

## Vývojové trendy managementu na začátku 21.století

V předcházejících kapitolách šlo o vysvětlení základních principů organizování. Významné místo mezi nimi nesporně zaujímá princip jediného odpovědného vedoucího, jehož aplikace vede k hierarchickým organizačním strukturám. Dlužno připomenout, že hierarchický koncept organizace je velmi starý. Dříve, než se s nástupem průmyslové revoluce začal uplatňovat v podnicích, byl už po staletích uplatňován v rámci tradičních organizací - státu, církve a armády.

Pro tyto, možno říci klasické struktury, je rozhodující vertikální osa s linií nadřízenosti a podřízenosti. Směrem shora dolů jdou příkazy, které každý nižší stupeň má povinnost detailněji rozpracovat a konkretizovat, v opačném směru, ze spodu nahoru, jdou hlášení o plnění těchto příkazů. Tyto strohé a jednoduché modely se v praxi dlouho osvědčovaly a možno konstatovat, že existují, byť s řadou „změkčení“ a modifikací i v současnosti. Je však třeba si rovněž uvědomit, že v průběhu celého dvacátého století, a zejména pak v jeho závěrečných dekádách, dochází k postupnému prosazování řady změn, což vede k tomu, že na prahu století stávajícího se setkáváme se situací, která se od klasického pojetí v mnoha případech již významně odlišuje.

Úměrně velikosti podniku, složitosti výroby a složitosti prostředí, ve kterém podnik operoval, rostla složitost řízení a kvantitativní i kvalitativní nároky na práci vedoucího. Tomu se pokusil, jak jsme se již výše zmínili, čelit v prvních dekádách dvacátého století Taylor návrhem své funkcionální struktury se specializovanými vedoucími, která se však, jak známo, z důvodů nemožnosti praktického vymezení kompetencí, neosvědčila. Daná myšlenka však vedla k rozvoji štábních útvarů, vykonávajících řadu administrativních, technických a jiných odborných prací, sloužících jako opora pro vlastní řídicí činnost vedoucího. Začleněním štábních útvarů se z původní liniové struktury vyvinula struktura liniově štábní.

### 5.1 Snižování počtu stupňů řízení

I přes účinnou podporu štábních útvarů zůstává v hierarchických strukturách počet přímo podřízených pracovníků jednomu vedoucímu pochopitelně limitovaný. S růstem velikosti podniku proto počet stupňů řízení roste. U tradičních gigantů jako např. General Motors, či General Electric šlo ještě v nedávné době o 15 až 18 stupňů řízení. V takové struktuře se řízení stává velmi těžkopádným a neefektivním.

Aby zmíněné kolosy bylo možno vůbec řídit a dokázaly dostatečně reagovat na dynamické prostředí, nastupují v poslední době trendy k decentralizaci, ke „zplošťování“ hierarchických struktur a k flexibilitě. To vše je úzce spjato se **změnou**

**stylu řízení** od přísně autoritativního k participativnímu až liberálnímu. Tyto trendy se neprojevují pouze u těch největších podniků, kde se jejich realizace stává nutností, ale též u mnoha středních i menších firem, všude tam, kde strnulé a složité organizační struktury nedokáží dostatečně reagovat na dynamicky se vyvíjející realitu.

V důsledku měnícího se stylu řízení, decentralizačních tendencí a stále širšího uplatňování manažerských informačních systémů ztrácí na významu střední stupně řízení, jejichž úkolem bylo v původním autoritativním systému plnit funkci „převodových pák“ mezi vrcholovým vedením a výkonnými pracovníky. Dá se říci, že zatímco význam a smysluplnost středních stupňů řízení klesá, roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií podniku v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí. Mění se i pozice nejnižšího stupně řízení. Ten se začíná úzce propojovat s výkonnými složkami, reprezentovanými ne již, jako v minulosti dělníky, nýbrž operátory výrobních systémů. Dochází tedy ke změnám v rozdělení řídicí práce na jednotlivé stupně a ke změnám v jejím charakteru. V důsledku „eroze“ **středních stupňů řízení** jsou vytvářeny podmínky pro jejich redukci.

Dalším faktorem, vedoucím ke snižování počtu stupňů řízení, je pokles významu vertikálních a **růst významu horizontálních vztahů**. Tvůrčí práce, vykonávaná zpravidla v týmech, předpokládá a zároveň posiluje význam horizontálních vztahů, tj. vztahů spolupráce. Na rozdíl od dřívějšího systému, kde izolovaný dělník dostával příkazy od svého nadřízeného, který tímto zabezpečoval jak celkovou koordinaci, tak pracovní disciplínu, tým si svoji práci koordinuje sám a disciplína je nahrazena motivací. Této situaci odpovídající participativní, resp. liberální styl řízení nezatěžuje vedoucího neustálým ukládáním a kontrolou velkého počtu detailních úkolů a umožňuje mu tak vést daleko širší kolektiv spolupracovníků.

## 5.2 Decentralizace

První z možností decentralizace uspořádání velkého podniku je **vytváření divizí**. Divize je relativně autonomní celek, orientovaný zpravidla na produkci určité skupiny výrobků, resp. poskytování určitých služeb. Autonomie tohoto celku je podmíněna tím, že má k dispozici potřebné prostředky pro svoji činnost. Top management podniku se zabývá strategickým řízením, do operativního řízení divize nezasahuje. Řídicí vztah vrcholového vedení vůči divizi se odehrává prostřednictvím určování rámcových naturálních ukazatelů a zejména ukazatelů ekonomických. S decentralizací velkých podniků (např. General Motors, nebo du Pont) cestou vytváření divizí se setkáváme již ve dvacátých letech minulého století.

Neúčinnost tradičního centralizovaného příkazovacího systému řízení iniciovala hledání dalších cest, jak decentralizovat pravomoc a odpovědnost, a to až na co

nejmenší celky. Jedním z prvních, a ve své době průkopnickým řešením svého druhu byl systém střediskového hospodaření dovedený až na úroveň jednotlivých provozů a dílen, uplatňovaný v Československu v obuvnickém koncernu Baťa před druhou světovou válkou.

Zmíněný trend pokračoval ve druhé polovině dvacátého století a směřoval k vytváření organizačních struktur na bázi tzv. **strategických podnikatelských jednotek** (SBU - Strategic Business Unit). S daným konceptem a označením přichází počátkem sedmdesátých let jako jedna z prvních společnost General Electric. Vymezení pojmu strategická podnikatelská jednotka je relativně široké. Za určité situace může strategickou podnikatelskou jednotku tvořit několik divizí, na druhé straně může jít o nevelký celek na úrovni hospodářského střediska. Důležitá je vazba na výrobek a zákazníka. Obecně je možno říci, že strategická podnikatelská jednotka je relativně samostatná oblast podnikání, jež je odpovědná za produkci a marketing určitého druhu výrobků, resp. služeb.

Výraznější stupeň decentralizace představuje **holdingová forma** uspořádání podniku. Holding se skládá z celků vybavených právní subjektivitou, zpravidla v podobě obchodních společností typu společností akciových nebo společností s ručením omezeným. Mateřská společnost zastává roli holdera. Vůči dceřinným společnostem plní mateřská společnost funkci zakladatelskou. Holder ovládá dceřinné společnosti cestou výkonu vlastnických práv, u akciových společností prostřednictvím valné hromady, představenstva a dozorčí rady, u společnosti s ručením omezeným prostřednictvím jednatelů. Zatímco u podniků, byť značně decentralizovaných, zůstávají zachovány jejich hranice, minimálně ve smyslu právním (jsou právníckými osobami), jednota holdingu z hlediska právního neexistuje. Jde o seskupení podniků, jehož integrita je docilována vlastnickým ovládním a prostřednictvím obchodních smluv.

Decentralizační trendy nabývají různých podob, nicméně jejich obecné účinky jsou v zásadě stejné: Původní strohé hierarchie založené téměř výhradně na vertikálních vztazích a opírající se o principy autority, jsou nahrazovány „měkčími“ strukturami, opírajícími se o principy spolupráce a konkurence a nabývající v nejednom případě kvazitržních, v případě holdingu i tržních vztahů. Lze říci, že podobnou měrou jak podnik decentralizuje, navazuje více či méně pevné **vztahy s okolím**. K tomu je více důvodů a k realizaci toho vede více cest.

Jako první z možností zmiňme **outsourcing**. Jde o projev dalšího prohlubování dělby práce. Podnik v rámci outsourcingu vyčleňuje ze své působnosti takové činnosti, které není schopen vlastními silami provádět stejně efektivně jako specializovaná organizace. Zpravidla první jsou na řadě činnosti spadající do oblastí obslužných a pomocných procesů. Jedná se například o ostrahu a ochranu objektů, úklid objektů, stravování, ubytování a rekreaci zaměstnanců, autodopravu a pod. V druhé řadě

se jedná o činnosti z oblasti hlavních procesů podniku. U výrobního podniku jde o ty výrobní činnosti, které externí dodavatel dokáže realizovat kvalitněji a levněji.

Dlužno poznamenat, že významná vlna outsourcingu proběhla v postsocialistických zemích v devadesátých letech dvacátého století v řadě středních a velkých podniků při transformaci z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní. Důvod byl jednoznačný: V centrálně řízené ekonomice s chronickým převisem poptávky nad nabídkou bylo jedinou možností podniku si maximální objem svých potřeb zabezpečovat svépomocí. S rozvojem tržního hospodářství nastal dynamický růst nabídky organizací specializovaných na různé služby (bezpečnostní, úklidové, stravovací, ubytovací, dopravní aj.), které s ohledem na svoji specializaci a úspory z rozsahu byly schopny tyto služby zajistit kvalitněji a s nižšími náklady, než kdyby byly vykonávány vlastním podnikem. Obdobně to bylo i s kooperací ve výrobě, kdy bylo možno využít nabídky řady nově vzniklých malých soukromých firem, či privatizovaných podniků, které ztratili svoji původní zakázkovou náplň.

Důsledný outsourcing vede k výraznému „zeštíhlení“ podniků. Jde o koncentraci pouze na ty činnosti, které podnik dokáže sám vykonávat efektivněji než by je zabezpečoval dodavatelsky a rovněž na ty činnosti, které je nutno si ponechat z důvodů zajištění své konkurenceschopnosti, resp. z jiných strategických důvodů.

Specifickou formou outsourcingu je vyčleňování činností charakteru duševní práce a jejich zajišťování externími službami. Může se jednat například o činnosti účetní, právní, technické i manažerské. V konkrétních případech může tatáž osoba přejít ze zaměstnaneckého vztahu vůči danému podniku do vztahu dodavatelského. To je opět jeden z projevů tendence k rostoucí flexibilitě. Ze zaměstnance, co by součástí podniku, se stává podnikatel se svoji pracovní silou. Ředitel podniku už není vázán pracovní smlouvou, ale manažerskou smlouvou, účetní vykonává účetnictví dodavatelsky pro více malých firem, s právním expertem, dříve zaměstnaným v podniku, je uzavírána smlouva na vyřešení konkrétního problému. Mobilita lidí vůči organizaci roste.

### **5.3 Vytváření sítí**

V důsledku vyčlenění řady činností mimo hranice podniku narůstá počet a význam vztahů podniku s jeho okolím. To, co bylo původně možno řešit v rámci jeho vnitřního řízení, je teď nutno řešit prostřednictvím obchodních smluv. Při překročení určité hranice významu a četnosti vztahů, zejména v oblasti spolupráce při zajišťování hlavní činnosti, se původní model „podnik plus několik kooperujících jednotek“ mění na model „sítě“. Naplňování potřebné funkce, která se původně realizovala na úrovni podniku (resp. podniku využívajícího kooperaci), se teď odehrává na úrovni sítě.

K vytváření sítí je možno dospět i opačným způsobem, tedy nikoli cestou vyčleňování činností vně podniku a následnou kooperací, nýbrž tím, že podnik navazuje s jiným podnikem či podniky **strategické partnerství**.

- Podle těsnosti vztahů se rozlišují v zásadě tři formy strategického partnerství, a to
- volné formy, kam patří příležitostná spolupráce a „tiché“ neformální domluvy
  - strategické aliance, včetně joint ventures
  - těsné formy, kam patří fúze a akvizice

Pro **volné formy** strategických partnerství je typické, že jsou obvykle uzavírány cestou „tiché dohody“ o cenách, vymezení trhů, výměně know how a pod. Zatímco dohody o cenách a vymezení trhů se mohou dostat do rozporu s antimonopolními zákony, nebo alespoň se zásadami podnikatelské etiky, spolupráce v oblasti know how, týkající se např. sdílení určitých datových zdrojů, společného využívání licencí a patentů, počítačových programů a pod. tyto problémy nemá.

**Těsné formy** strategického partnerství jsou charakteristické pevným organizačním, popř. i právním propojením původně samostatných partnerů. V zásadě může jít, jak již bylo naznačeno, buď o fúzi, čili splynutí partnerů, nebo silnější partner zakoupí, pohltí, či získá partnera slabšího. Ať už jde o první či druhý případ, může se jednat buď o propojení kapitálové, tedy na úrovni holdingu, kdy si partneři zachovávají právní subjektivitu, nebo jde o těsnější spojení, kdy z původních samostatných právních subjektů vzniká jediný právní subjekt (např. slabší podnik je pohlcen podnikem silnějším a stane se jednou z jeho divizí).

Pro vytváření sítí je však typičtější, a má větší význam než zmíněné dvě krajní podoby strategického partnerství, podoba třetí, stojící mezi nimi - **strategické aliance**. Strategické aliance mají, na rozdíl od volných forem strategického partnerství, ze kterých se mohou vyvinout, jasně deklarované a právně podložené vztahy poměrně významné spolupráce, které ovšem bývají zpravidla realizovány dočasně, pro splnění určitého strategického cíle. I když toto spojení může být velmi těsné, vždy se jedná o partnerství samostatných právních subjektů. V případě **joint ventures**, jako specifické formy strategické aliance, je tato spolupráce realizována prostřednictvím společného podniku, který partneři za tímto účelem vytvářejí. Je možné, a taky se to často stává, že z pružného a dočasného spojení v podobě strategické aliance se vyvine těsná forma strategického partnerství a například společný podnik (joint venture) se stane základnou pro následnou fúzi.

Na rozdíl od jednotlivého podniku, kde se jedná o vnitřní podnikání, tedy podnikání s využíváním pouze vlastních zdrojů podniku (posílených eventuálně o cizí finanční zdroje v podobě např. úvěrů), jde u podniků propojených do strategické aliance též o tzv. vnější podnikání, spočívající ve využívání zdrojů celé sítě.

Je možno rozlišovat tři důvody pro vznik a rozvoj strategických partnerství. Jsou to:

- sdílení a využívání zdrojů
- redukce konkurenčních střetů
- přenos a využití znalostí

Pro vznik a existenci strategického partnerství, ať už ve formě strategické aliance, nebo v některé z dalších dvou zmíněných forem, může být rozhodující pouze jeden z těchto důvodů, popř. dva, či všechny tři.

V prvním případě jde o to, aby se vhodnou volbou alokace a koncentrace zdrojů dosáhlo pozitivního synergického efektu. Může jít o sdružování zdrojů, resp. o vzájemné vyvažování slabých stránek jednoho z partnerů silnými stránkami druhého, popřípadě o společné sdílení podnikatelských rizik. Konkrétně se může jednat o spolupráci při výzkumu a vývoji složitého výrobku či technologie, o společné vytváření, resp. sdílení výrobních a prodejních kapacit apod. Takové případy můžeme dnes již považovat za klasické. Ve větší míře začaly iniciovat vznik strategických aliancí od počátku osmdesátých let minulého století, nicméně existovaly a realizovaly se i dříve. Tyto formy bývají zpravidla uváděné jako oficiální zdůvodnění spolupráce.

Druhý ze zmíněných důvodů začal nabývat na váze koncem osmdesátých let. V té době se jako reakce na vyčerpání z ostrého konkurenčního boje začaly v praxi rychle rozvíjet relativně volná, často skrytě domluvená strategická partnerství s konkurenty. Nemuselo přitom jít pouze o spolupráci v hranicích jedné ekonomiky, ale do hry začaly vstupovat obtížně kontrolovatelné vztahy mezi nadnárodními společnostmi v globální úrovni. Šlo například o spolupráci americké společnosti General Motors s korejskou společností Daewoo v oblasti výroby součástí a dílů automobilů, německé společnosti Siemens a nizozemské společnosti Philips v oblasti vývoje mikroelektroniky a celou řadu dalších.

Redukce konkurenčních střetů vyplývá ze snahy nahradit „negativní kooperaci“, tj. konkurenční boj jejím protipólem - „pozitivní kooperací“, tedy spoluprací. V praxi přitom dochází v návaznosti na dané okolnosti k tomu, že v určité oblasti dochází mezi firmami k pozitivní kooperaci, v jiné ke kooperaci negativní. Časem se může pozitivní kooperace měnit na negativní a naopak. V současné praxi je v nejednom případě obtížné jednoznačně rozlišovat, kdo je kdy partnerem a kdy konkurentem.

Třetí důvod je úzce spjat s informační společností, resp. se společností znalostí. Díky mohutnému rozvoji informatiky získávají strategické aliance pro svůj vznik a pružné fungování významné zázemí v celosvětově působících komunikačních systémech. Ve stále širší míře se proto mohou opírat o e-business, e-commerce, e-banking, e-administration apod. Informace jsou v současné době klíčovým faktorem úspěchu. Vzniká potřeba získávat informace od partnerů, sdílet s nimi a společně využívat důležité datové báze a rovněž se neustále učit ze zkušeností partnerů i konkurence.

Zajímavým příkladem prosperujících sítí jsou struktury malých a středních podniků v tradičních odvětvích v Německu. Příznivé podmínky jsou dány rodinným charakterem firem, tradičním dodržováním zásad podnikatelské etiky a oddaností profesi. Tak například odvětví textilů vzkvétá díky složitému systému svazků, kterými jsou propojeny nejen výrobní podniky, ale i výzkumné ústavy, marketingové agentury, konzultační firmy a střediska pro přípravu pracovníků. Daná síť je navíc propojena i se sítěmi dodavatelů surovin, materiálů, barviv apod. Vzniká tak síť sítí.

Efektivně se rozvíjejí sítě též v Itálii, kde v řadě případů vznikají prosperující řetězce složené z velmi malých firem. Jejich vlastníci dávají přednost kooperaci před expanzí a integrací. Firmy zůstávají malé a využívají právních a organizačních výhod malých podnikatelů. Jako příklad takto koncipované sítě může sloužit známá Italská firma Benetton.

Sítě začaly v posledních desetiletích vznikat spontánně. Způsob vytváření sítě i její podoba se realizuje případ od případu, v závislosti na konkrétní situaci a podle konkrétních potřeb. Nicméně začínají se významně uplatňovat i určité unifikované podoby.

Jednou z těchto forem je **franchising**. Je to systém založený na spojení poskytovatele franchisy („*franchise*“ znamená „výsada“) a jejího příjemce. Franchising lze považovat za určitou formu licence. Poskytovatel franchisy je ekonomicky silný partner, disponující významným image a specifickým know how. Franchisingová smlouva dává příjemci franchisy právo využívat obchodní značku poskytovatele, právo a zpravidla i povinnost využívat při realizaci služeb, či výrobků postupy, resp. prostředky dodávané v rámci smlouvy poskytovatelem, právo využívat reklamu, popřípadě další služby poskytovatele. Předávané know how je přesně popsáno. Toto know how je příjemce oprávněn a zároveň povinen využívat, aby jeho služby resp. výrobky byly na stejné úrovni jako kdyby je realizoval poskytovatel

Pro poskytovatele je franchising výhodný v tom, že rozšiřuje svoje image a podíl svého produktu na trhu cestou poskytování know how za úhradu, aniž by sám musel investovat. Tento systém umožňuje rychle a snadno pronikat na trhy i do vzdálených teritorií, a to prostřednictvím příjemců franchisy, kteří se v místních podmínkách dokáží orientovat zpravidla podstatně lépe než poskytovatel franchisy. Pozitivní pro poskytovatele rovněž je, že riziko podnikání nenese sám, ale že se rozkládá na více subjektů.

Výhodou pro příjemce franchisy je získání značky a image renomované firmy a kvalitního know how a řady výše již vzpomenutých služeb zabezpečovaných poskytovatelem. Zapojení dané firmy do této sítě a možnost záštity ze strany

poskytovatele podstatně zvyšuje její vyjednávací sílu v dodavatelsko-odběratelských vztazích, při získávání úvěru a pod.

Na bázi franchisingu je vytvářena síťová organizace mnoha známých nadnárodních společností. Můžeme k nim zařadit již zmíněný Benetton (módní ošacení) dále například McDonald's, (rychlé občerstvení), Holiday Inns (hotely), OBI (obchody pro kutily) a další.

Nejdále na cestě od tradičních hierarchických struktur ke strukturám síťovým dospěla **virtuální organizace**. Jejím účelem je rychle a efektivně využít určitou podnikatelskou příležitost, která se v současné dynamické době vynořuje zpravidla těžko předvídatelně. To, co nedokáže jednotlivý podnik, protože nemá k dispozici dostatečné kapacity, dostatečnou finanční sílu a odpovídající know how, dokáže dočasně vytvořená síť firem, která je propojena moderními informačními technologiemi. Jednotlivé prvky této sítě jsou samostatnými právními subjekty, nejsou ani vlastnický propojeny. Každý z nich přispívá k využití podnikatelské příležitosti svou specifickou schopností a získává to, co by izolovaně získat nemohl.

Ve virtuální organizaci se jedná o vysokou míru dělby práce a kooperace, a to často na velké vzdálenosti. Jedna či více firem zajišťuje výrobu, jiná firma projekci a přípravu výroby, další firma zabezpečuje marketingové služby a prodej, určitá firma, tvořící jádro sítě, se zabývá managementem. Využití moderních informačních technologií umožňuje získávat, zpracovávat a distribuovat potřebné informace v reálním čase, což činí složitou kooperaci v dané síti realizovatelnou.

Jak už jsme se výše zmínili, podnikání a řízení se rozšiřuje z úrovně podniku na úroveň sítě. Na rozdíl od podniku, který má relativně stabilní strukturu a poměrně jasně vymezené hranice, struktura sítě a její hranice se neustále mění. Mění se rovněž význam postavení podniků v síti. Jedna, někdy i více firem nabývá v síti charakteru center, která plní určité řídicí funkce. Tato centra se různě přeskupují. Tím, jak firmy do sítě vstupují, mění svoji pozici, resp. ze sítě vystupují, mění se jejich vzájemné vztahy ze vztahů konkurenčních na kooperační a naopak.

## 6. Použitá literatura

BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.

BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. Brno : Masarykova univerzita, 2003. 99 s. ISBN 80-210-3213-8.

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha : Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.

REICH, R.B. *The Work of Nations*. New York: Alfred A. Knopf, 1991. Český překlad: *Dílo národů*. Praha : Prostor, 1995. 353 s. ISBN 80-85190-34-6.



TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha, Management Press, 2002.