

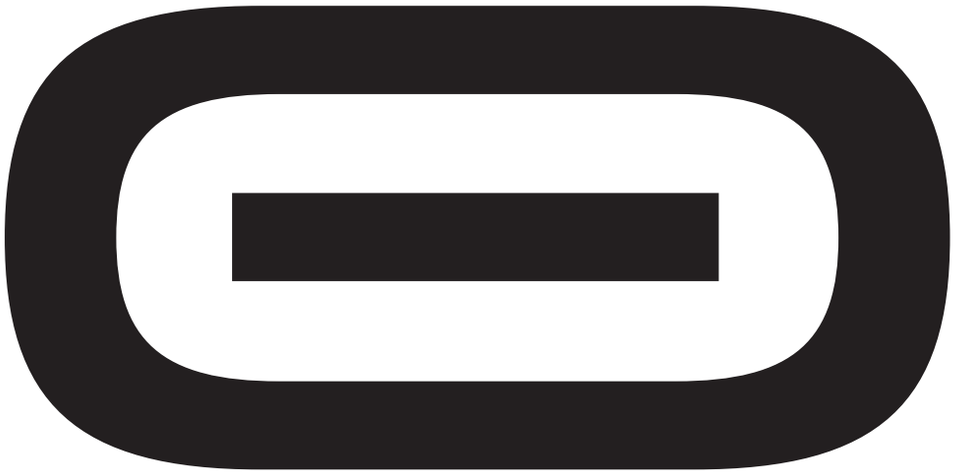
JAN ŘEZÁČ: ŘEŽ
JAK STRATEGICKY JEDNAT
V DOBĚ RYCHLÝCH ZMĚN

BRNO 2026



ISBN 978-80-11-09067-8

Svět se mění rychleji
než naše schopnost
plánovat. Tato kniha
vám představí nástroje
nejschopnějších
současných stratégů,
díky kterým přestanete
plýtvat časem a energií.
Některé projekty
by totiž měly zůstat
jen na papíře. Ale
jak je poznat?



Úvod

Když jsem 30. listopadu 2022 uviděl ChatGPT, uvědomil jsem si jednu věc. Svět se změnil. A co hůř, *můj svět* se změnil! Svět majitele malé firmy. Svět manažera. Svět designera. Svět autora. Svět člověka, který celý život pracuje v kanceláři. Všechno bylo najednou jinak. Lidé tam venku to ještě nevěděli, ale to nevadilo.

„Budoucnost už je tady, jen není rovnoměrně distribuovaná."
— William Gibson

S AI přišel zásadní technologický průlom, který postupně mění naši civilizaci. Jeho vedlejším efektem je, že hromada oblastí, kde nám doposud fungovala intuice, je náhle jinak. A intuice selhává. Najednou je budoucnost mnohem nejistější než dříve.

Když chcete rozjet nový úspěšný projekt, dříve nebo později narazíte na dvě otázky:

1) Je to strategicky správně? Máme to dělat?

2) Je to řemeslně správně? Udělali jsme to dobře?

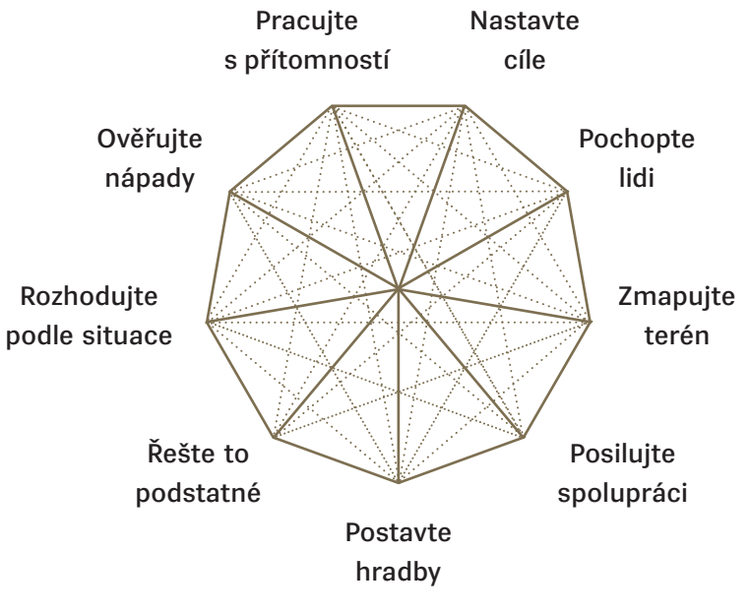
Jestli je projekt řemeslně správně, vám řekne odborník, kterého si na to můžete najmout. Ale je projekt strategicky správně? To určují manažeři intuitivně. A to je v době AI problém.

Za dekádu práce v House of Řezáč vidím, že nejvíc peněz a času jsme promarnili na projektech, které jsme neměli nikdy začít. Nebo jsme je měli mnohem dřív ukončit. Už roky hledáme a zkoušíme různé nástroje, které nám i klientům pomáhají jednat v nejistých situacích a neplýtvat energií na strategicky špatných projektech. To se obzvláště hodí v době AI.

Z tohoto dlouholetého procesu vznikla sada devíti strategických nástrojů.

Chcete uspět ve světě, ve kterém je zítra už dnes? Potřebujete na změnu a nejistotu připravit nejen sebe, ale i svoje spolupracovníky. Přece nechcete řvát na své neschopné podřízené! Raději z nich uděláte schopné kolegy. Změňte způsob, jakým společně přemýšlíte a jednáte.

Podíváme se, co se děje ve světě s AI. Proč potřebujete strategii. Jak fungují strategické cykly. A projdeme devět strategických nástrojů, které vám pomohou dělat lepší rozhodnutí:



Devět strategických nástrojů

1) *Nastavte cíle.* Protože správně nastavené cíle mění vše.
2) *Pochopte lidi tam venku.* Zkoumejte své zákazníky průběžně. Jednou za rok to nestačí.
3) *Zmapujte terén.* Před každým zásadním rozhodnutím chtějte vidět celé hrací pole.
4) *Posilujte spolupráci.* Systematicky zlepšujte, jak váš tým funguje.
5) *Postavte hradby.* Získejte dlouhodobou výhodu, kterou konkurence nedokáže snadno zkopírovat.
6) *Řešte to podstatné.* Najděte bottleneck a zaměřte na něj 80 % energie.
7) *Rozhodujte podle situace.* Neřešte každý problém stejně.
8) *Ověřujte nápady.* Ty drahé a náročné si nejdřív otestujte sondami.
9) *Pracujte s přítomností.* Zlepšujte současnost místo plánování budoucnosti.

Nedělejte si nic z toho, že vám zatím nejsou jednotlivé nástroje jasné. Proto čtete tuhle knihu! Postupně je projdeme, ukážeme si je na příkladech a vy získáte představu o tom, co by mohly přinést konkrétně vám.

Strategické nástroje vám pomohou prosperovat nejen v době AI. Vidím to na sobě. Pomáhají mi přemýšlet. Pomáhají mi diskutovat. Pomáhají mi udržet si nadhled i ve chvíli, kdy se linkedinoví guru tváří, že svět kancelářské práce skončil.

Každý z nástrojů má své vlastní autory. Můj pohled může být jiný než jejich původní záměr. Jděte do zdrojů. Přistupujte k mému výkladu kriticky. Chci vám pomoct myslet, ne myšlení nahradit. Cílem většiny nástrojů v téhle knize je umožnit nesouhlas a diskusi, díky které bude vaše směřování strategicky lepší.

Celou knihou nás provede neexistující *japonská palačinkárna z Brna*. Kuchař přišel z Ósaky a dělá palačinky podle své receptury. V týmu je majitel, dva kuchaři, tři číšníci a víkendový brigádník. Na Instagramu mají kolem 8 000 nadšených fanoušků.

Nejsem z gastra, takže předpokládám, že pro majitele restaurací budou některé příklady úsměvné. Dost možná většina. Berte je s rezervou. Pracuju v digitálním prostředí, které je pro spoustu lidí nepředstavitelné. Tak jsem si vybral gastro, kterému naopak „rozumí každý“. Nicméně na konci knihy nástroje ukážeme i na příkladu naší praxe v House of Řezáč.

Kniha má online pokračování: šablony a canvasy k nástrojům, aktualizace zdrojů a ukázky z praxe. Najdete je na strategickyrez.cz.

Ať jsou vaše rozhodnutí ostrá jako břitva.

— Jan Řezáč, Brno červen 2026



Co se děje ve světě AI

ChatGPT na konci roku 2022 zpřístupnil generativní AI každému. Zdarma, bez technických znalostí. Za dva měsíce si ho vyzkoušelo 100 milionů lidí. Tím odstartoval přechod velkých jazykových modelů ke komoditě: k něčemu levnému, všudypřítomnému, u čeho přestává záležet na tom, od koho to kupujete.

V době, kdy píšu tuhle knihu, jsou na trhu desítky srovnatelných modelů od různých firem a každý měsíc přibývají další. Rozdíly mezi nimi se zmenšují a to, co před dvěma lety zvládala jen absolutní špička, dnes běží zdarma na vašem notebooku.

Ceny spadly o několik řádů a budou se dále snižovat. Levné jazykové modely postupně umožňují vznik další generace nástrojů, jako jsou:

— AI agenti, kteří samostatně řeší celé úkoly a pro jejichž tvorbu vznikla řada produkčních platforem.
— AI nástroje zaměřené na konkrétní odvětví s konkrétními daty. Právní AI, medicínská AI, finanční AI — každý obor si staví vlastní AI vrstvu.
— Nové typy služeb, které dnes ještě nemají jméno, stejně jako v roce 2006 nikdo neměl jméno pro to, co se stane díky přesunu aplikací do cloudu. Až v tu chvíli se mohly objevit přístupy jako Software as a Service, skupinová práce na sdíleném dokumentu nebo třeba služby skryté za API.

Komoditizace modelů a vznik novinek probíhají současně. Základní „inteligence“ pro práci s jazykem je díky tomu dostupná všem téměř zadarmo. A tohle je teprve začátek — vývoj se nezastaví.

JAK LEVNÁ „INTELIGENCE" MĚNÍ VAŠI PRÁCI

Možná si říkáte: „Jazykové modely? To se mě netýká.“ Týká. A hodně. Protože to, co se děje na úrovni modelů, přímo mění povahu kancelářské práce. V době, kdy vzniká tahle kniha, v House of Řezáč postupně předáváme některé úkoly na AI agenty, kteří práci odvedou, zatímco my kontrolujeme výstupy a neseme za ně odpovědnost.

Psaní textů přestává být práce. Napsat e-mail, shrnutí, report, nabídku, článek, to všechno AI zvládne za pár sekund. Místo vlastního psaní potřebujete umět text kriticky zhodnotit, upravit ho a rozhodnout, jestli je výstup AI dost dobrý.

Analýza už nebude vzácná. AI projde data, najde vzorce, udělá rešerši nebo porovná varianty výrazně rychleji a levněji než juniorní analytik. Hodnota se přesouvá od schopnosti analyzovat ke schopnosti klást správné otázky a kriticky číst výsledky.

Část práce se automatizuje. Zákaznická podpora, účetní podklady, zapisování schůzek… Všude tam, kde dnes sedí člověk a dělá opakovanou práci, se objevuje AI alternativa za zlomek ceny.

Kód vzniká skoro zdarma. Cena naprogramovaného řádku kódu se rychle blíží nule. Pro programátora, který čeká na pokyn a píše kód, je to varovný signál. Hodnota se přesouvá k tomu, kdo dokáže dobře formulovat problém, vytvořit zadání a ověřit, že výstup funguje.

Nikdo dnes přesně neví, jak má vypadat tým, kde většinu kancelářské práce dělá AI. Firmy, které na to přijdou první, budou mít výhodu. Dočasnou, ale zajímavou.

PROČ VĚTŠINA FIREM NEZVLÁDNE ZMĚNU

Vaši konkurenti v nejbližší době neudělají v oblasti AI žádné zásadní kroky. Ne proto, že by nechtěli. Brání jim v tom jejich vlastní úspěch.

V Kodaku sestrojili první digitální fotoaparát v roce 1975. Vedení ale vynález pohřbilo, protože každá digitální fotka znamenala méně prodaných filmů. Filmy měly obrovské marže. Digitál žádné. V roce 2012 Kodak vyhlásil bankrot. Porazila ho digitální fotografie.

Xerox vyvinul v 70. letech grafické rozhraní, myš a ethernet, tedy prakticky všechno, na čem stojí moderní počítač. Vedení to pro byznys s kopírkami považovalo za irelevantní. V roce 1979 Xerox výměnou za možnost investovat do Apple ukázal vynálezy delegaci v čele se Stevem Jobsem. Apple vše postupně zapracoval do Macintoshe (1984). Z Apple se postupně stala jedna z největších firem světa. Xerox prodává tiskárny.

Encyclopædia Britannica prodávala 32svazkové encyklopedie přes síť podomních prodejců. Pak ale přišla Encarta na CD za 99 dolarů. Potom Wikipedie zadarmo. A v roce 2012 Britannica vydávání tištěné encyklopedie po 244 letech ukončila.

BlackBerry ovládal 50 % amerického trhu se smartphony. Jejich firemní zákazníci milovali fyzické klávesnice. Když se objevil iPhone, management BlackBerry ho odmítl jako hračku, která nemá šanci uspět. Ještě další dva roky rostli, ale později se jejich podíl postupně propadl z 50 % pod 1 %.

Všimněte si vzorce: problém nikdy nebyl v tom, že by lidé v těch firmách byli hloupí. Kodak, Xerox i BlackBerry byly jedny z nejinovativnějších firem na světě. Jenže jejich starý byznys model fungoval tak dobře, že ho nedokázaly opustit. A přesně totéž se děje teď.

Všichni máme odpor ke změně, projevuje se u nás setrvačnost. A máme pro to dobré důvody:

— Máme zavedené postupy, které fungují.
— Nejen že fungují. My jsme hrdí na to, co umíme. AI to dělá „hůř“. Nebo jinak.
— Naši zákazníci jsou zvyklí na určitý způsob spolupráce. Změna je pro ně riziková.
— Fakturujeme hodiny, stránky, kampaně. AI zkracuje dobu produkce. Jde to přímo proti našemu byznys modelu.

Setrvačnost je reálná. Jak se s ní vypořádat, je hlavní téma zbytku knihy.

STEJNĚ NEMÁTE NA VÝBĚR

Ve chvíli, kdy AI udělá levněji nebo rychleji to, za co zákazníci platí vám — nemáte na výběr. Buď AI začnete využívat, nebo to udělají jiní hráči a vytlačí vás. V nějakou chvíli zákazníci začnou automaticky předpokládat, že s AI pracujete. To se projeví na očekávané ceně služeb, potažmo formě a rozsahu vašich výstupů.

Záleží na tom, jak rychle se přizpůsobujete *v porovnání s konkurencí*. Jestli se přizpůsobujete pomalu, ale vaše konkurence ještě pomaleji, jste v klidu. Samozřejmě jen do chvíle, než vás všechny nahradí úplně noví

hráči, kteří se setrvačností nemají problém. Jestli se vaše konkurence přizpůsobuje rychleji, ztrácíte pozici, i když se sami měníte.

CO TEĎ?

Tato kniha není návod na zavádění AI. Ani na budování nějakého abstraktního mindsetu ve stylu „Buďte přizpůsobiví!“. Je to soubor strategických nástrojů, které vám dají výhodu.

Svět se mění. AI ho mění. Proto potřebujete dělat jen ty věci, které jsou strategicky správně! A opustit to, co nefunguje, co možná nejdříve.

Bez strategie reagujete na každou změnu zvlášť a nejste schopni předvídat další vývoj. Plýtváte zdroji na projektech, do kterých jste se ani neměli pouštět. A současně nikdy nezačnete s projekty, které by vám mohly zachránit zadek. Se strategií lépe víte, kde jste a jak se věci mění, a máte šanci jednat dřív, než vás okolnosti donutí.

Projděte si strategické nástroje v dalších kapitolách. Vyberte si, které jsou pro vás relevantní. Zaveďte je do praxe. V House of Řezáč je používáme každý den.

PRVNÍ KROK

Vyhraďte všem myslícím profesionálům ve svém týmu nebo organizaci čas na experimentování s AI. V rámci tohoto času nahrazujte svou běžnou práci áíčkem.



Strategický cyklus

Nástroj: Strategický cyklus
Autor: Jan Řezáč

„Žádný plán nepřežije kontakt s nepřítelem."
— Helmuth von Moltke (parafráze)

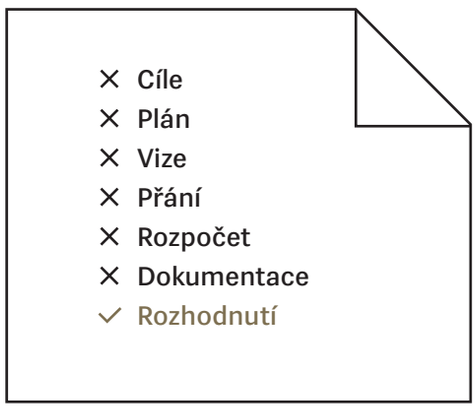
Abychom se mohli vrhnout na nástroje, potřebujeme se společně zamyslet nad tím, *kdy* je vlastně využijeme. Začneme tím, že definujeme pojem *strategie*. Lidé ho z mé zkušenosti používají pro velmi různorodé věci.

CO NENÍ STRATEGIE

Zeptejte se 10 manažerů na strategii a dostanete 10 různých odpovědí.

„Naší strategií je zvýšit obrat o 20 %." To je cíl, ne strategie. Říká, kam chcete dojít, ale už ne *jak* se tam dostanete a *co* kvůli tomu obětujete.

„Máme pětiletý strategický plán." Plán je seznam aktivit v čase. Bez plánování věci nedodáte. Zároveň je ale pětiletý plán v době rychlých tržních změn recept na selhání, nikoliv strategie.



Co je a co není strategie

„Jsme lídři v udržitelných řešeních s důrazem na lidi a kvalitu." Vize, mise, hodnoty. Forma interního marketingu. Neřekne vám, proti komu hrajete ani co uděláte jinak a lépe než konkurence. Bohužel to taky není strategie.

„Musíme inovovat a pracovat efektivněji." Přání nejsou strategie. Navíc to chce každý, takže vám to nedá žádnou výhodu.

„Máme strategický rozpočet — 10 milionů do marketingu, 5 milionů do vývoje." Alokace peněz. Potřebujete rozdělit zdroje na základě strategie, samy o sobě nejsou strategií.

„Strategii má generální ředitel v šuplíku." Strategie není dokument. Strategie buď žije v každodenních rozhodnutích, nebo je zbytečná.

CO JE STRATEGIE

Moderní stratég vám řekne, že strategie je *sada náročných, vzájemně propojených rozhodnutí, která vám dávají výhodu oproti ostatním*.[1] Nejsou to cíle, plán ani checklist. Dokonce ani motivace zaměstnanců.

Průběžně se rozhodujete tak, abyste zlepšili svou situaci na trhu. A pak žijete s důsledky svých rozhodnutí. Děláte to v cyklech.

Strategické rozhodnutí je náročné, protože fungovat může více cest. Rozhodujete se mezi různými životaschopnými variantami a volbou jedné ořežete všechny ostatní. Náročné rozhodnutí bolí.

Vyzkoušejte jednoduchý „test blbosti" (Stupid on Its Face) od Rogera L. Martina.[2] Vezměte své strategické rozhodnutí a řekněte jeho opak. Pokud je opakem zjevná hloupost, nemáte před sebou strategické rozhodnutí, ale samozřejmost. „Budeme naplňovat potřeby našich zákazníků." Opak? „Budeme ignorovat zákazníky." To je očividně nesmysl. Orientace na zákazníka není strategie, neplyne vám z ní žádná výhoda. Je to nutnost,

1 Roger L. Martin, A. G. Lafley, *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review Press, 2013.

2 Roger L. Martin, „Is or Is Not The Opposite Stupid on its Face?", *Medium.com*, únor 2024.

2 Strategický cyklus

kterou dělá každý kompetentní konkurent. (Výjimkou potvrzující pravidlo jsou trhy, ve kterých nemáte zákazníky. Například když se živíte spekulacemi na burze.)

Roger L. Martin říká: „Pokud je vám vaše strategie příjemná, s velkou pravděpodobností není moc dobrá." Skutečná strategie je o sázkách a náročných rozhodnutích. Cílem není eliminovat riziko, ale zvýšit šanci na úspěch. Většina strategií, které jsem viděl, jsou bohužel jen cíle, příběhy, často doprovázené nějakými rozpočty na strategické projekty.

Náročná rozhodnutí nechcete dělat sami. Potřebujete oponenturu, nesouhlas a diskusi. Ne bandu yesmenů, kteří odkývou každý váš příběh. V House of Řezáč jsme udělali řadu strategických rozhodnutí.

— Rozhodli jsme se nemít v týmu programátory a weby dodávat naklikané v systému Webflow.
— Rozhodli jsme se, že se budeme soustředit na pořádné zadání a výzkum, nikoliv na graficky pěknou realizaci webu.
— Rozhodli jsme se, že postupně přestaneme dělat velké webové projekty na míru a nahradíme je vzděláváním.

Nějakou dobu mi trvalo pochopit jednu věc. Strategické situace, ve kterých se rozhodujete, nejsou pokaždé stejné. Existují tři typy, které se dívají různě daleko do budoucnosti. *Tři strategické cykly*.

DLOUHODOBÝ CYKLUS

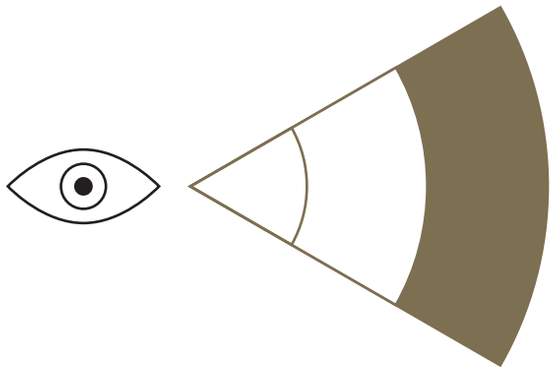
Dlouhodobý cyklus zahrnuje rozhodnutí, na kterých musíte pracovat roky. Jádrem je vaše dlouhodobá konkurenční výhoda neboli hradba, která vás ochrání před konkurenčním bojem.

Lidé si představují strategii automaticky jako něco dlouhodobého. Je to tak. *Jenom* dlouhodobý cyklus vám ale nepomůže.

Základem dlouhodobého cyklu není dlouhodobý plán, ale náročné rozhodnutí, které posílí vaši odolnost vůči konkurenci a alternativám. Plánovat můžete v kratších intervalech.

Klíčová otázka tohoto cyklu: *Co je naše dlouhodobá konkurenční výhoda?*

Strategické nástroje: Wardleyho mapy (kapitola 5), 7 Powers (kapitola 7).



Dlouhodobý cyklus

STŘEDNĚDOBÝ CYKLUS

V době významných změn na trhu ovlivňuje střednědobý cyklus následující měsíce. Jak změníme naši práci? Které kompetence posílíme? Co upravíme směrem k zákazníkům?

Smyslem střednědobého cyklu je zamezit plýtvání zdroji nesprávným směrem a dělat jen strategicky smysluplné projekty.

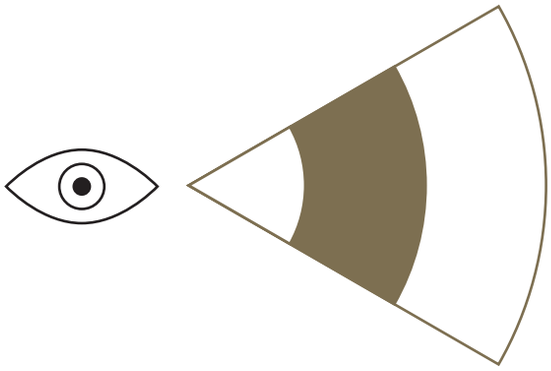
Pro velké firmy to znamená neztrácet čas. Peníze byly, jsou a budou, ale promrhaný rok vám nikdo nevrátí. Pro malé a střední firmy je to o penězích, které chcete dávat jen tam, kde vám vydělají další peníze.

Klíčová otázka střednědobého cyklu: *Které strategické změny mají prioritu?*

Strategické nástroje: Zákaznický výzkum (kapitola 4), Wardleyho mapy (kapitola 5), Wardleyho principy (kapitola 6), Teorie omezení (kapitola 8).

KRÁTKODOBÝ CYKLUS

Krátkodobý cyklus ovlivňuje, co děláte v následujících dnech a týdnech. Cože, říkáte si, strategie měřená na dny? Blbost! To přece není strategie, ale operativa!



Střednědobý cyklus

Nádech, výdech. Operativu berte jako něco, co děláte rutinně. Odbavíte školení. Zobchodujete poptávku. Odevzdáte papíry na úřad.

Strategické aktivity zlepšují vaši situaci na trhu. To, že odvedu školení, situaci House of Řezáč na trhu nepomůže. Když ale zdokonalíme fungování naší firmy o 1 % týdně, máme za rok úplně jinou firmu.

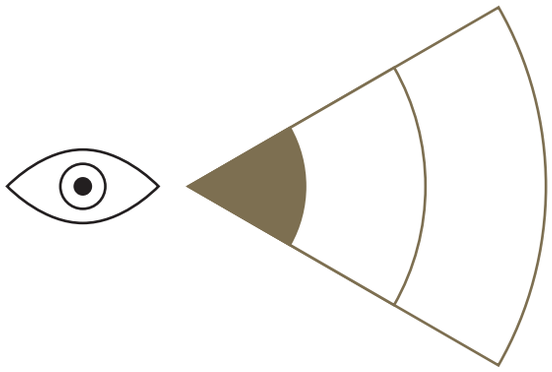
Michael Gerber rozlišuje práci *ve* firmě a práci *na* firmě.[3] Část manažerů tráví svůj čas prací ve firmě — operativou. Krátkodobý cyklus je o tom, abyste cíleně pracovali i na firmě. Každý den. Každý týden.

V krátkodobém cyklu aktivně hrajete hru, kterou jste se rozhodli hrát. Už žádné „strategie byla skvělá, ale její implementace se nepovedla".

Klíčová otázka krátkodobého cyklu: *Co máme dělat právě teď, abychom na tom byli lépe?*

Strategické nástroje: Cynefin a Real Options (kapitola 9), Sondy (kapitola 10), Ideal Present Canvas a Weekly Business Review (kapitola 11).

3 Michael E. Gerber, *Podnikatelský mýtus*, Management Press, 1997.



Krátkodobý cyklus

STRATEGIE V DOBĚ AI

Simon Wardley popisuje tři stavy, kterými opakovaně procházejí trhy: stabilita, zlom a zázrak (v originále *peace, war, wonder*).

Stabilita je období, kdy jsou jasná pravidla hry. Velcí hráči soupeří o pozice. Konkurenti přidávají nové funkce, zlepšují produkty, předhánějí se v kvalitě. Prostředí je čitelné. Plánování funguje. Můžete si sestavit plán na tři roky dopředu a rozumně očekávat, že svět kolem vás bude vypadat podobně jako dnes.

Zlom nastává, když se klíčová technologie nebo komponenta změní z produktu na komoditu. Nový hráč nabídne „dostatečně dobré" řešení za zlomek původní ceny. Pravidla, která platila ve stabilitě, přestanou fungovat. Marže klesají. Dřívější vítězové reagují škrtáním nákladů místo radikálních změn. A tím si podepíšou vlastní rozsudek.

Ze zlomu se rodí *zázrak*. Nově komoditizovaná komponenta se stane základem budoucích inovací. Elektřina umožnila pračky a televize. Cloud otevřel cestu pro Uber a Airbnb. AI povede k věcem, které dnes ještě ani nemají jméno.

V době psaní této knihy jsme ve zlomu. Generativní AI komoditizuje celou řadu činností. Marketingová komunikace, analýza dat, programování,

zákaznická podpora, HR… všechny kancelářské činnosti se mění od základů. Tempo změn nezpomaluje. Zároveň se z toho rodí zázrak — nové příležitosti, které bez AI nemohly existovat.

Co to znamená pro vaši strategii? Soustřeďte se na přítomnost.

Plán na tři roky je fikce. Představíte si ideální budoucí stav, naplánujete kroky, investujete do své představy. A než dorazíte do cíle, je okolní svět úplně jinde. Trh se mění rychleji, než dokážete předvídat.

Co dělat místo plánování a vizí? Zaměřte se na to, co víte dnes. Jaká je vaše aktuální situace? Co se právě teď mění? Jaký je nejmenší krok, který vás posune k lepší budoucnosti? Toto je podstata krátkodobého strategického cyklu — a důvod, proč je v době zlomu nejdůležitější.

Wardley k tomu rád cituje Teng Siao-pchinga: „Přecházejte řeku tak, že cítíte kameny pod nohama.“ Víte, jakým směrem jdete, a reagujete na změny.

Firmy, které ve zlomu prosperují, mají společné rysy. Malé autonomní týmy, rychlé iterace, rozhodování na základě dat a ochota zahodit to, co fungovalo včera. Setrvačnost firmy zabíjí.

Dobrá zpráva: Zlom je rozpoznatelný a časově ohraničený. Wardley říká, že přechod z produktu na komoditu je vidět roky dopředu. Tedy pokud máte nástroje, které vám umožní to vidět. Právě proto se potřebujete dobře orientovat v situaci. Jak na to, se dozvíte v kapitole 5: Zmapujte terén.

ÚKROK STRANOU: PORADA, NEBO WORKSHOP

Strategická práce vyžaduje práci ve skupině. Jenže skupinová práce je drahá, takže ji chcete dělat jen vysoce efektivně. V House of Řezáč rozlišujeme dva typy skupinových aktivit:

Porada je místo, kde si vzájemně řeknete, co se stalo a co bylo dokončeno. A díváte se na čísla. Porada je rychlá (30 minut) a probíhá na ní jen reporting a domluva dalších kroků. Žádné řešení problémů.

Workshop znamená, že facilitátor provádí skupinu pečlivě vybraných lidí naplánovanými aktivitami tak, aby vyřešili nějaký problém nebo jeho část. Na workshopu můžete shromažďovat data, analyzovat situaci, řadit

priority nebo třeba vymýšlet nápady a oponovat jiným. V House of Řezáč všechny workshopy automaticky nahráváme a AI nám z nich vytáhne shrnutí, úkoly a důležité citace, takže jsme schopni s obsahem pracovat dál bez ručního přepisování.

Jakékoliv jiné formy skupinové práce (pro skupinky větší než dva lidi) jsme zrušili. Šetříme hromadu času a peněz.

PRVNÍ KROK

Otevřete si kalendář a spočítejte si, kolik času jste za poslední čtyři týdny věnovali strategické práci na firmě — a ne práci ve firmě.



Nastavte cíle

Přestaňte řídit lidi na základě výstupů. Chtějte výsledky.

Nástroj: Letové hladiny cílů
Autor: Joshua Seiden
Zdroje: Seiden, *Outcomes Over Output*, 2019.

> „Neříkejte lidem, jak mají věci dělat. Řekněte jim, co je potřeba udělat, a nechte se překvapit jejich vynalézavostí."
> — George S. Patton

Začneme tam, kde většina strategické práce začíná i končí. U cílů. Dosáhněte *tohoto*. Řízení pomocí cílů je nejrozšířenější manažerský nástroj na světě.

Cíle můžete nastavit různě. Kaskády cílů, OKR, KPI nebo klidně víc systémů najednou. Jeden manažer mi kdysi řekl: „Máme kápéíčka a máme ókáerka. Jsou úplně stejná. Jen ókáerka jsou o 25 % vyšší, aby byla motivační." Tak snad vás to dostatečně motivovalo. Jen připomínám, že motivace není strategie.

ÚKROK STRANOU: OKR, NEBO KPI

KPI = Key Performance Indicator (klíčové ukazatele výkonnosti). Průběžné metriky, které ukazují, jestli organizace funguje podle očekávání. KPI typicky sledujete jako součást týdenního Weekly Business Review (kapitola 11). Máte jich vyšší desítky nebo spíše stovky. Můžete je napojit na bonusy pro lidi. Dobře nastavené KPI nebývá číslo, ale interval, ve kterém se metrika přirozeně pohybuje. KPI odpovídá na otázku: Je všechno v pořádku?

OKR = Objectives and Key Results (cíle a klíčové výsledky). Časově ohraničený cíl pro zásadní posun organizace. Propojuje ambiciózní cíl s 3—5 klíčovými výsledky. Týká se typicky následujícího kvartálu. OKR nemá být navázáno na bonusy — nechcete, aby si lidé stanovovali příliš snadné cíle. OKR pravděpodobně nedosáhnete, i 70 % je dost. OKR odpovídá na otázku: Kam se v příštím kvartálu posuneme?

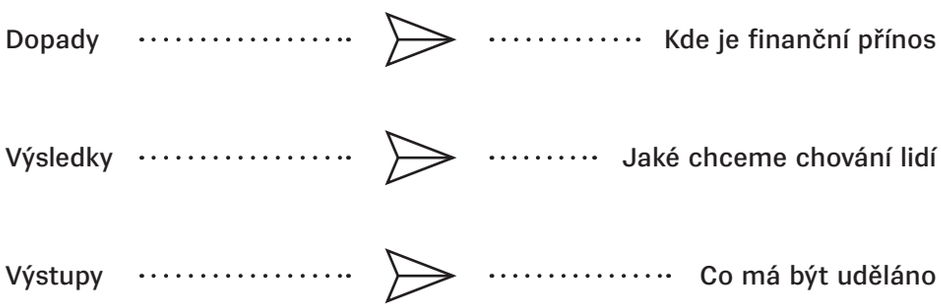
Nepleťte si ambiciózní zlepšení s rutinním provozem. Udělali jsme tuhle chybu za vás a nikam to nevedlo.

Pojďme zpět k cílům. Strategická rozhodnutí vedou k tomu, že lidem nastavíte cíle, abyste je mohli řídit. Na jejich formulaci záleží víc, než se zdá. Různé typy cílů vyžadují různé kompetence. Lidé buď mají, nebo nemají nástroje, jak se se svými cíli vyrovnat.

V ideálním světě máte v týmu jen superseniorní odborníky, kteří byli v dané situaci desetkrát, mají ověřený systém a svět se mezitím příliš nezměnil. Jste v takové situaci? Většina malých a středních firem ne. Buď pracujete s juniory a mediory, kterým chybí zkušenost, nebo se seniorními generalisty, kteří rozumí více oblastem a dokážou je propojovat, ale v téhle konkrétní situaci ještě desetkrát nebyli. Ti všichni potřebují znát postupy, jak se dostat ke správným rozhodnutím i v situacích, kde jim zkušenost chybí.

TŘI LETOVÉ HLADINY CÍLŮ

Jak dnes nastavujete cíle? V praxi se nám vyplácí rozlišovat tři letové hladiny cílů. Každá vyžaduje jiné kompetence, jinou úroveň seniority i míru orientace v situaci vaší firmy, ale hlavně úplně jiný postup pro dosažení cíle.



Tři letové hladiny cílů

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy Řež.
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.