

K PROBLEMATICE KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÝCH PODNIKŮ V PROSTŘEDÍ TURBULENCE

Jan Truneček, Vysoká škola ekonomická v Praze

1. Úvod

Pro **konkurenceschopnost v podnikatelské sféře** (konkurenční výhoda, podnikatelské chování, podnikatelská činnost) existuje ve světové manažerské literatuře celá řada definic a nejrůznějších vymezení.¹ Konkurenceschopnost je „podnikatelská iniciativa, sklon k akci, dlouhodobá snaha sloužit zákazníkovi i umět pro to tvůrčím způsobem včas vytvářet předpoklady u všech rozhodujících spolupracovníků firmy.“ (Vodáček, Vodáčková, 1994, str. 24.)

Vymezení mikroekonomické konkurenceschopnosti se v současném pojetí chápe v absolutním a relativním smyslu. Ve smyslu **absolutním** lze považovat za konkurenceschopnou každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků. **Relativní** konkurenceschopnost se odvozuje z její pozice vůči ostatním firmám, které operují v určitém (společném) tržním segmentu. Z hlediska delšího časového horizontu lze za základní kritérium konkurenceschopnosti považovat působení firmy na trhu: konkurence neschopné firmy jsou z něho vytlačovány. Systematické vytváření konkurenční výhody (zvyšování konkurenceschopnosti) se považuje za základní strategický cíl každého podniku. Moderní přístupy hovoří o **vytváření podnikové budoucnosti** nebo také budování zítřku. Zdroje konkurenční výhody můžeme primárně dělit na **kvantitativní** (cenové, nákladové, zlepšování podílu na trhu, zvyšování produktivity) a **kvalitativní** (výzkum a vývoj, uplatňování inovací, technologický pokrok, personální politika, učení, zvyšování podílu znalostních pracovníků).

Na podnikové úrovni se doposud o zvyšování konkurenceschopnosti uvažovalo spíše z hlediska **prosazování a preference jednoho zdroje konkurenční výhody**, a už kvantitativního nebo kvalitativního: produktivita práce, strategie (v poslední době tzv. rudé a modré oceány), inovace, znalosti, vývoj a výzkum atd. Naše pojetí sleduje hledisko **systémové** ve spojení s **vícekritériálním (vícefaktorovým) hodnocením** s důrazem na **synergii** jednotlivých subsystémů komplexního systému řízení podniku (filozofie přístupu, podrobná charakteristika a jeho zdůvodnění je v Truneček a kol., 2002–2003). Řešení této problematiky v českém podnikatelském prostředí si klade za cíl dlouhodobě koncipovaný úkol nazvaný **Projekt synergie** (Truneček a kol., 2004; Kislingerová

1 Viz např. Low, MacMillan, 1988, kde se diskutují různé definice a přístupy.

a kol., 2006). Předkládaná sta charakterizuje výsledky první části projektu: odpověďet na otázku, jaký je současný stav konkurenceschopnosti českých podniků. Na principu manažerského auditu bylo zkoumáno 339 českých organizací v časovém horizontu let 2002–2007. Pracovalo se ve třech vlnách, každá vlna byla vždy zhodnocena a podle výsledků upraveny a doplněny vstupy a manuály pro zpracování dotazníků pro další pokračování. Všechny tři etapy empirického výzkumu jsou konzistentní a prezentované výsledky vycházejí ze zhodnocení všech 339 českých organizací.

2. Teoreticko-metodologická východiska

2.1 Makroekonomická a podniková konkurenceschopnost

Při sledování konkurenceschopnosti na **makroekonomické** úrovni jde v podstatě o porovnání, jakým způsobem se mohou jednotlivé země dále rozvíjet, jak jsou schopny zachovávat již dosaženou úroveň a jakým způsobem vytvářejí hodnoty. Analýza má za cíl odhalit zdroje konkurenceschopnosti a charakterizovat perspektivu jednotlivých zemí v porovnání s ostatními. Výstupem je většinou komparace, „žebříček“ jednotlivých zemí hodnocených podle předem daných kritérií, která mají charakter cenový (nákladový) a kvalitativní. **Formy hodnocení** se drží dvou hlavních metodických postupů: IMD World Competitiveness Yearbook (WCY, 2005) a World Economics Forum Global Competitiveness Report (WEF, 2004–2005). (Charakteristika, podrobný popis i příslušné odkazy jsou uvedeny v Spěváček, Žák, Kadeřábková, Czesaná, 2005).

Pro zjištění **konkurenční pozice** se kombinují různé přístupy. Podklady jsou získávány jednak statistickými údaji, jednak výběrovým šetřením. Ročenka světové konkurence schopnosti je vydávána od roku 1989 a konkurenční pozice je hodnocena pomocí 323 kritérií ve čtyřech skupinách: ekonomická výkonnost domácí ekonomiky (79 kritérií), efektivnost vlády (72 kritérií), efektivnost podniků (71 kritérií) a infrastruktura (101 kritérií). Zhruba dvě třetiny (tvrdých) dat jsou získávány pomocí statistiky, jedna třetina (měkkých) dat se vytváří pomocí dotazníků. Takto definovaná konkurenceschopnost země závisí na samotných podnicích, v nichž hodnoty vznikají. Příslušný stát vytváří prostředí, které tvorbu hodnot podporuje, ale může ji naopak svým chováním také brzdit.

Naše pojetí **podnikové konkurenceschopnosti** charakterizují dvě navzájem propojené roviny: hodnocení minulosti (ex post) a vytváření budoucnosti (ex ante). V přístupu k podnikové konkurenceschopnosti (vytváření konkurenční výhody) jde zejména o budoucí získání tržního podílu, odlišení vlastního produktu, ziskový růst, podíl organizace na vytváření vlastní budoucnosti, vytváření hodnoty pro zákazníka apod. Vytvoření „žebříčku“ firem podle konkurenceschopnosti, vycházející z hodnocení minulosti, je většinou druhotné. Primárním cílem je navrhnout (dnes) taková opatření, která by (v budoucnu) vedla k maximalizaci konkurenční výhody. Nutný předstih při rozhodování přináší samozřejmě větší nebo menší riziko neúspěchu, ale právě toto vytváření budoucnosti se v managementu stává hlavním cílem podnikového snažení. Tyto snahy nejsou samozřejmě nové, ale zatímco v minulosti šlo více méně o činnost intuitivní, vázanou na vynikající jednotlivce v čele firem,

vytvářenou často metodou pokus-omyl, teprve moderní management usiluje o metodické, teoreticky podložené postupy.

Proti izolovanému uplatňování zdrojů konkurenční výhody postavil management **komplexní (systémové) chápání**, které vychází z předpokladu, že zvolený zdroj (inovace, znalosti, vývoj a výzkum) musí být uplatňován v komplexně pojatém systému řízení. V opačném případě je jeho nasazení málo produktivní nebo dokonce škodlivé. V ekonomické vědě je komplexní přístup, založený na nezávisle se rozhodujících jedincích, nejvíce rozvinutý v pracích H. Simona a F. A. Hayeka. Oba spojuje snaha vyvinout teorii komplexních systémů. V managementu zdůrazňují systémové přístupy nezbytnost komplexního chápání dílčích procesů (subsystémů) a jejich vzájemnou koordinaci, integrované fungování zaměřené k jednomu cíli a sladění všech činností tak, aby se maximalizoval synergický efekt. Systémové přístupy v managementu mají značnou tradici a nacházíme je v pracích celé řady autorů. **Systémem řízení organizací (SŘO)** nazýváme soubor metod, technik a přístupů, členěný zpravidla na subsystémy, propojený do logicky provázaného komplexu, který je po určité časové období využíván ke komplexnímu řízení organizace.

Historický exkurz by ukázal celou řadu příkladů vytváření podnikové budoucnosti. Uvedme zde aspoň dva. Tak například **multimediální divizionální systém řízení** byl vytvořen v automobilovém průmyslu ve dvacátých letech minulého století Alfredem P. Sloanem v konkurenčním boji proti Fordovi a jeho princip je užíván dodnes. Zásadním přínosem bylo uplatnění decentralizace dovnitř podniku, při zachování centrálního řízení směrem ven. Sloanův podnik měl jednu společnou strategii, ale podřízené divize měly zároveň potřebnou samostatnost, která umožňovala daleko rychleji a pružněji reagovat na konkrétní požadavky trhu. Toto jemné vybalancování protichůdných sil, decentralizace a centralizace, se stalo zásadní Sloanovou konkurenční výhodou. Moderní systémy řízení (fraktál, améba), tento princip dovedly k dokonalosti (tzv. podnikání v podniku). **Systém podnikového hospodářství (SPH)** Tomáše Bati se uplatňoval zhruba ve stejném časovém období. Vznikal za pochodu, bez hlubšího teoretického zdůvodnění, prakticky metodou pokus-omyl. Ba ovým přínosem byla, vedle podobného propojení decentralizace a centralizace jako u Sloana, ještě řada dalších principů, které předběhly dobu. Požadavek moderních systémů „podnik řízený zákazníkem“ je u SPH uplatňován známých Ba ovým heslem: Náš zákazník náš pán. Dále je možno jmenovat účast na zisku a ztrátě, motivační systém, efektivní způsob prodeje atd.

2.2 Turbulence relevantního okolí podniku a management změny

První polovinu osmdesátých let minulého století poznamenalo zvýšení dynamiky tržního prostředí. P. F. Drucker (1994) mluví o věku turbulence (diskontinuity) a v souvislosti s tím o **řízení v turbulentní době**. Počátek turbulence se klade na konec 70. let a od té doby s neztenčenou intenzitou komplikuje vytváření podnikové konkurenceschopnosti. Nástup je spojován s ropnými problémy, které následovaly ve třech vlnách 1973–1974, 1977–1978 a poslední v roce 1991 v souvislosti s válkou Irák-Kuvajt. Tyto cenové šoky nastartovaly výraznou diskontinuitu politickou, sociální

i ekonomickou. Důsledkem pro management bylo poznání, že podnik už se nedá řídit stejnými metodami jako v minulosti. Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí, vzrůst permanentních konkurenčních střetů si vynucuje hledání takového způsobu řízení organizací, který by daleko lépe než systémy současně reagoval na novou situaci.

Druhá polovina osmdesátých let je poznamenána dalším prohloubením turbulence až k hranici chaosu (Peters, 1987). Pro vytváření konkurenceschopnosti to znamená, že dlouhodobé prognózy, základ metodiky klasického plánování a strategického řízení, v tomto prostředí ztrácejí smysl, protože vytvořit dostatečně pravděpodobnou předpověď v delším časovém horizontu při nepředvídatelném vývoji okolí je nereálné. „Jedinou naší jistotou je, že se věci budou měnit.“ (Philip Kotler, v Gibson, 1998, str.195). Podniky se musí připravit očekávat neočekávané. Turbulence, zprvu pocí ovaná jako hrozba, se pro připravené stává výzvou a ideálním podnikatelským prostředím. Nástroje řízení se postupně přizpůsobují novým podmínkám. Formulací problematiky diskontinuity vyslal P. F. Drucker jasný a velmi brzy dobře čitelný signál: tradiční metody řízení rychle zastarávají. Už nejsou schopny řešit složité problémy doby. Podnik, který nedokáže pružně a rychle reagovat na neustále se měnící podmínky okolí, nemůže v ostrém konkurenčním boji uspět. Vzniká nová filozofie podnikání a samostatný obor **management změn** (Kanter, Stein, Jick, 1992; Kotter, 2000 a další). Každá organizace, která chce v turbulentním prostředí přežít nebo být dokonce nejlepší, musí nepřetržitě pracovat na svém permanentním zdokonalování a musí to dělat systematicky. Podniky jsou konfrontovány s podmínkami, které se rychle mění a musí se s nimi umět vyrovnat. Manažeři, kteří chtějí v takto nastavených podmínkách uspět, si musí uvědomit, že každodenní reakce na změny je jejich povinností a ne jenom okrajovou záležitostí, kterou vyřídí jednou za pět let. Management změny vyvinul celou řadu technik a metodických postupů, které jsou schopny výše uvedené požadavky plnit, a znovu zdůraznil dva faktory prosperity: **tvrdé**, týkající se metodiky a technik řízení a **měkké**, řešící postoje a chování lidí. A obě roviny musí být vyvážené: naučit lidi nebát se permanentně prováděných změn je stejně potřebné, jako znát metodiku a techniku jejich provádění.

2.3 Koncepce znalostního podniku

V rovině celospolečenské vedou složité komplexní jevy k závažným změnám (posun paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostní). Nová ekonomika odráží nové ekonomické myšlení, vycházející z podmínek společnosti znalostí a shrnuje řadu myšlenek a závěrů z empirických výzkumů.² Nastává bouřlivý rozvoj informačních technologií a urychluje se proces globalizace. Pro vytváření podnikové konkurenceschopnosti je důležitá skutečnost, že klasické principy fungování podnikového řízení se postupně mění a vytvářejí se principy nové: nutnost naučit se

2 Koncept nové ekonomiky není vždy jednoznačně přijímán, ale naopak mnohdy tvrdě kritizován. Shrnutí kritik a diskuse na toto téma je možno přehledně najít v Truneček, 2003, str. 23-31. Souhrnná obrana nového přístupu je například v Gibson, 1998.

řídít znalosti (management znalostí, učící se podnik)³ a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků.

Výše naznačené společenské změny mají podstatný vliv na systém řízení organizací: tvoří se koncept **řízení znalostního podniku**. Znalostní koncepce musí vedle **dynamiky** jednotlivých podnikových subsystémů zdůraznit jejich **vzájemné vztahy** (vytváření synergického efektu) a fundamentální postavení **znalostního pracovníka**. Dále je zdůrazňováno nezastupitelné postavení **informační technologie**, ale stejná důležitost je kladena na **podnikovou kulturu** a přímou **orientaci na potřeby zákazníka** (podnik řízený zákazníkem, zákaznický imperativ).

Základním modelem pro vytváření konkurenceschopnosti v prostředí industriální společnosti je **koncepce manažerských funkcí**. Vychází z předpokladu, že dosažení cílů organizace je nejlépe zajištěno plněním a vzájemným souladem všech manažerských činností. Za zakladatele tohoto konceptu je považován Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy (planning, organizing, directing, coordinating, controlling) a položil základ pro pozdější návaznosti, které se sice liší různým uspořádáním a počtem funkcí, ale princip zůstává stejný. S různým pojetím přišli L. Gulick (systém POSDCORB), P. F. Drucker, R. C. Appleby a další. (Podrobnosti a diskuse na toto téma v Truneček, 2003.) Přístup nejvíce propagoval H. Koontz a H. Weihrich (1993). Koncept manažerských funkcí je používán dodnes, jak pro řídicí praxi tak i (zejména) pro výuku studentů managementu i řídicích pracovníků.

Manažerské myšlení poslední doby zdůrazňuje zejména zásadu komplexnosti, systémovosti a vzájemné provázanosti dílčích podnikových subsystémů. Spoluprací teoretiků i praktiků vznikla koncepce, která daleko lépe odráží nové podmínky a reaguje na požadavky managementu změny (Morton, 1991). Podle této koncepce závisí úspěch podniku na dynamice tzv. **komponent organizace** a jejich vzájemných vztazích. Je zde zdůrazněna nezastupitelná úloha informační technologie a podnikové kultury (vyváženost měkkých a tvrdých faktorů prosperity).

3. Analýza konkurenceschopnosti českých podniků v letech 2002–2007

3.1 Metodika empirického výzkumu

Cílem empirického výzkumu bylo získat relevantní informace z reálného prostředí širokého spektra domácích hospodářských subjektů a použít je pro následnou analýzu stavu SŘO českých firem, a to zejména z pohledu jejich **systémovosti** (úplnosti) a stupně vzájemných vazeb a logických propojení – **synergií**. Pracovalo se na principech vnitropodnikového manažerského auditu SŘO (Truneček, 2004). Z důvodu zajištění co možná nejvyššího stupně objektivity a správnosti při získávání vstupních informací byli do role výzkumníků postaveni studenti vyšších ročníků ekonomických univerzit se specializací na podnikový management. Jejich odborná vybavenost, doplněná

3 Terminologie managementu znalostí není doposud ustálená. Sám termín řízení znalostí jeho autoři (Sveiby, Davenport) zpochybňují. To je ovšem, zdá se, nezbytná daň nově vznikajícímu předmětu.

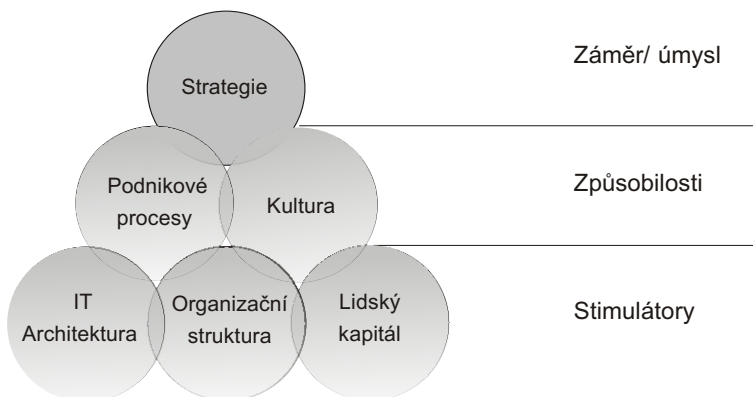
specifickými znalostmi o způsobu a účelu výzkumu, vedla k významnému zvýšení jejich kredibility.

Manažerský audit SŘO. Pro usnadnění práce byl zpracován manuál (Truneček a kol., 2004, str. 77). Výzkumné otázky byly zaměřeny nejprve na posouzení individuální úrovně vyspělosti každého jednotlivého subsystému SŘO, a následně na zpětné ohodnocení fungování organizace z pohledu synergického propojení jejich jednotlivých částí.

Jednotlivé subsystémy SŘO musí zajistit **záměr** (strategie), který má podnik realizovat, jeho dosažení se děje prostřednictvím **podnikové způsobilosti** (podnikové procesy, podniková kultura), která se realizuje pomocí **stimulátorů** (IT architektura, organizační struktura, lidský kapitál). Důležitý pro kvalitu SŘO je **synergický efekt**, který je definován zejména jako úplnost subsystémů, jejich kvalita a vzájemná provázanost, vyváženost měkkých a tvrdých faktorů řízení a kvalita tzv. křížových vazeb. Grafické znázornění SŘO podle kterého se pracovalo je na následujícím obrázku.

Obr. 1

System řízení organizací pro potřeby deskriptivní analýzy



Největší **podíl z celkového počtu sledovaných podniků** tvoří obor služeb (20 %), následuje obchod (14 %), stavebnictví a průmysl stavebních hmot (12 %), chemický, farmaceutický a gumárenský průmysl (10 %), strojírenství a výroba potravin (8 %) atd. (Další podrobnosti a detailní členění analytických dat podle oboru podnikání, počtu zaměstnanců, obratu, podílu zahraničního kapitálu a dalších kritérií je uvedeno v Truneček a kol., 2004 a Kislíngrová a kol., 2006).

Z hlediska cílů výzkumu nebude od věci uvést charakteristiku **typického zástupce** analyzovaných firem:

Počet zaměstnanců do 500
Obrat mezi 100 mil až 1 mld
Převaha domácího kapitálu
Zaměření na obchod a služby
Zaměření na domácí trh
Převaha středoškolsky vzdělaných zaměstnanců

3.2 Etapy plnění

Jak už bylo řečeno dotazníkové šetření organizované na principech auditu SŘO proběhlo ve třech vlnách, které se od sebe odlišovaly zvolenými způsoby komunikace:

1. **Rok 2002–2003** – 50 podniků. V první vlně zpracovávali dotazníky studenti (výzkumníci) na základě interview s vedoucími pracovníky vybraných společností, kteří odpovídali na položené otázky. Studenti měli zároveň za úkol podrobit získané informace kritickému zhodnocení a do analýzy zaznamenat svůj názor v podobě expertního posouzení reálného stavu.
2. **Rok 2004–2005**. Druhá vlna shromáždila informace o dalších 43 organizací. Dotazníky byly rozeslány e-mailem nebo poštou na skupinu oficiálně zveřejněných kandidátů na prestižní ocenění „Manažer roku“. Z celkového počtu oslovených společností v prvních dvou vlnách bylo 86 % dotazníků vyplněno studenty (výzkumníky) na základě interview a 14 % vyplnili přímo manažeři.
3. **Rok 2006–2007**. Třetí vlna se uskutečnila v rámci výzkumného záměru (Kislingerová a kol., 2006). Informace byly shromážděny z celkem 246 organizací. Zjiš ovaly a doplňovaly se informace pro potřeby finálního vyhodnocení a závěrečné analýzy, které chyběly a nebyly zjištěny v předcházejících vlnách. Proces statistického zpracování dotazníků byl podpořen informační technologií, která celý proces významně urychlila a zároveň zajistila minimální chybovost během zpracování.

Výsledky prvních dvou etap jsou jednak publikovány v závěrečných zprávách příslušných výzkumných úkolů (Truneček, 2002–2003; Truneček, 2004–2005), jednak v publikacích (Truneček, 2004; Truneček a kol., 2004) a na webových stránkách autora. Výsledky empirického výzkumu třetí etapy jsou v materiálech (Kislingerová a kol., 2006).

4. Závěry z empirického výzkumu

Následující text shrnuje závěry výše popsaného šetření a pokouší se kriticky zhodnotit kvalitu a vypovídací schopnost získaných informací. Připomínáme, že hlavním smyslem šetření bylo posoudit celostnost (systémovost) a úroveň synergie v řízení organizací – tedy **fungování organizace jako systému**, kde dosažení strategického záměru je umožněno skrze podnikové procesy a podnikovou kulturu, stimulované dále technickou architekturou, organizační strukturou a systémem řízení lidských zdrojů.

Nejprve jsou hodnoceny jednotlivé subsystémy, závěrem potom systém jako celek. V závorce je vždy uvedena procentní kvantifikace. Podrobnosti, včetně grafického vyjádření a celkového rozložení jednotlivých položek jsou v Truneček a kol., 2004.

4.1 Strategie

Téměř u poloviny zkoumaných firem vznikla strategie na základě týmové spolupráce celého vedení společnosti (49 %). Navíc obecně platí, že s velikostí firmy klesá přímý podíl jediné osoby (generálního ředitele) na definování tak klíčových záležitostí, jako je právě celopodniková strategie (klíčová role jedince se projevuje pouze u 19 % dotazovaných společností, a daleko více u společností menších). U poboček zahraničních firem nebo u firem s jasným zahraničním vlastnictvím a přítomností zahraničního managementu se potvrdil předpoklad importu strategického zaměření firmy, tedy převzetí vrcholové strategie od zahraničního vlastníka (29 %).

Pouze u necelého 1 % analyzovaných firem byla k definování strategie přizvána externí společnost typu poradenské firmy, což je v porovnání se zahraniční praxí jev relativně neobvyklý. Příčinou může být např. přetrvávající nedostatek důvěry českých firem v profesionální poradenské služby nebo reálný nedostatek kvalitních strategických poradců na českém trhu.

Sdílení strategických cílů napříč firmou. Přes 65 % firem (u skupiny manažerů dokonce téměř 80 %) sdílí strategii napříč organizační strukturou a úrovněmi řízení. Strategie není pouhou izolovanou záležitostí, ale skutečným a v každodenní praxi uplatňovaným systémem hierarchických cílů, které jsou ve vzájemném souladu směřujícím k naplnění celopodnikové strategie. I když je nutno počítat s jistým zkreslením a nadhodnocením odpovědi zejména ze strany manažerů, jsou vysoká procenta důležitosti vnímání strategie dobrou známkou úspěšnosti českých firem a jejich vedení.

Z pohledu trendu je zajímavým zjištěním naprostá stabilita resp. neměnnost výsledků šetření na úrovni strategie v průběhu let.

4.2 Procesy

Pokud jde o posouzení tendencí v přístupu k řízení firem, můžeme na analyzovaném vzorku pozorovat celkem zřetelný posun k procesní orientaci, tedy k zaměření se více na řízení ucelených procesů než na jednotlivé izolované operace nebo funkce. I když není možné považovat posun k procesům za zcela jednoznačný, známka 64 % ve prospěch procesní orientace a zaměření na jasně definované výstupy jednotlivých procesů je potěšujícím zjištěním. Tuto skutečnost dále umocňuje tvrzení více než 80 % respondentů, u kterých mají všechny nebo většina procesů konkrétně definovaného vlastníka zodpovědného za kvalitu výstupů procesů a za řízení efektivity procesů na základě měření procesní výkonnosti.

Ve vztahu k výše uvedenému se však jeví velmi nepravděpodobné, že by všechny dotazované firmy byly schopny zabezpečit fungování všech svých procesů (včetně vedlejších a obslužných) efektivnějším způsobem než případný externí dodavatel.

Narážíme tak na skutečnost, že v rámci dotazníkového šetření nebyl identifikován jediný proces, u kterého by existovala alespoň 50 % preference k jeho zajištění jinými než interními zdroji. Efektivita fungování a procesní výkonnosti se tak u zkoumaných firem pravděpodobně posuzuje pouze v intencích interních schopností a možností, chybí znalosti a odvaha k pokusům o radikální změny např. v podobě procesního nebo transformačního outsourcingu.

V průběhu let je obecný posun k procesní orientaci stále zřetelnější (meziroční nárůst o 5 %). Zajímavé je však sledovat relativní posun v odpovědnosti manažerů ve prospěch odpovědnosti za provoz jednotlivých funkčních útvarů než za chod a výkonnost celého procesu v podobě finálního výstupu s přidanou hodnotou pro zákazníka. I když je procesní odpovědnost stále lehce nadpoloviční (52 %), jednoznačný příklon k hodnocení manažerů pouze na základě výsledku procesu poklesl během pozorování o výrazných 10 %, což se zdá být v přímém rozporu s obecným nárůstem preferencí ve prospěch uplatňování procesního řízení (již zmíněných 5 %), stejně jako s nárůstem jednoznačně definovaných vlastníků procesů (nárůst o 3 %).

Naopak trend v zajištění procesů ze strany externích dodavatelů zůstává v podstatě neměnný, stále neexistuje jediný proces, který by alespoň 50 % respondentů zajišťoval jinými než interními zdroji. Nejvýznamnější zapojení outsourcingu zůstává v průběhu šetření v oblastech logistiky a opravárenství.

4.3 Podniková kultura

V obecné rovině je potěšující konstatovat, že mnoho českých firem začíná sebe sama považovat za společnosti se silnou a cílevědomě řízenou kulturou, kde vedení definuje pouze strategické cíle, kterých je třeba dosáhnout, způsob dosažení těchto cílů však nechává vědomě na osobní iniciativě a uvážení svých zaměstnanců. Osobní iniciativa a kreativita zaměstnanců jsou důležitými prvky firemní kultury u téměř 70 % dotazovaných společností.

V průběhu let je však u subsystému kultury zajímavé pozorovat výraznou změnu v otázce budování otevřené společnosti s prvky důvěry, iniciativy a delegování pravomocí. Oproti prvnímu roku výzkumu se o celých 13 % více respondentů přiklání spíše k rigidnímu respektování vztahů nadřízenosti a podřízenosti a k vykonávání pouze přidělených úkolů. Kreativita, osobní iniciativa a zdravá míra vnitřní konkurence jsou chápány spíše jako nežádoucí rysy firemní kultury.

I když je tedy kultura obecně považována za velmi důležitou součást samotné identity společnosti, kterou je nutné cílevědomě budovat a rozvíjet, příklon k rigidnějším prvkům řízení je v rozporu s principy řízení vyspělých organizací.

4.4 Technická architektura

Z hlediska informační vybavenosti prošly české podniky za poslední dekádu vpravdě revolučním obdobím. Díky téměř nulové výchozí pozici mohly na začátku devadesátých let okamžitě realizovat nákupy prakticky toho nejlepšího, co tehdejší technologický svět nabízel, a už v oblasti klasické výpočetní techniky nebo v oblasti

mobilitní telekomunikace. Jak dokládají výsledky šetření, útvary informatiky našly v podnikové organizační struktuře své pevné místo a staly se samozřejmou součástí rozhodování o dalším směřování a způsobu fungování firmy.

V souladu s érou implementace ERP systémů mají po stránce informatiky české firmy, stejně jako zahraniční společnosti, nejlépe podpořené procesy z oblastí financí a controllingu (73 %), nákupu (51 %), prodeje a distribuce (43 %). Podstatně méně se investovalo do oblastí lidských zdrojů (25 %), marketingových procesů (34 %) nebo do řízení projektů (25 %). Po narovnání tzv. back-endových procesů a realizaci jejich informační podpory se dnešní investice viditelně přesouvají do oblasti „front-endové“, které dominuje zejména problematika řízení vztahů se zákazníky a s ní spojená implementace CRM systémů.

Zkušenosti významných systémových integrátorů (Accenture, Hewlett-Packard, apod.) však ukazují, že alfou a omegou návratnosti jakýchkoli technologických a informačních investic je jejich schopnost vzájemné integrace, tedy schopnost rychlého a levného navázání komunikace s ostatními systémy společnosti za účelem efektivního sdílení a následného zpracování dat a informací. Pokud je právě integrace systémů jedním z nejpálčivějších problémů současné podnikové informatiky, je až s podivem, že 65 % dotazovaných firem v této oblasti žádný problém nespatřuje.

Podobně jako pro subsystém strategie jsou také odpovědi na otázky z oblasti informačních technologií během šetření prakticky neměnné – útvary informatiky jsou stále pevnou a nedílnou součástí organizačních struktur prakticky všech analyzovaných společností s významným stupněm autonomie a spoluúčastí na rozhodovacích procesech firmy.

V souladu s předpokládaným trendem stanoveným na začátku výzkumu se informační podpora podnikových procesů soustředí zejména do oblastí financí a controllingu, nákupu, prodeje a distribuce. Potvrdil se také předpoklad o nárůstu investic do informačního zajištění tzv. „front-endových“ procesů zejména v oblastech marketingu a CRM (nárůst o 9 % během tří let), ale také v oblastech řízení lidských zdrojů (nárůst o 5 %) nebo řízení projektů (nárůst o 3 %).

4.5 Organizační struktura

Odpovědi z oblasti organizačních struktur dobře odkrývají přetrvávající rozpor mezi deklarovanými způsoby řízení a reálným stavem fungování českých firem.

By se v předcházejících blocích dotazování vedoucí pracovníci přiklánějí k procesní orientaci, tedy k zaměření se více na řízení ucelených procesů než na jednotlivé izolované operace nebo funkce, zůstávají jejich společnosti po stránce organizačních struktur nadále strmě vertikální. Více než čtvrtina respondentů (manažeři dokonce 31 %) přiznává existenci více jak deseti stupňů řízení, a to ve více jak 90 % hovoříme o společnostech s celkovým počtem zaměstnanců do dvou tisíc (!). V takto uspořádaných společnostech si lze jen těžko představit skutečnou procesní formu organizování, komunikace a řízení.

Stejně tak přes 60 % respondentů uvádí jasně vertikální komunikaci podřízených směrem k jedinému nadřízenému, tedy nepřímo popírá existenci zřetelnějších projektových struktur, které jsou právě pro procesně řízené společnosti tolik typické.

Pokud jde o intenzitu využívání týmové práce, u více než 35 % firem nejsou týmy tvořeny téměř vůbec, naopak v průměru pouze u 26 % dotazovaných společností je týmové uspořádání pracovníků základem fungování firmy, což je opět v přímém rozporu s deklarovanou procesní orientací.

Při shrnutí a zapojení trendu z pohledu časového vývoje jsou hlavní rozpory následující:

Přetrvávají vertikální organizační struktury s vyšším počtem stupňů řízení. Trend zůstává prakticky neměnný, cca 45 % firem středního segmentu přiznává během šetření více než čtyři stupně řízení.

I po třech letech pozorování je pouze 13 % firem organizováno podle potřeb zákazníka nebo realizovaných výrobků a služeb.

Pouze u necelé poloviny firem dostávají pracovníci instrukce od více než jednoho nadřízeného (dokonce meziroční pokles využití projektových organizačních struktur o 2 %).

Týmovou organizaci práce prakticky nevyužívá 37 % respondentů (stabilní výsledek).

Pouze 23 % respondentů disponuje flexibilními strukturami, které umožňují mezifunkční spolupráci při řešení zadaných úkolů (stabilní výsledek).

U celých 60 % firem převládá vertikální komunikace po přímé linii nadřízený-podřízený, což je dokonce 3% nárůst oproti prvnímu roku výzkumu.

4.6 Lidský kapitál

Také v oblasti rozvoje lidského kapitálu mají české firmy ještě dostatek prostoru pro zdokonalování. Nepochopí, tedy vzdát se části své přímé kontroly nad vykonávanými aktivitami a důvěřovat v jejich zdárné zajištění ze strany pověřené osoby, se stále projevuje téměř u 50 % našich vrcholových pracovníků. Do jisté míry je to také známka nepochopení pravého smyslu slova leadership, které v sobě skrývá závazek rozvoje schopných jedinců právě prostřednictvím poskytnutí dostatečného prostoru pro uplatnění vlastního úsudku a vlastních manažerských schopností při řešení každodenních problémů.

Samostatnou kapitolou je přetrvávající příliš tradiční vnímání útvarů personalistiky coby pouhých realizátorů personální administrativy bez jasné koncepce a strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu, stejně jako plány kariéry, povyšování a vzdělávání se u 60 % firem spíše neuplatňuje a v průběhu šetření nelze pozorovat posun směrem ke zlepšení.

Na velmi nízké úrovni zůstávají také investice do školení a vzdělávání zaměstnanců; téměř 75 % analyzovaných firem investuje do vzdělávání jednoho pracovníka ne více než 10 000 Kč ročně.

4.7 Techniky řízení

Pro lepší dokreslení celkového pohledu na současný stav systémů řízení českých firem, byla do dotazníkového šetření vložena pasáž týkající se prověření úrovně znalosti a reálného využívání nejrůznějších, ve světě většinou dobře známých, technik řízení ze strany vedení českých firem. Z analýzy výsledků šetření vyplývá:

Balanced Scorecard (BSC) jako jedna z hlavních metod systémového řízení společnosti je pro polovinu zkoumaných firem prakticky neznámým pojmem.

Naopak metody **controllingu** a **řízení jakosti (QM)** silně využívají ve své každodenní praxi téměř tři čtvrtiny respondentů.

Největší nárůst preferencí zaznamenalo v průběhu šetření procesní řízení – reálné používání principů procesního řízení v každodenní praxi deklaruje 34 % firem oproti dřívějším 26 %. Celkové výsledky v oblasti procesního řízení však zůstávají i nadále rozporuplné, techniky jako **reengineering** nebo **Goldratovu teorii omezení (TOC)**, které jsou s implementací procesního řízení velmi úzce spojené, prakticky nezná 60 % respondentů.

Velkým překvapením je absolutní neznalost pojmu **Open Book Management** u 59 % oslovených společností, zejména v souvislosti s vysokým procentem deklarovaného sdílení informací a vzájemné spolupráce napříč firmou.

Ohodnocení **projektového řízení** je ještě ve větším rozporu, než tomu bylo u řízení procesního. Zhruba 40 % firem se pohybuje pouze na úrovni znalosti pojmu, naopak 60 % respondentů využívá projektové řízení ve své každodenní praxi.

Podobně rozpačitě působí ohodnocení ve světě řadu let známé techniky řízení uplatňované zejména při správném navrhování procesů – **Just-In-Time (JIT)** – 63 % firem uvádí pouze minimální znalost, u 37 % firem je JIT naopak součástí jejich každodenní podnikatelské praxe.

4.8 Synergie a systémovost

Závěrečná otázka dotazníkového šetření se vrací k samotné podstatě realizovaného výzkumu, tedy k posouzení systémovosti (celostnosti, úplnosti) řízení organizace, respektive k ohodnocení úrovně synergií ve smyslu fungování organizace jako jednotného systému, kde dosažení **strategického záměru** je umožněno skrze **podnikové procesy** a **podnikovou kulturu**, stimulované dále **technickou architekturou**, **organizační strukturou** a **systémem řízení lidských zdrojů**. Za předpokladu existence takovéto interdependence pak není možné realizovat změnu jednoho subsystému, aniž by tím nebyly ovlivněny subsystémy zbývající a ve svém důsledku výkonnost organizace jako celku.

Z výsledků šetření vyplývá, že minimální provázanost subsystémů, a z toho vyplývající zásadní problémy ve fungování podniku uvádí v průměru pouze čtvrtina dotazovaných firem – od 13 % deklarovaných skupinou manažerů až po 32 % společností analyzovaných studenty. Naopak vysokou synergií, tedy vysoký stupeň provázanosti subsystémů v rámci jednoty organizace uvádějí v průměru téměř tři

čtvrtiny respondentů – od 68 % u studentů až po 88 % u skupiny manažerů, což je oproti minulým výzkumům pozitivní nárůst o necelých 5 %.

Obecné přesvědčení vedoucích pracovníků o správné vyváženosti fungování jejich organizací je tedy velmi vysoké (navíc má rostoucí tendenci), při detailní analýze jednotlivých subsystémů, resp. při zkoumání úrovně vyspělosti jejich vzájemně se posilujících interdependencí, však nacházíme nedokonalosti, které fungování organizace jako systému významně narušují. Na základě kritického posouzení vzájemného souladu mezi získanými odpověďmi uvádíme ty nejdůležitější:

U více než 80 % respondentů mají všechny nebo většina procesů konkrétně definovaného vlastníka zodpovědného za kvalitu výstupů a za řízení efektivitu procesů na základě měření procesní výkonnosti. S takto deklarovanou procesní orientací společnosti jsou však v silném rozporu:

- Neochota k zajištění výkonnosti vedlejších nebo servisních procesů jinými než interními zdroji.
- Strmě vertikální organizační struktury, které principiálně brání intenzivnější procesní formě organizování, komunikace a řízení.
- Slabá intenzita využívání týmové práce.
- Nedostatečná teoretická vybavenost vedoucích pracovníků v oblasti moderních způsobů řízení korporací (Balanced Scorecard, reengineering, Open Book Management, JIT apod.).

Preference ve prospěch procesního způsobu řízení firem narostly během šetření o 5 %, o další 3 % narostla úroveň jednoznačně definovaných a přiřazených vlastníků procesů. S takto deklarovanou procesní orientací společnosti jsou však v silném rozporu:

- Posun v odpovědnosti manažerů ve prospěch odpovědnosti za provoz jednotlivých funkčních útvarů než za chod a výkonnost celého procesu v podobě finálního výstupu s přidanou hodnotou pro zákazníka (pokles o 10 % v neprospěch procesní odpovědnosti).
- Neochota k zajištění výkonnosti vedlejších nebo servisních procesů jinými než interními zdroji (neexistuje jediný proces, který by alespoň 50 % respondentů zajiš ovalo externě).
- Strmě vertikální organizační struktury, které principiálně brání intenzivnější procesní formě organizování, komunikace a řízení (cca 45 % firem středního segmentu přiznává více než čtyři stupně řízení).
- Slabá intenzita využívání týmové práce (týmovou organizaci práce prakticky nevyužívá 37 % respondentů).
- Nedostatečná teoretická vybavenost vedoucích pracovníků v oblasti moderních způsobů řízení korporací (Balanced Scorecard, reengineering, Open Book Management, JIT apod.).

Respondenti se na jedné straně hlásí k silné a cílevědomě řízené kultuře svých společností, kde vedení definuje pouze strategické cíle, kterých je třeba dosáhnout, způsob dosažení těchto cílů však nechává vědomě na osobní iniciativě svých zaměstnanců, na straně druhé je z průzkumu zřejmé, že:

- V průběhu pouhých tří let se o celých 13 % více respondentů přiklání spíše k rigidnímu respektování vztahů nadřízenosti a podřízenosti a k vykonávání pouze přidělených úkolů.
- Neochota delegovat, tedy vzdát se části své přímé kontroly nad vykonávanými aktivitami a důvěřovat v jejich zdárné zajištění ze strany pověřené osoby, přetrvává u celé poloviny respondentů.
- Jasně vertikální komunikace podřízených směrem k jedinému nadřízenému převládá u 60 % dotazovaných společností, což přirozeně brání většímu rozšíření projektově zaměřených organizačních struktur, které jsou typické právě pro procesně řízené společnosti.

Strategické zaměření společností zanedbává oblast rozvoje lidského kapitálu:

- Útvary personalistiky jsou stále vnímány pouze jako vykonavatelé personální administrativy bez jasně konceptu a strategie v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
- Absenci formalizovaného systému vzdělávání, povyšování a kariéerního růstu uvádí celých 60 % společností.

4. Závěrečné shrnutí a zobecnění

Analýza zjištěných empirických dat odhalila relativně významný rozpor mezi představou vrcholových pracovníků analyzovaných firem o fungováním SŘO a skutečným stavem jak jednotlivých subsystémů organizace, tak i synergických vazeb mezi nimi. Tato skutečnost se výrazně projevila zejména u procesního řízení. Jednou z hlavních příčin výše uvedeného stavu jsou **přetrvávající strmé organizační struktury** a na ně navazující způsob komunikace, adekvátní tok informací, nedostatečné delegování pravomocí. V řadě případů byla zjištěna výstavba řídicích systémů na procesních principech ve stylu Potěmkinovských vesnic, kdy se pro veřejnost deklaruje ideální SŘO, který v praxi funguje jenom „jakoby“. Z toho víceméně logicky vyplývá poměrně silná **centralizace rozhodování a řídicích pravomocí**.

Řízení znalostí je většinou v zárodečném stavu a s tím souvisí i absence systému vzdělávání a vnímání personalistiky jako administrativního útvaru a ne jako nástroje pro rozvoj lidských zdrojů.

Pořád převažuje tendence řídit v tradičním stylu funkčního řízení, spíše s využitím centralizace než přenášení odpovědnosti na vnitropodnikové útvary. Dominuje **řízení s využitím finančních ukazatelů**, zatímco otázky nefinanční (řízení znalostí, balanced scorecard, procesní a zákaznická perspektiva) se prosazují jenom velmi těžce. Není daleko od pravdy konstatování, že sledovaná skupina podniků jako celek pořád ještě za sebou táhnou závaží tradičního řízení a nové principy se prosazují jenom těžce.

Také v oblasti měkkých nástrojů prosperity se projevuje neblahý vliv přetrvávajícího způsobu řízení, které blokuje využití pružných a účinných forem řízení, brzdí kreativitu a přirozenou komunikaci napříč firmou. Eliminace strmých organizačních struktur by výrazně napomohla intenzivnějšímu využívání měkkých nástrojů řízení, jakými jsou leadership, koučing, delegování pravomocí atd. Ovšem tam, kde pracovníci neznají podnikovou strategii (slabé nebo nulové sdílení), a nemají představu o základním směru rozvoje vlastní organizace a neztotožňují se s ním, by bylo delegování pravomocí nejen neefektivní, ale dokonce značně nebezpečné.

Nejprekvapivější je nárůst preferencí ve prospěch **rigidnějšího a přísnějšího stylu řízení**. Jakoby manažeři ztráceli důvěru ve výhodu a zejména v možný reálný přínos plynoucí z otevřené komunikace a ze zapojení větší skupiny pracovníků do rozhodovacích procesů. Na různých místech šetření je patrné silnější **uplatnění přímé vertikální komunikace**, nastavení zodpovědností za konkrétní činnosti a funkce, a **slabá ochota delegovat a sdílet informace**.

Na druhé straně je nutno konstatovat, že existují organizace např. Kyoto Ceramics (Truneček, 2004, str. 262) nebo GiTy (Girstlerová, 2006) a další, které jsou na velmi vysoké úrovni, pokud se týká systému řízení a jsou srovnatelné se špičkovými organizacemi světovými. Tyto skutečnosti budou předmětem dalšího výzkumu.

Literatura

- BOBÁKOVÁ, V.; HEČKOVÁ, J. 2007. Teoretické aspekty definovania a analýza konkurenceschopnosti zpracovatelského priemyslu SR. *Politická ekonomie* 2007, roč. 55, č. 4, s. 490-507.)
- DRUCKER, P. F. 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha : Management Press, 1994.
- FAYOL, H. 1949. *General and Industrial Management*. London : Pitman, 1949.
- GIBSON, R. 1998. *Nový obraz budoucnosti*. Praha : Management Press, 1998.
- GIRSTLEROVÁ, O. 2006. Company as Living organism. Přednáška na Mezinárodní vědecké konferenci VŠE Praha „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací“, 20. října 2006.
- HAYEK, F. A. 1979. *The Counter-Revolution of Science*. Indianapolis : Liberty Press, 1979.
- KANTER, R. M.; STEIN, B.; JICK, T. D. 1992. *The Challenge of Organizational Change*. New York : Free Press, 1992.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2006. Výzkumný záměr MSM 6138439905 „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“, 2006.
- KOTTER, J. 2000. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha : Management Press, 2000.
- LOW, M. B.; MACMILLA, I. C. 1988. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management (USA)*. 1988, č. 2, s. 139-161.
- MORTON, M. S. S. 1991. *Corporation of the 1990s – Information Technology and Organizational Transformation*. New York : Oxford University Press, 1991.
- PETERS, T. J. 1987. *Triving on Chaos – Handbook for a Management Revolution*. New York : Macmillan, 1987.
- SIMON, H. 1977. *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1977.
- SPĚVÁČEK, V.; ŽÁK, M.; KADEŘÁBKOVÁ, A.; CZESANÁ, V. a kol. 2005. Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2005. Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání Národního vzdělávacího fondu Praha
- TRUNEČEK, J. a kol. 2003. GAČR č. 402/02/1579 „Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice“, 2002-2003.
- TRUNEČEK, J. a kol. 2005. GAČR č. 402/04/0867 „Tvorba komplexního přístupu k práci s tichými a explicitními znalostmi organizací v České republice“, 2004-2005.
- TRUNEČEK, J. a kol. 2004. *Interní manažerský audit*. Praha : Professional Publishing, 2004.
- TRUNEČEK, J. a kol.: *Projekt synergie. Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002-2005*. Praha : Nakladatelství VŠE, 2004.
- TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Druhé vydání. Praha : Professional Publishing, 2004.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. 1996. *Management, Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha : Management Press 1996
- WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1993.
- ZEMPLINEROVÁ, A.; PANEŠ, P. 2008. Státní podpora podniků a konkurenceschopnost odvětví. *Politická ekonomie* 2008, roč. 56., č. 2, s. 182-195.
- www.projekt-synergie.com

TO PROBLEMS OF COMPETITIVENESS OF CZECH ORGANIZATIONS IN TURBULENT ENVIRONMENT

Jan Truneček, University of Economics, nám. W. Churchilla 4, CZ - 130 00 Praha 3
(trunecek@vse.cz)

Abstract

Enviably strategic objective of Czech business sphere is to increase competitiveness. There is a long term task which major objective is to participate in this problematic. Its first part, empiric research and descriptive analysis of competitiveness of Czech organizations, are discussed in this article. First of all theoretical and methodical background is characterized, especially definition of terminology, systemic approach, conditions of relevant corporate environment and concepts of management of knowledge organization. Basic objective of assignment is to get relevant information from real environment of wide spectrum of our entrepreneur subjects and use them for analysis of system of management of Czech organization, especially from the point of view of systemic approach, level of interrelations and logic links – synergy. Competitiveness of Czech organizations is analyzed on the sample of 348 Czech organizations in time horizon 2002-2007. Final generalizations will be used as a background for work in next phases.

Keywords

corporate competitiveness, system approach to management, synergy, empiric research and analysis of competitiveness of Czech organizations

JEL Classification

D21, L21, L23