje ekonomiky.

**Obrázek 4** Který z následujících scénářů považujete v horizontu nadcházejících pěti let za realističtější? (Otázka č. 6 použitého dotazníku)



Další střípek informace poskytují odpovědi na otázku (7a – Do jaké míry ovlivní následující globální faktory v nadcházejících 5 letech Vaši společnost?), podle které téměř 20 % respondentů očekává v příštích pěti letech, že významnou roli bude hrát informační exploze a dalších téměř 20 % zkracování časových cyklů. Zdá se, že firmy tedy skutečně nečekají, že by se dramaticky změnilo chování jiných firem a struktura fungování ekonomiky, jen **očekávají a do jisté míry se i bojí nejistoty, zahlcení informacemi a nutností na nové skutečnosti velmi rychle reagovat.**

## Jak dosáhnout úspěchu v příštích pěti letech?

Většina firem se chce v příštích pěti letech orientovat na přiblížení se zákazníkům (23 %), což se zdá být v souladu s důrazem kladeným na roli tržních faktorů a se zřejmě zvyšující se náročností zákazníků. Firmy se rovněž hodlají zaměřit na dovednosti pracovníků (19 %). Třetí pozici zaujímá problematika business intelligence a zpracování informací, což zřejmě přímo souvisí s informační explozí. Předpoklad, že hlubší změny jsou méně pravděpodobné, se i zde odráží v relativně nižším podílu odpovědí zaměřených na změny firemního modelu.

I přes zaměření se na zákazníky a na nové a jiné produkty a služby však jádro aktivit firem zůstane podobné – více než 38 % firem očekává, že podíl výnosů z nových zdrojů zůstane nižší než 20 % (podíl do 40 % pak očekává již téměř 72 % firem). Zdánlivý rozpor do určité míry osvětlují odpovědi na otázku: „Do jaké míry změníte v nadcházejících pěti letech svůj provozní model?“, které naznačují důraz kladený na dojem zákazníků z poskytnuté služby či produktu. Firmy si tak jsou vědomé zvyšující se náročnosti zákazníků, předpokládají, že tržní faktory budou rozhodující pro přežití, ale kromě nových produktů se chtějí také zaměřit na způsob, jakým se zákazníci komunikují. Cesta, jak lépe zákazníkům rozumět, vede přes kvalitativně lepší práci s daty, s business analýzami a zpětnou aplikaci analýz do podnikových procesů, marketingových a produktových strategií.

Procento příjmu z nových zdrojů v příštích 5 letech



Obrázek 5

Pokud jde o konkrétní operační strategii, zdá se, že na rostoucí složitost a očekávanou zhoršenou schopnost predikovat vývoj prostředí se firmy pokoušejí adaptovat spíše decentralizací, zjednodušováním a odbouráváním aktivit. Preferovaný styl řízení se tak týká především schopnosti rychlé reakce na ne vždy zcela předvídané šance a hrozby. Optimální je zachovat si akceschopnost.

Obrázek 6 Jak změníte svou operační strategii?



S akceschopností a rychlou reakcí na neočekávané šoky zřejmě souvisí i odpovědi na otázku: „Které manažerské vlastnosti budou podle Vás v nadcházejících pěti letech nejdůležitější?“.

**Jako klíčové vlastnosti pro příštích pět let označují generální ředitelé a ředitelky odhodlání, kreativitu a otevřenost.**

Pokud jde o další investice do výzkumu a vývoje v ČR, ochota investovat bude záviset především na vývoji české ekonomiky a vládní podpoře investic do výzkumu a vývoje. Jakkoli zejména orientace především na český trh může znít zvláště pro ekonomiku tak závislou na exportech jako je ČR, je logická z perspektivy sektorů s dominantním zastoupením mezi oslovenými firmami.

---

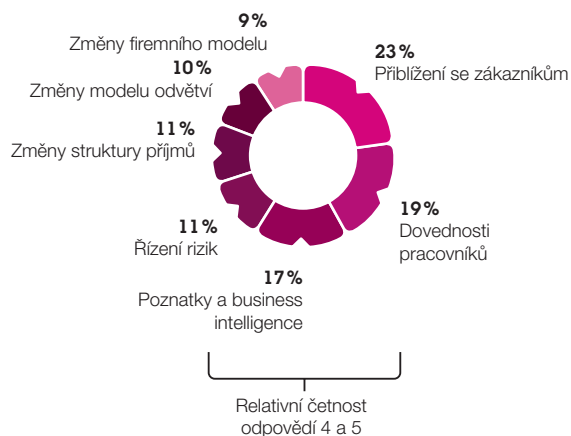
*„Jsme v takzvaném people-businessu, takže společnost je tak dobrá, jak dobří jsou lidé v ní. Je důležité, aby topmanažerů uměli otevřeně přijímat nápady, názory a informace od lidí, kteří jsou vedle nich i pod nimi, což přispívá k otevřenosti a otevřené kultuře celé společnosti.“*

**Ladislav Báča**  
CEO, Ogilvy Česká republika

---

**Na které z následujících dimenzí se více zaměříte, abyste v nadcházejících pěti letech realizovali svou firemní strategii v novém ekonomickém prostředí?**

Obrázek 7







Otázka přežití  
eurozóny  
a perspektivy  
přijetí  
eura v ČR

Jednou z oblastí, ve které se český dotazník lišil od globální verze nejvíce, bylo zařazení otázek zaměřených na problematiku přežití eurozóny a na to, jaké dopady by měla případná neschopnost či neochota ČR euro v blízké budoucnosti přijmout. Motivace pro zařazení těchto otázek vzešla ze třech faktorů. Země používající euro jako svou hlavní měnu jsou a budou i nadále hlavními cílovými trhy pro české exporty<sup>2</sup> a česká koruna v průběhu posledních dvou let čelila i ve vztahu k euru relativně výrazné nestabilitě, což působilo nemalé komplikace řadě exportérů. Navíc se zejména v době před plným propuknutím finanční krize objevily tlaky ze strany exportně orientovaných firem na co nejrychlejší zavedení eura v ČR; velmi často se v této souvislosti objevovaly zmínky o případné budoucí nižší konkurenceschopnosti a nižší atraktivitě ČR pro zahraniční investice, která měla souviset se lpěním na nezávislé měně.

Co se týče přežití eurozóny, generální ředitelé a ředitelky oslovených firem pokládají za pravděpodobnější, že ČR euro v příštích pěti letech nepřijme. Firmy z finančního sektoru se k tomuto názoru hlásily dokonce rezolutněji než zbytek souboru. Pokud jde o dopady případného nezavedení eura v ČR, názory, které oslovení manažeři prezentovali v našem průzkumu, byly na první pohled překvapivé. Ředitelé sice předpokládají, že se jejich firem úspěch či neúspěch při zavádění eura zřejmě dotkne, avšak nepředpokládají, že by je nezavedení eura motivovalo k omezení investic do rozvoje firmy a již vůbec ne, že by je donutilo k přesunu aktivit do sousedních zemí, které v EMU budou. Vzácně shodný je také postoj firem k tomu, že zachování nezávislé české měny nebude faktorem, který by je přesvědčil k omezení investic do výzkumu a vývoje v ČR.

<sup>2</sup>Jediným významným obchodním partnerem ČR, který na euro nepřešel, je Polsko – ale i to je do určité míry na stabilitě vývoje v EMU závislé.

Jakkoli se jedná o zajímavý výsledek, jeho reprezentativnost je omezená kvůli nízkému zastoupení exportně orientovaných sektorů mezi dotazovanými firmami. Přinejmenším pro část firem z finančního sektoru může navíc vstup do eurozóny znamenat i ztrátu některých zajímavých možností generování zisku (kurzové poplatky, vyšší poplatky za převod do současných zemí EMU), což mohlo dále zchladit jejich postoj k přijímání eura.

**Do jaké míry ovlivní následující faktory související se zaváděním eura v nadcházejících pěti letech Vaši společnost? Průměr za všechny firmy.**

**Obrázek 8**

Úspěch či neúspěch při přijetí eura se naší společnosti bezprostředně dotkne

2,4

Pokud ČR nezavede euro, budeme nuceni omezit nové investice do rozvoje

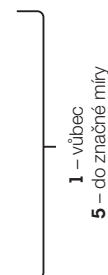
1,5

Pokud ČR nezavede euro, budeme nuceni zvažovat přesun významné části současných aktivit do některé ze sousedních zemí, které v eurozóně budou

1,2

Pokud ČR nezavede euro, budeme nuceni omezit investice do výzkumu a vývoje v ČR

1,1





# Pohled manažerů na český vzdělávací systém

Dalším zajímavým rozdílem mezi českou a globální studií bylo zdůraznění role vzdělávacího systému a jeho dopadů na situaci na trhu práce a na kvalitu znalostí a připravenost absolventů vysokých škol. Zdá se, že české firmy hodnotí nedostatek talentů jako zdaleka nejvýznamnější faktor související s trhem práce v příštích pěti letech. Jedná se o poměrně znepokojivý problém: ČR není příliš vstřícná ani efektivní v lákání talentů ze zahraničí, naopak je zdrojovou zemí, ze které talentovaní často spíše odcházejí hledat do zahraničí lepší uplatnění. I data o kvalitách českého vzdělávacího systému naznačují v posledních letech spíše stagnaci či zhoršování než zlepšování potřebné k rozvíjení domácích talentů.

Pokud jde o spokojenost s „produkty“ českého vzdělávacího systému, tj. absolventy českých vysokých škol, firmy se zdají být nespokojené zejména s chybějícími praktickými zkušenostmi a malou schopností generalizace a nadhledu. Naopak relativně nejméně firmy u absolventů českých vysokých škol postrádají aktuální teoretické znalosti. Otázkou však je, zda se jedná skutečně o efekt kvalitní teoretické výuky, či o to, že ve vzorku převládaly firmy z oborů, jež nejsou zaměřené na skutečně náročné teoretické znalosti.

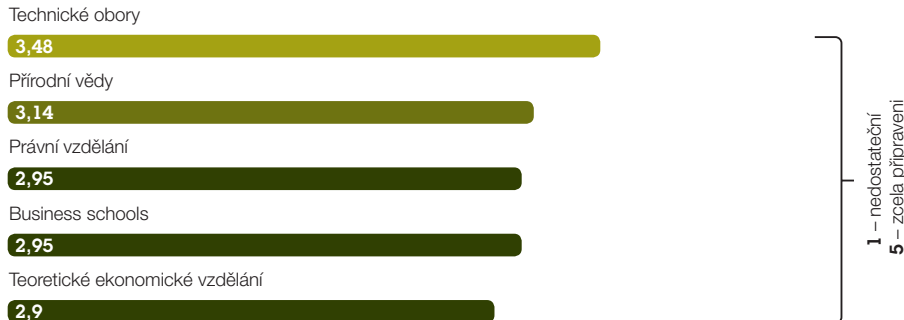
**Obrázek 9** Jak jste spokojeni s kvalitou znalostí, zkušenostmi a připraveností čerstvých absolventů českých vysokých škol?



Pokud jde o rozdíly v kvalitě připravenosti absolventů různých typů vysokých škol, manažeři byli nejvíce spokojeni s absolventy technických oborů, na druhém místě s odstupem následovaly přírodní vědy. Opět je však nutno připomenout specifické složení vzorku dotazovaných firem, mezi nimiž nepřevládaly firmy výrazně závislé na těchto typech specializací. Naopak nejmenší spokojenost byla s kvalitami absolventů ekonomických a podnikatelských programů (vzdělání typu business school). Paradoxně se jedná o typ vzdělání, který je pro velkou část firem ve vzorku dominantní (finanční sektor), a firmy tedy mají pro jeho posuzování často nejlepší předpoklady, a také o typ vzdělání, jenž díky rozvoji sektoru soukromých vysokých škol zaznamenal v minulých letech největší kvantitativní rozvoj.

**Jak se podle Vás svojí kvalitou a připraveností liší absolventi různých typů akademických programů?**

**Obrázek 10**



Na druhou stranu se nezdá, že by kvalita českých vzdělávacích institucí byla v současnosti hlavním faktorem determinujícím ochotu investovat do výzkumu a vývoje v ČR. Tento faktor zřejmě souvisí s doposud z velké části přetrvávajícím oddělením výzkumu a vývoje od vysokoškolského vzdělávání.





Závěry  
CEO Study  
2010 Česká  
republika



Oslovení špičkoví manažeři a manažerky jsou v zásadě optimisty ohledně dalšího vývoje svých firem. Je pro ně charakteristická orientace na český trh a za klíčové pokládají faktory týkající se vývoje českého trhu. Širší globální souvislosti pokládají za méně relevantní a utvrzují je v tom i vlastní zkušenosti (např. fakt, že význam nových trhů sice vzrostl, ale přesto orientace na ně není hodnocena jako faktor napomáhající přežití). Generální ředitelé a ředitelky současně očekávají, že ekonomické chování a instituce nedoznají skutečně hlubokých (strukturálních) změn, přesto však ekonomické prostředí bude nestabilní a obtížně predikovatelné. Pro úspěch a přežití tak bude klíčové zachovat si **pružnost, kreativitu, akceschopnost a orientovat se na zákazníka.**

## Doporučení

Provozní pružnost umožňuje generálním ředitelům a ředitelkám rozvíjet obchodní příležitosti a rychle se stavět čelem k přicházejícím výzvám. Pomocí rychlých a flexibilních operačních postupů se z nich mohou stát experti na využívání výhod pramenících z náročnosti prostředí – výhod jak pro jejich zákazníky, tak pro ně samotné.

### **Vydejte se cestou jednoduchosti, kdykoli je to možné**

*Zjednodušte interakci se svými zákazníky.* Umožněte svým zákazníkům co nejjednodušeji s vámi obchodovat. Eliminujte zbytečné složitosti, aby přístup zákazníků k produktům a službám byl zcela bezproblémový. Soustřeďte se na svou intuici.

*Zjednodušte produkty a služby zamaskováním jejich složitosti.* Dodávejte svým zákazníkům jednoduše plnou funkcionalitu. Poskytujte jim užitečné produkty a služby, jež nejsou složité pro konečného uživatele, i když jsou ve své podstatě uvnitř velmi komplexní. Snažte se pochopit, které aspekty vašich produktů a služeb si přejí zákazníci ovlivňovat a u kterých se nechají vést, aniž by museli o něčem rozhodovat.

*Volte cestu jednoduchosti také ve vztahu k vaší organizaci a partnerům.*  
Komunikujte zcela jasně priority vaší organizace a co se od koho očekává.  
Odstraňte byrokracii a zaveďte jasné a jednoduché (tzv. lean) procesy.  
Integrujte jednotlivé funkce, abyste získali týmy zaměstnanců  
s dostatečnými kompetencemi k rychlejšímu a efektivnějšímu rozhodování.

### **Zvládejte složitost systému**

*Nechte složitost prostředí pracovat ve prospěch váš i vašich partnerů.*  
Nedovolte, aby složitost globálního prostředí zablokovala váš dodavatelský řetězec – místo toho nalezněte v existenci více možností přidanou hodnotu a pak zefektivněte svůj dodavatelský řetězec. Zvažte, jak z beder zákazníků sejmut část složitosti současného prostředí a přinést tak další přidanou hodnotu vašim službám a produktům.

*Využijte výhod analytických metod a nástrojů.* Identifikujte, kvantifikujte a odstraňte ty části, ve kterých je systém neefektivní.

### **Podporujte rychlé a flexibilní přístupy**

*Jednejte rychle.* Buďte odvážní – dělejte svá rozhodnutí v momentě, kdy „víte dost“, a odolejte nutkání vyčkat, až budete vědět „úplně všechno“. Spolehejte se na strategickou vizi, která projasní současné mlhavé ekonomické prostředí.

*Tlačte na schopnost konat.* Zefektivněte procesy, abyste umožnili rychlá rozhodnutí a jejich exekuci. Oceňujte a odměňujte momenty, kdy flexibilita přinese viditelnou přidanou hodnotu.

*Dle potřeby reagujte.* Vzhledem ke svým cílům nastavte několik jasných měřítek, která identifikují úspěšné vzorce chování/rozhodování, a pak jako součást zpětné vazby sledujte pravidelně jejich výsledky. Upravte své aktivity na základě takto získaných zkušeností.

### **Budte „glokální“**

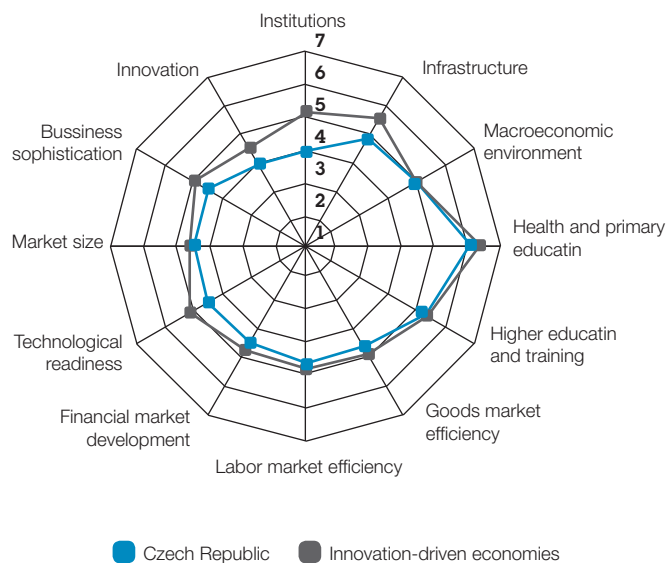
*Najděte správný poměr globálního a lokálního.* Tam, kde je to možné, buďte globální. Tam, kde je to nutné, buďte lokální. Snažte se opravdu porozumět tomu, co je skutečně třeba lokalizovat.

## Apendix

# Konkurenceschopnost ČR v globálním srovnání – co chybí české ekonomice?

Česká republika bohužel nepatří k premiantům v globálních žebříčcích konkurenceschopnosti. Například pravidelná zpráva World Economic Forum Global Competitiveness Report řadí ČR pro roky 2010–11 až na 36. místo. Nejen že se nejedná o umístění, jež by odpovídalo možnostem a ambicím ČR, ale dokonce se nedá v posledních letech mluvit ani o jednoznačné tendenci ke zlepšování (pro období 2008/09 byla ČR na 33. pozici a v období 2009/10 na 31. pozici).

**Obrázek 11** „Mapa“ konkurenceschopnosti české ekonomiky podle WEF Global Competitiveness Report 2010/11

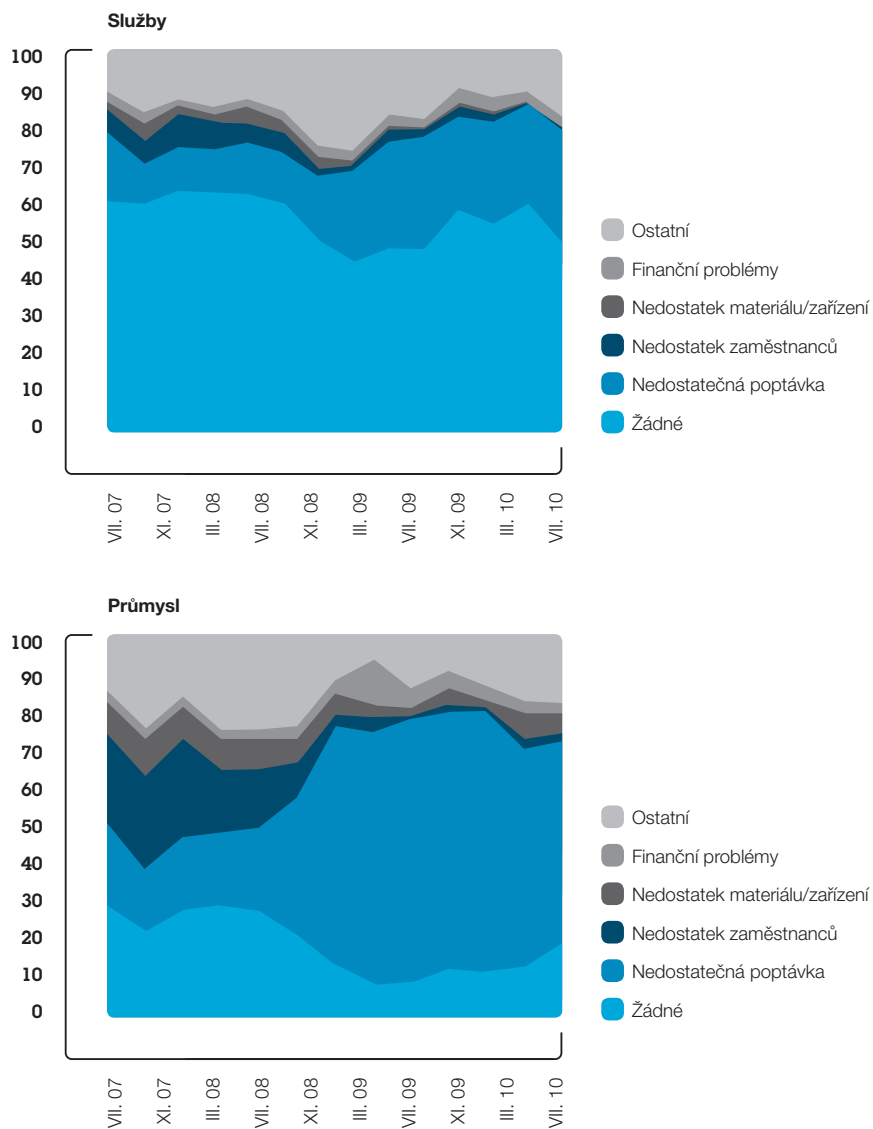


Podle celkové „mapy konkurenceschopnosti“ česká ekonomika výrazně zaostává hned v několika aspektech: v kvalitě institucionálního prostředí, inovacích, technologické připravenosti, kvalitě a rozvinutosti podnikatelského prostředí. Je zřejmé, že ČR neměla v mezinárodním srovnání problémy s makroekonomickými faktory, což naznačuje, že i potřebné reformy v ČR by se měly zaměřit hlouběji než např. jen na redukování aktuálního schodku státního rozpočtu.

Mezi konkrétními hlavními faktory, které snižují kvalitu prostředí a konkurenceschopnost ČR, patří podle WEF i IMD dlouhodobě zejména korupce a neefektivní byrokracie (včetně zmanipulovaného rozhodování veřejných institucí), ale také např. problémy s motivací pracovní síly, kvalitou manažerů a s hodnotami místních zaměstnanců. V oblasti inovací také ČR čelí postupně větším problémům s dostupností kvalitních vědců a techniků než čistě nedostatku výdajů na činnosti, které s inovacemi souvisejí.

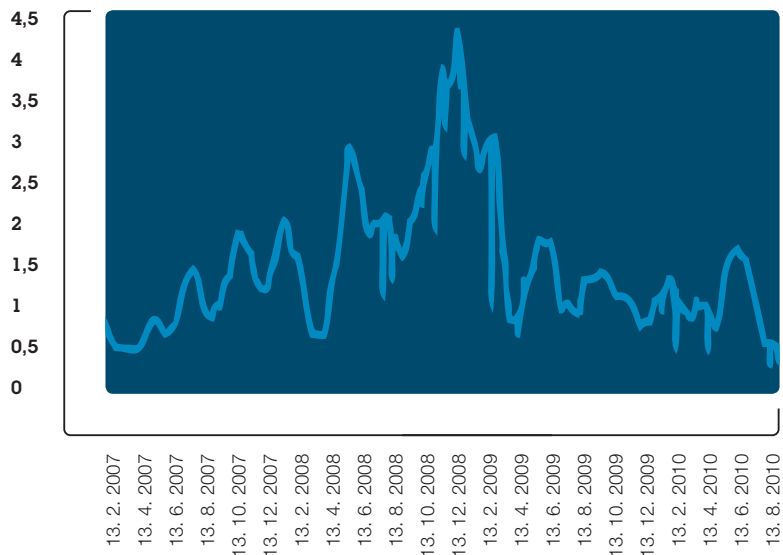
## Roky 2010 a 2011 z pohledu makroekonomů

Českou ekonomiku postihly následky finanční krize podobným způsobem jako řadu jiných podobných (tj. malých a na export orientovaných) ekonomik. ČR se sice vyhnula první fázi krize díky nízkému zapojení do obchodování s deriváty navázanými na americký realitní trh a její finanční sektor zůstává zdravý, aniž by vyžadoval nákladné sanace a pomoc státu. Krize ČR přesto dostihla v momentu, kdy zhoršující se situace západoevropských ekonomik vedla k poklesu poptávky po českých exportech a k ochlazení přílivu zahraničního kapitálu do regionu střední a východní Evropy.

Bariéry růstu produkce podle konjunkturálních průzkumů ČSÚ *Obrázek 12*

Dopady krize byly výrazně diferencované, krize postihla zejména exportně orientované sektory zpracovatelského průmyslu, zatímco sektor služeb (včetně služeb finančních) byl bezprostředně postižen méně. Kromě celkového poklesu ekonomické aktivity, který můžeme vysledovat z vývoje HDP, průmyslové výroby či nezaměstnanosti, měla finanční krize ještě další velmi významný dopad: extrémní zvýšení nejistoty a rizika na finančních trzích. Zejména v prvotní (panické) fázi krize reagovaly firmy na finančních trzích na nové a často ještě neověřené zprávy s rychlostí alergické reakce, což dále přispívalo ke složitosti a nestabilitě prostředí. Klasickou ukázkou podobného jevu je vývoj volatility měnového kurzu české koruny k euru (viz následující graf) a dolaru.

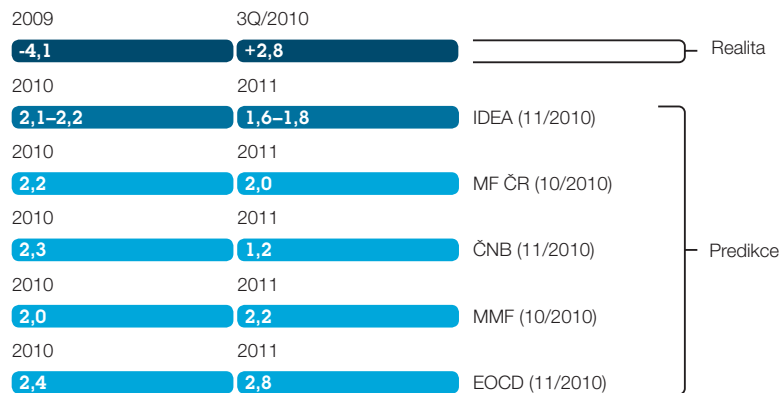
**Obrázek 13** Měnové riziko během finanční krize – 61denní variační koeficient ( $\chi_{100}$ ) kurzu CZK/EUR





Co je možné očekávat v blízké budoucnosti? Ač se zdá, že špatným zprávám o hospodaření slabších členů eurozóny či pomalejšímu nástupu oživení v USA stále ještě není konec, lze říci, že světová ekonomika má za sebou nejen prvotní panické stadium krize, ale začíná se postupně probírat i z propadu, jenž s výjimkou zemí jako Indie a Čína utrpěla. Příchod oživení v EU i v USA naznačují jak předstihové indikátory, tak analýzy předních ekonomických institucí. Pro ČR je pozitivní, že mezi evropskými zeměmi, pro které je v letech 2010 i 2011 očekáván největší růst, jsou naši hlavní obchodní partneři Slovensko, Německo, Polsko. Mezi negativní faktory naopak patří přetrvávající spekulace týkající se budoucí stability eurozóny a také fakt, že očekávané oživení bude v řadě vyspělých ekonomik zřejmě velmi mírné kvůli stavu jejich finančního sektoru, takže reálná úroveň jejich poptávky ve většině případů nepřesáhne hodnoty z období před začátkem finanční krize.

Predikce vývoje české ekonomiky *Obrázek 14*



Celkově tak je možné očekávat postupné uklidňování situace, návrat hlavních ekonomik k růstu a také to, že si svoji posílenou roli udrží nové trhy typu Indie, Číny a Brazílie, pokud se nedopustí větších chyb ve své makroekonomické politice. Českou ekonomiku s největší pravděpodobností čeká v roce 2011 reálný růst kolem 1,6–1,8%.

## *Poděkování*

*Chtěli bychom poděkovat všem 23 zúčastněným generálním ředitelkám a ředitelům, kteří se s námi podělili o své názory a věnovali tomuto projektu tolik ze svého cenného času. Zvláštní poděkování patří generálním ředitelům, kteří nám dovolili využít jejich citací, abychom mohli umocnit hlavní myšlenky studie.*

**Poděkování patří také think-tanku IDEA (Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu) a vydavatelství Economia, partnerům projektu.**



## Pro více informací kontaktujte

*Institut pro demokracii  
a ekonomickou analýzu*

**Vilém Semerák, Ph.D.**

vilem.semerak@cerge-ei.cz

*IBM Česká republika*

**Ondřej Žák**

ondrej\_zak@cz.ibm.com

*IBM Česká republika*

**Monika Ladmanová**

monika\_ladmanova@cz.ibm.com

*IBM Česká republika*

**Lenka Kaňáková**

lenka\_kanakova@cz.ibm.com

## Použitá literatura

*MMF: Regional Economic Outlook for Europe, říjen 2010*

*MMF: World Economic Outlook database 10/2010*

*OECD: Economic Outlook 11/2010*

*Predikce Ministerstva financí ČR*

*Predikce ČNB*

*Konjunkturální analýzy ČSÚ*

*IBM: Capitalizing on Complexity, CEO Global Study 2010*

*WEF: Global Competitiveness Report 2010–11*

*IMD: World Competitiveness Yearbook*

## O IBM Global Business Services a službách Strategy and Change

Služby Strategy and Change (S&C) v rámci konzultační divize Global Business Services (GBS) pomáhají klientům transformovat jejich podnikání díky identifikaci strategických možností a přípravě programů změn nezbytných k jejich dosažení. Konzultanti pro S&C pracují jako důvěryhodní podnikoví poradci generálních ředitelů a dalších členů vedení předních světových firem a pomáhají transformovat a inovovat jejich organizace.

## O IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) jako součást konzultační divize GBS vypracovává strategické průzkumy a analýzy na základě faktů, které pak slouží jako podklad pro rozhodování top managementu firem. Tým odborníků sledují současné a dlouhodobé trendy a neustále vytvářejí a udržují takovou nabídku služeb a řešení, která jsou na trhu aktuální a posilují konkurenční výhodu. Ze systematicky rozvíjených metodik a průzkumů samozřejmě těží především klienti IBM.





© 2011 IBM Corporation. Všechna práva vyhrazena

IBM, logo IBM a [ibm.com](http://ibm.com) jsou ochranné známky nebo registrované ochranné známky společnosti International Business Machines Corporation v USA a dalších zemích.

Aktuální seznam ochranných známek IBM k dispozici na internetu na [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml), v sekci „Copyright and trademark information“.

**IBM Institute for Business Value**

