

Vybrané pohledy na řízení podniku v nové ekonomice

Miroslav Špaček

Motto:

Žádná z našich institucí neexistuje sama pro sebe a jako konečný produkt sebe sama. Každý z nás je součástí společnosti a existuje pro dobro společnosti. Byznys není výjimkou. Svobodné podnikání nemůže být ospravedlňováno jako dobré pro byznys. Může být pouze ospravedlněno jako dobré pro společnost.

Peter Drucker: Management (1977)

Nové pohledy na řízení a správu společností

Principy Corporate Governance ve světle nové ekonomiky

Jednou z charakteristik podniků operujících v nové ekonomice je jejich nadnárodní charakter. Podniky ztrácejí národní ráz a postupně se univerzalizují do podob lokálně neukotvených podnikatelských celků. Dynamický proces stěhování produkčních závodů napříč kontinenty dává tušit, že nároky na správu firem, které téměř plynule mění vlastnickou strukturu a mnohdy i lokalitu svého působení, se budou s prohlubováním tohoto procesu zvyšovat. V souladu s tímto procesem a v závislosti na vlivu prosazovaném majoritním vlastníkem se společnosti dostávají do konfrontace s rozdílnými podnikatelskými filosofiemi, národními kulturami a lokálními principy. Nežádka firma čelí ne vždy transparentnímu právnímu systému v zemi působení, který je často založen na rozdílné historické zkušenosti a sociálně-ekonomickém vývoji. Nová ekonomika tak přináší některé nové pohledy na řízení a správu společností, čímž vytváří nové správní a manažerské modely a dává vzniknout zárodkům nových paradigmat. Přístupy ke správě společností vycházejí obvykle z kánonů artikulovaných některou z teorií firmy a je v podstatě lhostejno, zda se jedná o prosté přežití na trhu nebo maximalizaci obrátu firmy či některého jiného ekonomického ukazatele. Pro exekutivní management je existenčně důležité dosáhnout shody na svrchovaném cíli o který firma usiluje. Pokud se tento záměr podaří a tento cíl je všeobecně sdílen a akceptován vlastníky i manažery, je tím zároveň vytvořen předpoklad pro vlastní nastavení principů správy společnosti. I když hodnota pro akcionáře nemusí být mezi cíli explicitně definována, je vždy skrytě akcentována mnohdy eufemisticky popsanými strategickými cíli a vizemi. I když Peter Drucker [Drucker 2001] zdůrazňuje, že podnikání existuje kvůli tomu, aby dodávalo výrobky a služby zákazníkům a nikoli pracovní místa dělníkům a manažerům a tím spíše dividendy vlastníkům¹, dochází nicméně k přesvědčení, že klíčem k úspěchu je firemní zisk. Ten potom nesmí zůstat výlučným cílem, nýbrž musí být zasazen do celkového kontextu spolu s typem podnikání, strategií, rizikem apod. Od zisku zbývá je již krok k prosazení konceptu hodnoty pro akcionáře². S minimální nepřesností lze konstatovat, že neexistuje patrně jediný akcionář, který by na princip *shareholders value* zcela rezignoval. Klíčovou schopností výkonného manažera je logicky nebo intuitivně rozpoznat časový horizont, kdy je

¹ Drucker ilustruje tento postoj na příkladu s tím, že nemocnice neexistují kvůli lékařům a sestrám, nýbrž proto, aby vyléčily pacienta

² Manažerská literatura již převážně ponechává původní termín *shareholders value*

nezbytné, aby hodnototvorný proces firmy přinesl hmatatelné výsledky. Tato schopnost často limituje manažerovo přežití ve funkci.

Vycházíme-li z předpokladu, že Corporate Governance reprezentuje systém, prostřednictvím kterého organizace hájí zájmy mnohdy diverzifikovaného portfolia akcionářů, je nutným východiskem zaměřit se na postupy, které zhodnotí a ochrání majetek akcionářů. Otázkou, kterou je nutno si položit, je, zda již existuje nebo se postupně vytváří universální koncept Corporate Governance, který by byl přenositelný napříč kontinenty nebo národními kulturami. Zkušenosti statutárních zástupců a výkonných manažerů, kteří již prošli multikulturním podnikatelským prostředím naznačují, že již došlo k určité unifikaci systému správy průmyslových korporací. Postupně se smývají ostré kontury charakterizující americký, evropský či asijský model správy a řízení společnosti. Vzhledem k tomu, že globální světová ekonomika předkládá vlastníkům i manažerům po celé světě stejné výzvy a zároveň dává těmto skupinám do rukou stejné nástroje k jejich zvládnutí, lze téměř s jistotou vsadit na postupující proces integrace a unifikaci systémů správy a řízení společnosti, i když v omezené míře budou i nadále uplatňovány lokální manažerské principy a techniky.

Procesní management jako dobové paradigma

Koncept procesního managementu či procesně orientovaného podniku se postupně prosazuje již téměř dvacet let a postupně naplňuje ambici stát se novým paradigmatem. Staré funkcionální uspořádání je postupně zpochybňováno a vytlačováno mimo sféru racionálního uvažování. Samotné přihlášení se k principu funkcionálního managementu se stále častěji stává společenskou netaktností a projevem retardované manažerské erudice.

Dichotomie liniového a procesního managementu

Klasické funkcionální schéma řízení organizací v sobě odráželo strukturu mocenského potenciálu přírodních systémů. Schopnější, silnější či lépe disponovaní jedinci či organizační systémy spějí nezadržitelně k dominanci svého vlivu, což vyúsťuje v transparentní a všeobecně uznávanou mocenskou hierarchii v rámci systému. Na těchto zásadách se v průběhu času postupně konstitovalo schéma funkcionálního a liniového řízení.

Jednotlivé principy a charakteristiky procesního managementu jsou od počátku 90. let předmětem řady manažerských úvah artikulovanými českými i zahraničními autoritami. Podobně jsou rovněž zevrubně popsány základní koncepty a atributy procesního managementu jakými jsou proces, vlastník procesu, metrika procesu atd. Základním identifikačním znakem procesního managementu je řízení procesů, tj. ucelených souborů činností. Firemní procesy potom vnímáme jako ucelené soubory vzájemně navazujících aktivit, které ve svém celku generují hodnotu pro akcionáře. Proces tak představuje logicky provázaný operační systém, který vyvozuje četné synergické efekty a zároveň minimalizuje transakční náklady.

Problémy implementace a provozování procesního managementu

Zavádění procesního managementu do firemních principů řízení je určitě výzvou pro všechny moderně uvažující manažery. Oddanost tomuto tématu na straně vrcholového managementu je nutnou, nikoli však dostačující podmínkou úspěšné implementace tohoto inovativního pohledu na systémy řízení. Pro manažera, ne zcela erudovaného v teorii managementu je mnohdy obtížné vůbec pochopit funkcionalitu procesně orientovaného systému v rámci klasicky strukturované průmyslové korporace. Základní otázkou je, jak vybalancovat matici kompetencí a odpovědnosti mezi liniovými a procesními řídicími strukturami. Vzniká tak nové silové pole, v jehož rámci jsou firemní problémy řešeny a je věcí osobního charismatu manažerů stojících v průsečíku těchto aktivit umět vhodně

exploatovat a katalyzovat takto uvolněný energetický potenciál. Není až tak vyjímecné, kdy tyto síly, vymknuty jakékoli kontrole, obrátí svůj devastující účinek proti vlastní společnosti.

Vlastník procesu se objevuje na pozadí procesního systému jako nová figura, jejíž manažerská a společenská prestiž nebyla doposud oceněna. Je obvyklé, že vlastník procesu je v rámci firemní hierarchie nejprve „někým jiným“ a potom teprve vlastníkem toho či onoho procesu. Je pravidlem, že prestiž zaměstnance a tržní hodnota jeho práce je odvozována od jeho zařazení v rámci funkcionální hierarchie. Je zcela jistě výjimkou, když pracovník manifestuje svoji odbornou způsobilost názvem funkce „procesní manažer“.

Je tudíž obvyklé, že vlastníky procesů se stávají linioví manažeři, kteří za prioritu své manažerské práce považují bezproblémový chod svěřeného úseku a až návazně optimální funkčnost a výkonnost svěřeného procesu.

Naproti tomu vlastníci procesů, kteří nepocházejí z již existujících manažerských struktur, obvykle nemají požadovanou odbornou erudici a manažerskou autoritu. Problém se kondenzuje do myšlenky, jaké vlastnosti řídicích pracovníků optimálně korelují s požadavky na vlastníky procesů. Je spíše pravidlem, že firemní procesy jsou konstituovány aktivitami, jejichž zvládnutí vyžaduje nezřídka vysokou odbornou úroveň. Např. proces vývoje nového výrobku klade na vlastníka tohoto procesu enormní nároky na zvládnutí transdisciplinárního přístupu, neboť tento typ procesu nepojednává pouze o konstrukčním či technologickém vývoji, ale i o ekonomické evaluaci projektu, marketingovém zajištění uvažované produkce, posouzení a vyhodnocení vlivu rizik a tak podobně. I když jsou tyto jednotlivé činnosti vykonávány specializovanými pracovníky či dokonce odbornými týmy, je výhradně na vlastníkově procesu, aby tento proces dokázal optimálně koordinovat. Zvládnutí některých komplikovanějších procesů vyžaduje komplexní erudici, které není příliš vzdálena od kvalifikace vrcholového manažera. Kromě toho musí takovýto člověk nadstandardním způsobem zvládat techniku řízení s využitím tzv. měkkých faktorů, neboť obtížně hierarchizovatelná pozice vlastníka procesu pouze omezeně umožňuje efektivní řízení často výše postavených zaměstnanců.

Procesně orientovaný podnik jako ideál

S pravděpodobností, která se blíží skutečnosti, je možno konstatovat, že dosud nebyl vytvořen žádný normativní model procesně orientovaného podniku a procesní orientace se prosazuje s větší či menší vahou v rámci standardních funkcionálních struktur. Za této situace jsou na původním funkcionálním půdorysu konstituovány procesní týmy řízené vlastníky procesů. Problémem je nejednoznačnost a ambivalentnost v oblasti delegovaných pravomocí a vyžadovaných odpovědností. Tato dichotomie nabývá výrazných kontur, v případech, kdy se buď podniku nedaří a hledá se viník tohoto stavu, nebo v situacích, kdy odměny řídicích pracovníků jsou svázány s plněním výkonnostních ukazatelů. Za této situace vlastníci procesu i linioví manažeři požadují bezvýhradné a nedělitelné kompetence ve svěřené oblasti, aby mohli řídit, kontrolovat a organizovat zdroje a činnosti s cílem maximalizovat osobní prospěch. V praxi se těmto potenciálním střetům čelí tím, že za vlastníky klíčových hodnototvorných procesů jsou jmenováni právě linioví manažeři, kteří potom fungují v duálním postavení (liniový manažer i vlastník procesu). Kompletní přetvoření společnosti na procesně orientovanou vyžaduje kompletní přestrukturování odpovědnostních vazeb v rámci nově konstituované procesní architektury.

Vyjdeme-li z předpokladu, že základní organizační jednotkou je *procesní tým*, zajišťující prioritně funkčnost svěřeného procesu, je evidentní, že odpovědnost za fungování procesu nese *vlastník procesu*. Další otázkou, kterou lze nastolit, je, zda existuje ještě nějaká vnitřní infrastruktura procesu a procesního týmu. Pokud se proces skládá z jednotlivých, svojí podstatou a náplní odlišných aktivit jejichž provádění vyžaduje zcela specifickou odbornost,

bude patrně nezbytné, aby v rámci procesního týmu byli ustanoveni koordinátoři jednotlivých aktivit, kteří by svojí odborností byli dostatečným garantem optimálního a maximálně efektivního výkonu jednotlivých činností.

Na závěr zbývá pouze vyřešit otázku, komu budou podřízeni vlastníci procesů. V menší nebo poměrně homogenní organizaci, kde počet procesů nepřekročí určitý počet (cca 5-10), je možné podřídit vlastníky přímo výkonnému řediteli. V rozsáhlejších a operačně diverzifikovaných společnostech, kde počet procesů může dosáhnout i několik desítek, je nezbytné vytvořit řídicí mezistupeň, pracovní nazvaný *procesní manažer*, který řídí a koordinuje funkčnost a výkonnost svazku procesů. Svazek procesů a kvalifikace manažera procesů by měly mít určité styčné plochy, např. ekonomicky orientované procesy by měly být koordinovány pracovníkem s ekonomickým vzděláním či erudicí.

Proces odbourávání myšlení a uvažování *ve starých funkcionálních schématech* zdaleka není u konce a je otázkou, zda se k tomuto konci alespoň přibližuje. Funkcionální uspořádání patrně ještě zcela nevyčerpalo všechny svoje možnosti a rovněž předobraz hierarchicky uspořádaných přírodních systémů ukazuje na určitou životnost takto strukturovaných celků. Vlastníci procesů se jen postupně identifikují se svými novými rolmi a jen s obtížemi zvládají problémy vznikajícími na průsečících funkcionální a procesní organizační architektury. Do budoucnosti se ukazuje jako nevyhnutelné, vedle nezbytných nástrojů odborné manažerské edukace, zkonstruovat účinný motivační systém pro vlastníky procesů, který by těsněji provázal naplňování procesních metrik (ukazatelů, kritérií) s osobním ohodnocením a kariérním růstem vlastníků procesů a procesních manažerů a současně jim tak zajistil odbornou prestiž.

Strategické řízení v nové ekonomice

Strategické řízení představuje koncept, který je diskutován snad nejčastěji a jeho úloha modelovat možné alternativy budoucího vývoje je permanentně zpochybňována. Rigidita strategických plánovacích procesů, mnohdy představující jakousi firemní ústavu, již v sobě nese určitý sebedestrukční potenciál. Firemní stratégové, ve snaze formulovat co nejpřesnější prognózy, neustále zpřesňují své analýzy a neúměrně protahují čas zveřejnění strategie. Procesem s diskutabilní dynamikou je i připomínkování a schvalování strategických plánů statutárními orgány. Za těchto okolností se strategický plánovací proces protahuje až na několik měsíců a postulování strategických plánů je nezdědka doprovázeno frustrací jejich tvůrců při vědomí, že posílají do oběhu materiál, který je v okamžiku svého zrodu z větší či menší části neplatný. Návazné rozpracování strategie do operativních plánů vnáší do plánovacích procesů další zmatek neboť nutí specifikovat a detailizovat v zásadě nesprávné a neplatné věci. Těžko lze předpokládat, že solitérní útvaroví plánovači na nižších stupních firemní hierarchie budou účinným korektivem činnosti respektovaných firemních stratégů. Určitou překážkou vůči větší angažovanosti manažerů ve strategickém plánovacím procesu zůstává, řečeno Druckerovou terminologií, jejich zachycení v pasti operativního řízení.

Východiskem je dynamizace strategického plánovacího procesu. Strategie musí opustit představu jednorázového rituálního aktu a musí se stát procesem permanentním. Východiskem je permanentní přehodnocování strategie realizované na procesním základě, kdy strategie formulované na půdorysu firemních procesů a koncipované nepočetnými procesně orientovanými týmy představuje možné řešení problému. Integrace procesních strategií do funkčních celků a jejich provázání s firemními zdroji je tématem pro úzký okruh expertů a manažerů.

Řízení dle cílů v nové ekonomice

Peter Drucker [Drucker 1954] a Douglas McGregor [McGregor 1960] publikovali svůj koncept řízení dle cílů (Management by Objectives-MBO) v 50. a 60. letech minulého století za zcela rozdílných ekonomicko-politických podmínek a jejich přístup se stal součástí dobového paradigmatu. V éře globální ekonomiky představuje řízení dle cílů určité manažerské mystérium jehož zakotvenost ve firemní praxi je třeba přiměřeně relativizovat. Jedním z nosných principů tohoto konceptu je dohoda mezi manažery a pracovníky na možnosti podílet se na formulaci cílů. Jedná se tudíž o variantu participativního managementu. Tento koncept implicitně předpokládá, že pracovníci jsou nejen obeznámeni s firemní strategií nýbrž ji i pochopili, plně se s ní ztotožnili a vlastním úsilím pomáhají její závěry naplňovat. Předpokladem fungování MBO je těsná identifikace s firmou, ztotožnění s vlastní rolí ve firmě a bezvýhradné přijetí odpovědnosti za plnění firemních cílů. Zkušenost s uplatňováním MBO potvrzuje, že pracovník ochotněji přebírá odpovědnost za plnění cílů na jejichž formulaci se sám podílel. Předpokladem zavedení MBO musí být určitý stupeň důvěry mezi manažery a zaměstnanci. Tam, kde tento minimální stupeň vzájemné důvěry neexistuje, je zavedení MBO neefektivní. McGregor vychází z předpokladu, že přirozený důvtip pracovníků je dostatečný k tomu, aby přelstil jakékoli kontrolní mechanismy vymyšlené a navržené managementem a zdůrazňuje nutnost participace na formulaci úkolů jako jeden z prostředků k odvrácení lhostejnosti a resistance. Současně je přesvědčen, že tímto způsobem dojde k uvolnění skrytého potenciálu pracovníků, čímž lze dosáhnout průlomového zvýšení výkonnosti firmy. Nutno dodat, že sám Drucker se v 90. letech postavil k tomuto konceptu částečně kriticky a to s vědomím, že MBO je pouze jedním z možných nástrojů řízení podniku, avšak v žádném případě nepředstavuje lék na neefektivní management.

Řízení dle cílů, pokud má být vedeno efektivně, vyžaduje rozpracování globálních firemních cílů na nižší stupně organizační hierarchie, jejich odsouhlasení výkonnými pracovníky a jejich návazné plnění. MBO je zaměřeno výlučně na cíle a nikoli aktivity, čímž umožňuje pracovníkům na nižších stupních firemní hierarchie volit vlastní specifickou cestu vedoucí ke splnění cíle. V situacích, kdy se firemní cíle dynamicky proměňují v prostoru a čase je nejen velice obtížné na tyto cíle přesně zamířit nýbrž i zajistit, aby i cesty k jejich splnění negativně neinterferovaly s ostatními podnikovými procesy. V éře postupující globalizace jsou procesy a jim podřízené aktivity stále detailněji řízeny nadřazenými systémy řízení popsané normami ISO, GMP, VDA

Situace, kdy formálně distribuované a časově zakotvené cíle se v důsledku změn priorit často nepotkávají, jsou spíše pravidlem než výjimkou. Praktická řešení této situace se uchylují k obecněji formulovaným cílům, jejichž poločas rozpadu je delší než u přesně specifikovaných cílů. Důsledkem tohoto přístupu je nižší účinnost řídicího procesu.

Pokud má být tento princip zachován, je nutné nejprve delegovat proces stanovení cílů na nižší úroveň a nastavit časový horizont úkolování tak, aby ještě umožňoval jeho jasnou specifikaci a mohl vyvozovat odpovídající motivační efekt. Pokud není řízení dle cílů provázáno s vhodně nastavenou motivací, stává se dalším zatěžujícím prvkem firemního managementu [Bossidy 2004]. Samotné vytvoření transparentního a fungujícího motivačního systému není jednoduchým úkolem a liší se v závislosti na oboru podnikání, firemní kultuře a případně některých dalších aspektech. Přijmeme-li akronym SMART³ případně SMARTER jako definiční obor pro stanovení firemních cílů, lze tento přístup uplatnit na kolektivy i jednotlivce. Komponován í cílů na úroveň jednotlivců je účelné v případě malých společností nebo specifických pracovních pozic s výlučným statutem v rámci společnosti. V ostatních

³ SMART = specific, measurable, achievable, realistic, time-bound
SMARTER = stejné jako SMART a navíc exciting/ethical, resourced

případech plně vyhovuje alokace cílů na úroveň útvaru či oddělení což zajišťuje nejen administrativní zvládnutelnost procesu úkolování, ale i nezbytnou kooperativnost v rámci nižších organizačních jednotek, kdy pracovní skupiny řeší společnou problematiku. Praxe ukazuje, že atomizace pracovního týmu na úroveň jednotlivce a distribuce úkolů na individuální úroveň se může ukázat ve světle preference týmové práce jako kontraproduktivní, neboť za této situace budou jednotlivci upřednostňovat řešení vlastních úkolů. Motivační program firmy musí optimálně vyvážit potřebu formální struktury a nezbytné flexibility, která umožní operativní zásahy v závislosti na změnách firemních priorit.

Aby byl MBO účinný, musí jednotliví manažeři na nižší úrovni dobře porozumět nejen svým vlastním cílům ale i jejich provázanosti s firemními cíli stanovenými vrcholovým managementem. Manažer je potom spíše účinně řízen a kontrolován pomocí výkonnostních cílů než svým přímým nadřízeným. V ideálním případě musí MBO spoluvytvářet účinný systém řízení výkonu organizace. Je evidentní, že utilitárně zaměření zaměstnanci budou mít vždy tendenci nastavovat suboptimální cíle a tím snižovat výkonnost organizace jako celku. Tyto případy je nutné neprodleně identifikovat a v krajním případě i omezit míru jejich flexibility v nastavování cílů, tak aby nebyly postupně paralyzovány řídicí procesy firmy.

Řízení dle cílů lze uplatňovat s výhodou na strategické i taktické úrovni, kde se obvykle pracuje s časovými horizonty jeden rok a delšími. Tyto horizonty představují optimální časový rámec pro nastavení a zakotvení plánování dle cílů, což nevylučuje flexibilní přístup ke změně plánovaných priorit pokud si to aktuální situace vyžaduje.

V současnosti MBO nachází preferenční uplatnění ve firmách jejichž produkční schopnost je založena na kreativitě, sebeřízení klíčových zaměstnanců a zejména využívání tacitních znalostí. V nové nadnárodní ekonomice nachází MBO uplatnění rovněž v řízení lokálních manažerů nadnárodních společností. Jedná se zejména o situace, kdy vlastník případně i exekutivní management firemního ústředí se vzdává operativní kontroly nad procesy v kapitálově spřízněné společnosti a transformují tak řídicí proces na stanovování a vyhodnocování plnění cílů. Specifické cesty k naplňování firemních cílů jsou potom na úvaze lokálního managementu. Tento princip je funkční a plní svůj účel za předpokladu, že dochází napříč multikulturnímu a mnohdy i sociálně a právně diferencovanému prostředí k určité míře vzájemného porozumění mezi jednotlivými manažerskými strukturami. Právě neporozumění kulturním, sociálním a technickým odlišnostem a z nich vyvěrajícím oboustranným frustracím se mnohdy stává zdrojem selhání MBO jako manažerského principu.

Nová ekonomika – věk permanentních krizí

Krize a její charakteristiky

Za krizi lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit a v krajním případě dokonce i ohrožit integritu a životaschopnost organizace.

Firemní krize již nemusí být odrazem fatálně špatného řízení společnosti, ale je stále častěji považována za změnu, jejíž charakter a dopad jsou vážnější. Uvádí se, že velké společnosti v USA čelí krizi v průměru každých 4-5 let. Příčinami krize nejsou jen mediálně atraktivní katastrofy a podvody, ale mnohdy i plíživé události jako nepříznivá rozhodnutí regulatorních či soudních orgánů, problémy s bezpečností firemních produktů, soudní stíhání klíčových zaměstnanců firmy, nepříznivý vývoj směnných kursů, povětrnostní vlivy, průmyslové havárie a jiné.

Odezva firmy na krizový stav má jak krátkodobé tak dlouhodobé dopady. Efektem s největší dynamikou je bezesporu dopad na jmění akcionářů. Studie, provedená Oxfordskou univerzitou, odhadla finanční dopady 15 významných firemních krizí, které se odehrály v letech 1980-1995. Tyto krize, lišící se svou příčinou a podstatou počínaje stažením výrobku z trhu a konče průmyslovými haváriemi a teroristickými útoky, měly překvapivý dopad na změnu kursu akcií. Ty společnosti, které účinně zvládly řešení krizové situace, zaznamenaly v následujícím roce růst akcií v průměru až o 7%. Naproti tomu akcie společností, které krizové řízení nezvládly, zaznamenaly pokles cen akcií v průměru 15%. Opominout nelze ani poškození jména zavedené značky. Pokud se zaměříme na původ nebo zdroje krizí, můžeme s určitým zjednodušením rozdělit krize na *exogenní* a *endogenní*. Je evidentní, že vzájemná provázanost a podmíněnost exogenních a endogenních faktorů, které se v určité proporcii na krizi podílí, bude blízká realitě, nicméně již uvedené rozdělení poskytuje poměrně ilustrativní pohled na problematiku.

Exogenní krize

Ve většině případů se jedná o krize nebo události, které mají svůj původ mimo postižený subjekt. Obvykle to bývají krize globálního nebo makroekonomického charakteru, které vznikly a rozvinuly se bez zásahu a přičinění exponovaného subjektu. Geneze exogenních krizí je proces, na kterém se může podílet i několik navzájem podmíněných faktorů. Krize tohoto typu mohou být důsledkem dopadu přírodních katastrof, mezinárodní ekonomicko-politické situace, ale i nekvalitně formulované národní legislativy. I když je zdroj a následný rozvoj těchto krizí obtížně kontrolovatelný, je vždy obtížnější pro exekutivní management se s tímto typem krize vypořádat. Netřeba zdůrazňovat, že snáze se změny nebo přizpůsobí firemní proces než závazně platný legislativní dokument či dokonce makroekonomický parametr. Podobně řada podniků bude s obtížemi čelit současné rychle proliferující globální finanční krizi, jejímž motorem jsou síly, které jsou evidentně nejen mimo podnikovou, ale i národní kontrolu. Určité nebezpečí může představovat vnitřní rezignace některých manažerů vůči těmto typům krizím, neboť tyto krize jsou zdánlivě indiferentní vůči partikulárním zásahům a navíc převládá přesvědčení, že se „vyřeší samy“ resp. zmizí stejně rychle jako se objevily. Manažerská praxe ukazuje, že i těmto krizím lze čelit zvýšenou flexibilitou firemního managementu, okamžitým reagováním na nastalou situaci a mnohdy i aplikací výjimečných a netradičních řešení.

Endogenní krize

Původ tohoto typu krize je obvykle hluboce zakořeněn v postiženém subjektu a téměř bezvýhradně je jeho příčinou manažerská chyba nebo obdobný typ selhání. Skutečnost, že se mnohé podnikatelské subjekty dostávají do krizových situací vlastními chybami a selháními je dostatečně známa. V této souvislosti lze jmenovat amatérsky provozovaný finanční nebo projektový management, flagrantní omyly v řízení lidských zdrojů, chybná rozhodnutí zejména na strategické úrovni apod. Endogenní krize jsou příjemné, pokud lze tento výraz použít, tím, že jsou snadno vystopovatelné a manažersky uchopitelné. Určitou překážkou v hladkém překonání krize je, že má obvykle konkrétního viníka, přičemž někdy jím může být celý manažerský tým a ten bude mít nízkou motivaci k tomu, aby odhalil sebe sama jako zdroj potíží. V praxi zpravidla dochází po určitém čase vlastníkům trpělivost a i když jsou potom jejich rozhodnutí přiměřeně rázná, došlo již v mezidobě k nevratnému prohloubení škod. Kvalitní management by měl tudíž být schopen fungovat na principu zpětné vazby a v případě selhání reflektovat svá pochybení a vytvořit tak nezbytný předpoklad pro jejich nápravu.

Krizový management jako manažerská kvalifikace

Podnikatelské klima, všeobecně prosáklé potenciální krizí, si vynutilo artikulovat krizový management jako disciplínu, která se rutinně stává nezbytnou a žádoucí manažerskou kvalifikací. Vysoká frekvence opakování krizí již neumožňuje vlastníkům jednoduše a pravidelně přepřáhnou v případě nutnosti na krizové manažery a po vyřešení krize vrátit firmu do předkrizového stádia reinstalovat původní nebo obměněný management. I když universalita manažerů není neomezená, není pro firmu zcela výhodné se zbavit nejen kvalitních manažerů, nýbrž i jich intelektuálního a emočního kapitálu, který si budovali a prohlubovali v daném oboru po mnoho let.

Krizový management představuje řízení operací v průběhu nastalé krize v rozsahu, v jakém jsou tyto události řiditelné. Krizový management je rovněž soubor opatření zacílený na minimalizaci potenciálních škod vzniklých v důsledku krize a často je efektivní jak při preventivní eliminaci hrožící krize tak zvládání následků krize. Je postaven na dvou pilířích tvořených *plánem krizového řízení* a *plánem krizové komunikace*. Krizový management není v žádném případě souborem mechanických pravidel, postupů a aktivit, ale souborem promyšlených procesů a postupových kroků zaměřených na předjímání komplexní podstaty krize. Tato podstata, v závislosti na úhlu pohledu, má jak svoji reálnou podobu, tak svoji vnímanou podobu která se může lišit podle povahy a původu krize.

Krizový management je manažerský nástroj, jehož využití není předmětem svobodné volby, nýbrž je vynuceno nastalými okolnostmi. Z tohoto důvodu není předmětnou úvahou zda ho jako manažerský nástroj využít či nikoli. Otázkou je především správné načasování a efektivní využívání krizových manažerských praktik, případně jak dlouho je organizace schopna bez negativního dopadu na firemní kulturu dopady krizového managementu tolerovat. Není neobvyklé, že rychlé a účinné překonání krize firmu ještě posílí a přispěje tak ke zvýšení integrity firmy a ztotožnění zaměstnanců s firmou.

Outsourcing jako nová forma kooperace

Jedním z pilířů moderního managementu jsou bezesporu nové formy kooperací mezi subjekty s cílem vytvořit a využít synergický efekt z takto vzniklých sdružení a spojení. V současnosti již celá podnikatelská odvětví jsou výlučně postavena na kooperativním principu⁴. Přednosti podnikatelských kooperací v sobě integrují výhodu klasické dělby práce a prvků moderního procesního managementu. Rozdíl spočívá v tom, že výkon uceleného procesu nebo jeho dílčí části je přenesen na kooperující subjekt. Jeden z klíčových novodobých manažerských principů postavených na kooperaci představuje *outsourcing*.

Základní koncept outsourcingu

Esenciální myšlenkou koncepce outsourcingu je zadat externě výkon těch činností, které je externí subjekt schopen zajišťovat s vyšší efektivitou než mateřský podnik. Pojem efektivita výkonu činnosti zahrnuje vzájemné prolnutí efektu ekonomické efektivnosti, kvality výkonu a rychlosti zajištění výkonu.

Hlavní výhody vyplývající z uplatnění koncepce outsourcingu:

- ***Zprůhlednění nákladové struktury, adresnost nákladů***
- ***Efektivnější řízení nákladů včetně lepšího využití neproduktivních aktiv***
- ***Optimalizace cash-flow***

⁴ Jako příklad lze uvést známe firmy, které se výlučně zabývají marketingem a distribucí a vlastní výrobu zadaly kooperujícím subjektům (viz Niké, Matsushita apod.)

- *Omezení investičních nákladů (transformace investičních nákladů do provozních nákladů)*
- *Omezení investičních úvěrů a souvisejících finančních nákladů (nákladové úroky, bankovní poplatky)*
- *Efekty vyplývající z rozsahu vykonávaných činností*
- *Efektivnější využití manažerských struktur*
- *Úspory vyplývající ze sofistikovanějšího výkonu činností*
- *Platba pouze za činnosti, které byly skutečně vykonány (položkově či paušálně)*
- *Možnost zpětného leasingu*

Ekonomické aspekty outsourcingu

Outsourcing z pohledu nákladovosti procesu

Ekonomická motivace bývá často ústředním impulsem a hnací silou příklonu firem ke koncepci outsourcingu, nicméně ekonomická evaluace možných alternativ (insourcing vs. outsourcing) nemusí být tak jednoduchá, jak by se na první pohled mohlo zdát.

Náklady na proces, který je adepty outsourcingu, mohou mít ve vnitropodnikovém účetnictví různé zakotvení. Vzhledem k tomu, že preferovanou formou účtování většiny firem je střediskové hospodaření, je evidentní že náklady na určité typy činností jsou alokovány na jednom či zpravidla více nákladových střediscích. Vzhledem k tomu, že procesní pohled na firmu ještě zdaleka není samozřejmostí, lze očekávat že náklady jsou spíše rozptýleny napříč firmou. Např. náklady na vývoj výrobku jsou součástí hospodaření a účtování střediska marketingu, technického rozvoje, útvaru údržby, výroby i logistiky. Za této situace, jediná metoda, která je schopna postihnout takto difúzní rozložení nákladů je procesní kalkulace ABC (*Activity Based Costing*). Kalkulace nákladovosti procesu metodou ABC a následné porovnání interní nákladovosti procesu zjištěného touto metodou s cenou nabízenou externím subjektem již může reprezentovat relevantní vstup do rozhodovací analýzy o akceptaci či odmítnutí outsourcingové služby.

Outsourcing z pohledu hodnotového managementu

- Outsourcing neovlivňuje negativně kotovanou cenu akcií. U firem, které provedly outsourcing činností, nebyl pozorován statisticky významný dopad na cenu akcií
- Outsourcing může při vhodném upořádání generovat hodnotu pro akcionáře. Pokud dojde k outsourcingu např. podpůrných činností, které nejsou hodnototvorné, dojde k zákonitě k zefektivnění ostatních klíčových aktivit firmy.
- Při outsourcingu činností na kapitálově propojenou firmu (např. dceřinou společností), může tato firma při správném řízení vytvářet hodnotu pro akcionáře na základě výkonů činností pro další externí subjekty (efekty z rozsahu)

Postupně se kultivující prostředí na straně nabídky nejrozumnějších činností vytváří základní tržní předpoklad pro optimální, či optimu se blížící, výběr těchto činností. Při současném trendu maximálního soustředění na klíčové podnikatelské aktivity (Core Business), přichází varianta outsourcingu činností na program téměř nevyhnutelně. V této situaci je otázkou adekvátní analýza, vyhodnocení možných variant a následné manažerské rozhodnutí o rozsahu a charakteru outsourcingu. Při rozhodování o outsourcingu se v zásadě doporučuje kombinovat racionální a intuitivní přístupy, přičemž nákladovost outsourcingu ať na vlastní (tj. kapitálově spřízněnou) či externí společnost je třeba neustále porovnávat s benchmarkingovými ukazateli. Podstatou průběžného monitoringu je neumožnit

outsourcingu vymknout se technické a nákladové kontrole. Předmětem posouzení nesmí být v žádném případě pouze ekonomická stránka problému, ale i aspekty obchodní (spolehlivost dodavatele outsourcované služby) či strategické (možná strategická a existenční závislost na externím subjektu).

Závěr

Příspěvek popisuje uplatnění vybraných manažerských praktik při řízení podniku v globálním podnikatelském prostředí. Manažerská praxe ukazuje, že diskutované manažerské praktiky, které lze s úspěchem využívat v éře globální ekonomiky. Tyto manažerské přístupy nelze aplikovat v jejich rudimentární podobě a je nezbytné je flexibilně adaptovat na nově se utvářející podnikatelské prostředí charakterizované turbulencemi a diskontinuitami.

Literatura:

- [1] Drucker P. F., (2001): The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management , Harper Collins Publishers, 2001
- [2] Drucker P. F., (1954): The Practice of Management, HarperCollins, New York, 1986
- [3] McGregor D., (1960): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 2006
- [4] Bossidy L., Charan Ch. (2004): Řízení realizačních procesů, Management Press, Praha, 2004
- [5] Špaček M. (2006), Řízení firemních rizik v kontextu Corporate Governance, Finanční management 03/2006, str.51

Řízení podniku v globálním podnikatelském prostředí – staré koncepty s novým obsahem

Miroslav Špaček

ABSTRAKT

Globální podnikatelské prostředí je stále více charakterizováno matematicky obtížně popsanými turbulencemi, nejistotami a neurčitostmi. Řízení podniků v této situaci lze s určitou aproximací přirovnat k úloze lodního kapitána, kormidlující loď úskalími, jejichž geografická určenost se náhle vytratila a on se musí spoléhat téměř výlučně na své analytické schopnosti, individuální i sdílenou zkušenost a intuitivní posuzování a vyhodnocování neustále se měnící situace. Za této situace si mnozí manažeři kladou otázku, nakolik lze ještě podniky v éře globalizace efektivně řídit. Řízení společností je podřízeno principům správy společností–Corporate Governance, která nabývá v rámci globálního podnikatelského prostředí univerzálních charakteristik.

Příspěvek se dotýká dvou klíčových manažerských kompetencí, jmenovitě organizování a plánování, jejichž zvládnutí ve světle globalizující se ekonomiky představuje klíčový faktor úspěchu organizace.

Klíčová slova: Procesní management; strategie; Corporate Governance, Outsourcing, MBO.

Company Management in a Global Business Environment – Old Concepts with New Content

ABSTRACT

Global business environment is preferably characterized by turbulences as well as by uncertainties and other undeterminable parameters which can hardly be described by routine mathematical tools. At these circumstances corporate management could be likened to ship captain who has to rudder a ship through hell and high water without having correct maps. All of a sudden he has to rely almost exclusively on his analytical skill, personal and shared experience and intuitive consideration. Upon this situation managers may raise a question to what extent companies are manageable in global business environment. Management process is subject to Corporate Governance principles, which are becoming universal in global business environment.

This paper refers to two key managerial competencies, namely organizing and planning, which mastering in light of global economics represents key success factor.

Key words: Process Management; Strategy; Corporate Governance, Outsourcing, MBO.

JEL classification: L 23