

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 1 |
| Kapitola 1 | 13 |
| Systemové aspekty managementu | 13 |
| 1.1 Systemový přístup | 15 |
| 1.2 Systemové vědní disciplíny (systemová věda) | 17 |
| 1.2.1 Systemové teorie | 18 |
| Obecná teorie systémů | 18 |
| Kybernetika | 22 |
| 1.2.2 Systemové aplikace | 25 |
| Systemová analýza | 25 |
| Systemové inženýrství | 30 |
| Systemové programování | 35 |
| Operační výzkum | 38 |
| Ostatní aktuální vybrané systemové disciplíny | 40 |
| Systemová integrace | 51 |
| Kapitola 2 | 61 |
| Aplikační aspekty managementu | 61 |
| 2.1 Management změn | 61 |
| 2.2 Krizový a risk management | 64 |
| 2.3 Procesní management | 69 |
| 2.4 Management jakosti | 72 |
| 2.5 Environmentální management | 75 |
| 2.6 Informační (znalostní) management | 78 |
| 2.7 Logistický management | 81 |
| 2.8 Category management | 85 |
| 2.9 Brand management | 87 |

| | |
|--|------------|
| Kapitola 3 | 95 |
| Metodické aspekty managementu | 95 |
| 3.1 Manažerské metody | 95 |
| 3.1.1 EFQM – evropský model excellence | 95 |
| 3.1.2 Hodnotový management | 100 |
| 3.1.3 Customer Value Analysis (CVA) | 103 |
| 3.1.4 Customer Value Management (CVM) | 105 |
| 3.1.5 Customer Relationship Management (CRM) | 106 |
| 3.1.6 Key Account Management (KAM) | 110 |
| 3.1.7 Activity Based Costing (ABC) | 112 |
| 3.1.8 Activity Based Management (ABM) | 115 |
| 3.1.9 Balanced Scorecard (BSC) | 117 |
| 3.1.10 Six sigma | 120 |
| 3.1.11 Theory of Constraints (TOC) – Teorie omezení | 124 |
| 3.1.12 Metody (systémy) řízení materiálového toku v podniku | 126 |
| 3.1.13 Supply Chain Management (SCM) | 128 |
| 3.1.14 Supply Chain Collaboration (SCC) | 131 |
| 3.1.15 Public Private Partnership (PPP) | 135 |
| 3.2 Manažerské technologie | 139 |
| 3.2.1 Primární manažerské technologie | 139 |
| Technologie efektivního řízení materiálových toků | 139 |
| Technologie opatřování materiálových vstupů | 141 |
| Mass Customization | 143 |
| Typizace procesů Order to Delivery | 146 |
| Štíhlá výroba (lean production, lean manufacturing) | 147 |
| Just-in-time (JIT) | 151 |
| KANBAN systém | 156 |
| KAIZEN – technologie trvalého zlepšování | 158 |
| JIDOKA | 160 |
| Program 5S | 162 |
| Systém směrných čísel | 165 |
| Technologie řízení úzkých míst s využitím OPT | 166 |
| Quick Response (rychlá odezva) | 168 |
| Efficient Consumer Response (ECR – efektivní reakce na požadavky zákazníka) | 168 |
| Hub and Spoke (H+S) | 170 |

| | |
|---|------------|
| Cross docking (CD) | 170 |
| 3.2.2 Sekundární (digitální) technologie | 173 |
| Technologie automatické identifikace | 173 |
| Elektronické podnikání (E-business) | 176 |
| Elektronické obchodování (E-commerce) | 178 |
| Elektronické platby (E-payments) | 182 |
| Elektronické opatřování (E-procurement) | 182 |
| Elektronický podnik (E-corporation) | 185 |
| 3.3 Manažerské nástroje | 188 |
| 3.3.1 Reporting | 188 |
| 3.3.2 Controlling | 193 |
| 3.3.3 Benchmarking | 197 |
| 3.3.4 Ranking | 200 |
| 3.3.5 Rating | 202 |
| 3.3.6 Auditing | 205 |
| 3.3.7 Due diligence | 208 |
| 3.3.8 Outsourcing | 209 |
| 3.3.9 Outplacement | 212 |
| 3.3.10 Teambuilding | 217 |
| 3.3.11 Reengineering | 221 |
| 3.3.12 Franchising / franšízing | 224 |
| 3.3.13 Autorizované dealerství | 227 |
| 3.3.14 Factoring | 229 |
| 3.3.15 Forfaiting | 231 |
| 3.3.16 Leasing | 234 |
| 3.3.17 Vybrané finanční nástroje mezinárodního obchodu | 238 |
| 3.3.18 Futures | 242 |
| 3.3.19 Hedging | 244 |
| 3.3.20 Opce | 245 |
| | |
| Kapitola 4 | 251 |
| | |
| Mezinárodní aspekty managementu | 251 |
| 4.1 Globalizace | 251 |
| 4.2 Mezinárodní management | 259 |
| 4.3 Evropská unie | 268 |
| 4.4 Podnikání v mezinárodním prostředí | 276 |

| | |
|--|------------|
| 4.5 Nadnárodní hospodářské subjekty(nadnárodní společnosti) | 292 |
| 4.6 Vedení a rozhodování v multikulturálním prostředí | 304 |
| 4.7 Institucionální zabezpečení rozvoje českého a mezinárodního managementu | 308 |

Kapitola 5 **313**

Etické aspekty managementu **313**

| | |
|--|------------|
| 5.1 Společenská odpovědnost firem | 313 |
| 5.2 Etika podnikání | 319 |
| 5.3 Manažerská etika | 331 |
| 5.4 Podniková kultura | 336 |
| 5.5 Realizace etických principů v podnikové praxi | 342 |
| 5.6 Etický kodex | 343 |
| 5.7 Etický (sociální) audit | 346 |

Kapitola 6 **353**

Sociálně-psychologické aspekty managementu **353**

| | |
|--|------------|
| 6.1 Obecné rysy manažerské práce | 353 |
| 6.2 Profil osobnosti manažera | 354 |
| 6.3 Kompetence (způsobilost) manažera | 359 |
| 6.4 Autorita manažera | 365 |
| 6.5 Styl manažerské práce | 367 |

Závěr **371**

Přehled základních systémových pojmů **375**

Použitá literatura **381**

Seznam obrázků **383**

Rejstřík **385**

Úvod

Jestliže hovoříme o managementu¹ (a někdy opravdu jen hovoříme) v době tzv. nové ekonomiky, tj. v době globalizace, superkonkurence, turbulence, diskontinuity, neurčitosti a chaosu, pak o to více vystupuje do popředí potřeba uspořádat alespoň základní poznatky soudobého managementu do jednoho z možných základních konceptuálních schémat pro potřeby širší manažerské obce a snažit se tak pokračovat ve standardizaci českého podnikatelského prostředí.

Nevnucujeme své „zaručeně správné“ názory a náměty, pouze se je snažíme v teoretické i aplikační rovině utřídit pro jejich případné využití v manažerské praxi těch pracovníků, kteří disponují jistou dávkou intelektuální aktivity se zaměřením na podnikohospodářskou sféru. Z hlediska praktické využitelnosti je tedy kniha přednostně určena statutárním orgánům právnických osob, tj. členům představenstev akciových společností a jednatelům společností s ručením omezeným, dále členům dozorčích rad, manažerům na střední a vyšší úrovni.

To je první základní charakteristika této knihy – zaměření na řízení a správu podnikohospodářské sféry a v podnikohospodářské sféře, které jsou současně subjektem i objektem zkoumání. Podle obchodního zákoníku je *podnik* institucionálním rámcem podnikání a je vymezen jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. *Podnikáním* se rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Toto svým způsobem problematické ziskové kritérium (u neziskových organizací kritérium hospodárného využití zdrojů) je konkrétním vyjádřením tzv. ekonomického principu, který v podnikatelském rozhodování hraje dominantní roli (obecně jde o princip racionality, který vyžaduje, aby určitý cíl byl dosahován s nejmenšími prostředky). *Podnikatelem* je podle obchodního zákoníku:

1 **Management** (kromě nesmírného množství dalších definic) v našem pojetí představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odporovaných z praxe, které jsou zpracovány a prezentovány formou návodů pro jednání manažerů na různých úrovních řízení. Opírá se o poznatky (teorie, metody, nástroje, technologie) z oblasti více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie, sociologie atd.), které aplikuje a dále rozvíjí na podmínky řízení. **Paradigma v managementu** budeme chápat jako nosnou myšlenku, určitý koncept manažerského myšlení a jednání, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Paradigma je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom pro určitou dobu, a proto je závislé na čase. Paradigma je založeno na soustavě principů (postulátů), které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení.

- *fyzická nebo právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku, z titulu zápisu v obchodním rejstříku jsou podnikateli:*
 - všechny obchodní společnosti,
 - všechna družstva,
 - jiné právnické osoby, o nichž to stanoví zákon, tj. státní podniky a státní peněžní ústavy, komoditní burzy, střediska cenných papírů aj.,
 - fyzické osoby oprávněné podnikat, které se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost (dobrovolně), či povinně při splnění zákonem stanovených kritérií,
 - zahraniční osoby, popř. organizační složky jejich podniků, které jsou zapsány do obchodního rejstříku,
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění (jejím průkazem je živnostenský list nebo koncesní listina),*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (patří sem tzv. svobodná povolání – advokáti, notáři, činnost bank, pořádání loterií, hornictví aj.),*
- *fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.*

Manažerský pohled autorům obchodního zákoníku zůstal poněkud cizí, neboť dle mého názoru je podnikatelem člověk, který ještě navíc:

- ▶ je schopen rozpoznat a využít příležitosti i hrozby podnikání (SWOT analýza) a permanentně je promítat do svých koncepčních záměrů (teorie cílů),
- ▶ má k dispozici finanční prostředky v podobě vlastního i cizího kapitálu,
- ▶ má svobodu podnikání, možnost volně rozhodovat v rámci vyšších právních norem o tom, kolik a na jaký účel tyto prostředky vynaloží,
- ▶ musí být zainteresován na výsledku podnikání v ekonomické i mimoekonomické oblasti (environmentální management), je schopen kombinovat zdroje a příležitosti pro stanovení a naplnění osobních, skupinových i celopodnikových cílů (teorie cílů),
- ▶ nese plnou odpovědnost a přiměřené riziko podnikání (risk management).

Obchodní firma je název, pod nímž je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Ten je povinen činit právní úkony výhradně pod svou obchodní firmou.

Tato první charakteristika nemá na mysli jen individuální podnik, ale rovněž národní i nadnárodní podniková integrační seskupení a je zaměřena především na kapitálové společnosti typu akciových společností a společnosti evropského práva (Evropská společnost a Evropské hospodářské zájmové sdružení).

Druhou základní charakteristikou knihy je *systémový přístup*, tj. chápeme podnik jako zvláštní druh socioekonomického otevřeného (vztahy podnikového okolí) a dynamického systému se stochastickým chováním v nestabilním chaotickém (teorie chaosu) vnějším prostředí, tj. v podnikových vazbách k zákazníkům, obchodníkům, dodavatelům, dlužníkům, věřitelům, partnerům, vlastníkům, zaměstnancům, společensko-sociálním a finančním institucím, veřejné správě, nadnárodními institucím, kontrolním a dohlédacím institucím i cizímu managementu, zájmovým sdružením výrobců, obchodníků a průmyslových odvětví (stakeholders).

Rovněž musíme upřesnit *pojem podnikového managementu*, na který je zaměřena tato kniha. Je přitom třeba rozlišovat pojem „*správa obchodních společností (podniků)*“, pod níž uvažujeme pro nás nejpřijatelnější definici Kenetha N. Daytona, bývalého předsedy Dayton Hudson Corp. v článku pro Harvard Business Review (leden – únor 1982), jež zní:

Pod pojmem „*správa obchodních společností*“ (corporate governance) mám na mysli procesy, struktury a vztahy, s jejichž pomocí správní orgány (např. správní rada) dohlíží na činnost svých exekutivních pracovníků. Pod pojmem „*řízení obchodní společnosti*“ (management, managementship, příp. leadership, exekutiva) mám na mysli to, co vedoucí pracovníci dělají, aby definovali cíle podniku a dosáhli jich.

Přitom český systém správy a řízení společností je dvoukomorový (především akciové společnosti). Akciová společnost povinně ze zákona ustavuje valnou hromadu, která je nejvyšším orgánem společnosti a právo zúčastnit se jí mají všichni akcionáři společnosti. *Valná hromada (General Meeting) rozhoduje o záležitostech společnosti ve věcech stanovených zákonem, popř. o dalších záležitostech svěřených do její pravomoci stanovami společnosti. Valná hromada akcionářů volí dva správní (resp. řídicí) orgány: představenstvo a dozorčí radu.*

Představenstvo (Board of Directors) je statutárním orgánem společnosti, který řídí společnost a jedná jejím jménem. Představenstvo je nejméně tříčlenný kolektivní orgán volený na dobu pěti let, který rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud tyto nejsou vyhrazeny zákonem nebo stanovami do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Představenstvo rozhoduje většinou svých členů určenou stanovami.

Dozorčí rada (Supervisor Board) kolektivně dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Pro členy dozorčí rady platí podobně jako pro členy představenstva povinnost vykonávat funkci s péčí řádného hospodáře, řídit se pokyny valné hromady a stanovami. Člen dozorčí rady nese stejnou objektivní odpovědnost za škody, podléhá stejnému zákazu konkurence jako člen představenstva. Dozorčí rada má nejméně tři členy, z nichž dvě třetiny volí valná hromada a třetinu zaměstnanci společnosti (s více než 50 zaměstnanci).

Vztahy mezi představenstvem a dozorčí radou lze kromě závazných ustanovení zákona vymezit stanovami. Jedná se o tzv. německý model, kde představenstvo složené z manažerů společnosti (tzv. exekutivní představenstvo) je na základě stanov voleno a odvoláváno dozorčí radou.

Do představenstva jsou ze zákona voleny jednotlivé osobnosti pro svoje individuální vlastnosti, schopnosti a předpoklady, tedy nikoliv jako „zástupci“ pracovníků společnosti. Představenstvo se může skládat jak z manažerů společnosti, tj. exekutivních členů představenstva, tak i z osob, které nemají žádné pracovní závazky ke společnosti (neexekutivní, nezávislí členové představenstva).

Principy řízení a správy akciových společností jakožto nejvyspělejšího typu kapitálových společností lze uplatnit přiměřeně i u dalšího typu kapitálové obchodní společnosti, tj. *společnosti s ručením omezeným*, kde statutární úlohu představenstva naplňuje jednatel nebo jednatelé, a pokud společnost ustaví dozorčí radu, její úkoly jsou obdobné jako u dozorčí rady akciové společnosti.

Zaměření knihy převážně na kapitálové společnosti typu a. s. je dáno orientací na střední a velké podniky podle kategorizace EU², jejichž potenciál dovoluje v praxi aplikovat v knize uvedené poznatky.

Na druhé straně na severoamerických, asijských a evropských trzích působí na úrovni malých a středních podniků mimořádně silná vlna fúzí, akvizic, strategických aliancí a podobných dohod o spolupráci, které pro tuto kategorii podniků vytváří mimořádně silný synergický efekt. Také je důležité, že malé a střední podniky lépe zvládají management změn než velké nepružné podniky. V rámci svých omezených zdrojů se mohou malé podniky pružně pustit do kooperačních závazků. Flexibilita a možnost jednat rychle představují jejich silnou stránku, zatímco nedostatek finančních a personálních zdrojů je často omezují. Tento stav mohou vylepšit právě kooperace. To je také důvod, proč kniha pojednává o podnikových sítích a klastrech, umocňujících dosažení synergického efektu zejména integrací malých a středních podniků neinstitucionální cestou. Malí a střední podnikatelé také hrají významnou úlohu při vytváření nových pracovních příležitostí a všeobecně působí jako faktor sociální stability a ekonomického rozvoje. Evropská unie proto považuje tento sektor za páteř evropské ekonomiky a hybnou sílu inovací, zaměstnanosti a sociální integrace.

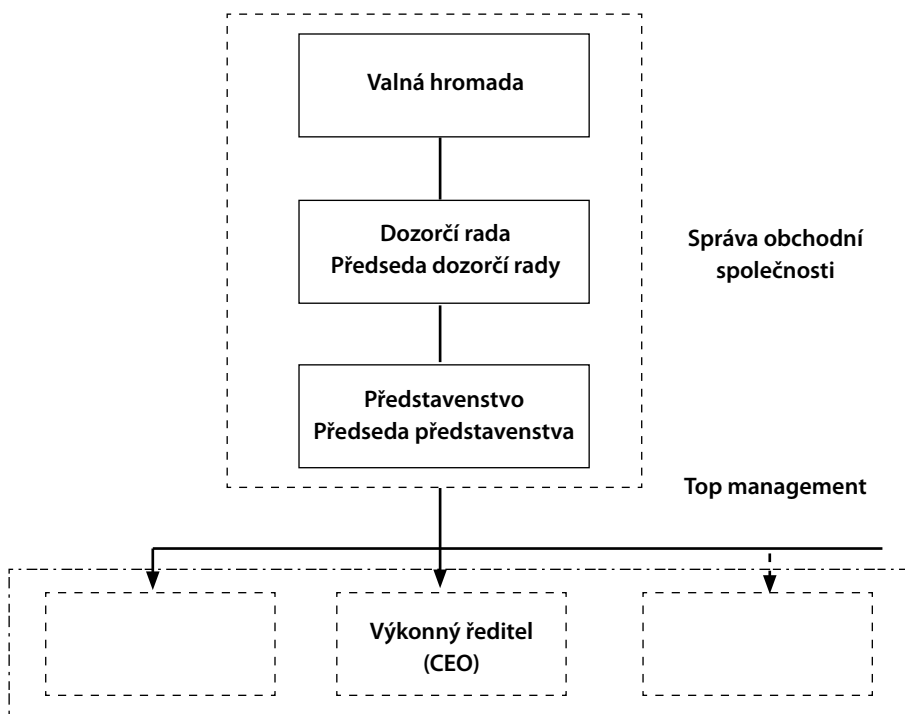
Poučení z 90. let minulého století uvádí, že nejúspěšnější firmy názorně ukázaly, že cesta k imponantnímu růstu ceny akcií souvisí se schopností pohotově využít široce

2 Nařízení Komise EU č. 364 z roku 2004 vymezuje:

- mikro / drobný podnik počtem zaměstnanců ≤ 10, ročním obratem ≤ 2 mil. EUR
- malý podnik počtem zaměstnanců ≤ 50, ročním obratem ≤ 10 mil. EUR
- střední podnik počtem zaměstnanců ≤ 250, ročním obratem ≤ 50 mil. EUR

založené trendy, v nichž především je obsažen potenciál rychle transformovat ekonomiku. Společnost FMC se například stala vedoucí firmou v zařízeních pro ukládání paměťových dat z počítačů díky internetu a explozivnímu růstu domácích PC. Další poučení – vítězné firmy dokážou nejen porozumět novým trendům ve vývoji, ale také jsou schopny realizovat koncepce, které skeptici označují za grandiózní iluze. To je případ počítačové firmy Dell, která dokázala vyvinout a uplatnit pozoruhodnou techniku výroby PC na zakázku.

Ještě jedno upřesnění z hlediska anglických manažerských ekvivalentů – bez ohledu na odvětví se i v našem soudobém managementu (a rovněž v děsivé pracovní inzerci) začaly objevovat takové tituly (funkce) jako CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer), COO (Chief Operations Officer), CKO (Chief Knowledge Officer) atd., pro jejichž praktickou potřebu je tato kniha především napsána (viz obrázek 1).



Obrázek 1 – Správa obchodní společnosti

Třetí základní charakteristikou knihy je atributový význam podniku, který má různé vlastnosti (v našem případě systémové, aplikační, metodologické, mezinárodní, sociálně-psychologické atd.), které se snažíme vymezit z hlediska jejich praktické využitelnosti. Kniha je tudíž pragmaticky založena nikoliv ve smyslu pragmatismu v jeho zlidovělé a dnes často užívané podobě, ale jako koncepce, která vztahuje pravdu (a nakonec i ontologický obraz světa managementu) bytostně k praxi. Pravda již není chápána jako statický obraz skutečnosti, ale jako nepřetržitý proces ověřování praktických důsledků tvrzení a myšlenek (viz procesní management). Význam výroku (např. o manažerské metodě, technologii) je plně odvozen od jeho praktických důsledků. Nemá-li výrok žádný praktický důsledek, nemůže mu být přiznán také žádný význam. Cituji při této příležitosti úvahu Williama Jamese z jeho knihy o pragmatismu (Centrum pro studium demokracie a kultury, 2003), podle něhož jsou pravdivé ty myšlenky a poznatky, které nám pomáhají vyrovnat se s okolní realitou a zároveň nepřekážejí našemu mravnímu a duchovnímu rozvoji v podmínkách individualistického rámce podnikání. Po stránce formální uvedená skutečnost promítá teoretickou část knihy do její aplikační roviny tím způsobem, že k vybraným závažným kapitolám a podkapitolám jsou uváděny dostupné a ověřené postřehy manažerské praxe *formou diskuzních témat, konkrétních příkladů a případových studií z praxe*.

Nejzávažnějším důvodem pro napsání této knihy je všeobecně konstatovaný přechod od industriální k tzv. postindustriální (informační, resp. znalostní) společnosti, kde informace (znalosti) se stávají rozhodující manažerskou konkurenční výhodou. Zejména u rozsáhlých programů a projektů s razantními dlouhodobými důsledky realizace (zejména v mezinárodním kontextu) už nemůže manažer rozhodovat nechvalně známou metodou „zjistil jsem, a proto nařizuji“, ale musí mít k dispozici spoustu adekvátních a praxí prověřených manažerských technik, metod a postupů. Efektivní manažeři už nemohou pracovat v podmínkách zastaralého rigidního funkčního modelu řízení, ale v podmínkách rychlé reakce (Quick Response) na neustále se měnící vnější i vnitřní podmínky podniku. Přežijí pouze ti, kdo si toto nové paradigma managementu uvědomují, a jsou schopni ho ihned akceptovat. Přitom to nejlepší z managementu je nadčasové a je označováno jako „best practice“ (využívání nejlepších doporučených manažerských postupů, metod, technologií). Dobré manažerské myšlenky ve zkoušce času obstojí. Úspěšní manažeři je znají a dovedou z nich těžit. Děje se tak v podmínkách nástupu liberálních demokracií a globálního kapitalismu, v podnikové rovině pak v podmínkách přechodu od funkčního k procesnímu uspořádání, přesunu jednostranných činností k mnohostranným, decentralizace procesů, posunu výkonových kritérií k hodnocení výsledků a od hodnocení výkonu k hodnocení schopností, redukce kontroly a nástupu koučinku, zplošťování a zpružňování organizačních struktur. Podnik přitom musí ve vztahu k vnějšímu okolí čelit následujícím trendům a výzvám:

1. *Globalizace* – velké části řetězce tvorby hodnot se přemísťují na Dálný východ a zvláště do Číny. Často se však přehlíží, že globalizace nyní neprobíhá podle tradičních představ: přesun výroby do zemí s levnou pracovní silou a udržení vysoce kvalifikované práce, výzkumu a vývoje v Evropě. Žádaná je nyní *globální produkční struktura*, která optimalizuje strukturu firmy v celosvětovém měřítku. Cílem je dostat celkové náklady na konkurenčně výhodnou úroveň. Takovou strategii praktikuje například Firma Nestlé, která má téměř ve všech zemích své produkční a prodejní kapacity. Firmy, které mají vyšší náklady než konkurence, musí nabízet zvláštní schopnosti, výkony a služby, které umožní kompenzovat nákladovou nevýhodu. Může jít například o výrobky a služby šité na míru podle potřeb zákazníka nebo o udržení věrnosti zákazníků. Pokud jde o podstatu globalizace a její často citované pozitivní faktory (široké podnikání na mezinárodních trzích, překonání izolovaných trhů a stírání jejich rozdílů, srůstání obchodního, finančního a výrobního kapitálu, růst koncentrace a centralizace rozhodování, vznik multinacionálních firem a tvorba strategických aliancí, nové pojetí vztahu mezi výrobou, obchodem a zákazníkem), je třeba, aby si manažeři uvědomili, že se jedná o Evropu, Severní Ameriku, Japonsko a některé státy, které tuto „třídu“ doplňují (především Jižní Korea, Brazílie, Austrálie), nikoliv však zbytek světa. Z hlediska teoretiků *laissez-faire* je pravděpodobné, že tyto země získají významnou úlohu tehdy, až se poučí z vyspělých tržních ekonomik a osvojí si rysy, které jim umožní obstát v konkurenci světa bez hranic: až budou mít vzdělané obyvatelstvo, vysoce rozvinutou finanční infrastrukturu, dobře fungující komunikace, obrovské zálohy vědění (knihovny, laboratoře, počítače, telekomunikace), dostatečný kapitál a eticky myslící podnikatele a případně i nadnárodní společnosti (viz například Jižní Korea).
2. *Tlak na inovace produktů a procesů* – na většině vyspělých trhů platí nepřetržitý sled inovací. Kdo chce v takových podmínkách přežít, musí urychlit vlastní inovační cyklus. Začíná se uplatňovat trend tzv. *Open Innovation*, kde několik firem (i konkurenčních) vyvíjí nové výrobky, služby a procesy společně. Zatím lze tento trend pozorovat především ve spotřebním průmyslu, telekomunikacích a v chemickém průmyslu. Jako další strategie v konkurenčním boji se uvádí nejvyšší možná rychlost zavádění inovací. Zisk z uplatnění inovace na trhu lze totiž realizovat jen do té doby, než konkurence umístí na trh srovnatelný výrobek.
3. *Tlak na náklady* – tento tlak nutí podniky k outsourcingu (vyčleňování činností z firmy) a soustředění na klíčové (kritické) činnosti firmy. Možnou strategií reagující na tento trend je *vertikální dezintegrace*. Příkladem této strategie je firma Gurit-Heberlain, která ustoupila z oblasti textilní výroby a zaměřila se na vláknovou techniku, nebo firma Karl Steiner AG (ústup ze stavební výroby do služeb). Tento trend vyžaduje ode všech dosáhnout ve stagnující ekonomice poklesu nákladů a přírůstku pro-

duktivity práce včetně lepšího porozumění trhům a zákazníkům a na základě toho vyvíjet špičkové výrobky a služby. Jedině tak lze zastavit pokles ziskových marží.

4. *Cenový tlak* – rozvoj trhu vede k neustávajícímu tlaku na snižování cen. Vyzrálá, neinovativní odvětví, jako jsou aerolinie a některé oblasti maloobchodu, se dostávají pod masivní cenový tlak. K možným reakcím na cenový tlak patří:
 - *přísná nízkonákladová strategie*,
 - *rychlá inovační strategie*,
 - *soustředění na tržní segment nejnáročnějších zákazníků*.

Nízkonákladová strategie předpokládá štíhlé organizační struktury, přímý prodej zákazníkům, standardizaci produkce a optimalizaci nákupu. Vzniká soutěž ve snižování nákladů, přičemž firma se musí naučit využívat příležitosti k nákupům surovin, materiálů a polotovarů za snížené ceny. *Orientace na segment nejnáročnějších zákazníků* naproti tomu vyžaduje značnou flexibilitu a individuální péči o zákazníka s důrazem na poradenské a konzultační služby. Při obou druhích strategie hraje rozhodující úlohu *silná značka*.

5. *Institucionální regulace* – zavedená národní pravidla pro corporate governance jsou nahrazována mezinárodními standardy. Výdaje z tohoto důvodu pro všechny tržní subjekty porostou. Soulad se standardy se pro firmy (zejména nadnárodní) stane existenční nutností, neboť na tom bude záviset pověst firmy. Experti doporučují zahrnout dodržování těchto standardů do managementu interních rizik firmy.
6. *Rychlost změn* – životní cykly výrobků i technologií se zkracují, počet patentových přihlášek roste. Prognózy o chování zákazníků nemohou extrapolovat data z minulosti, protože záliby a potřeby zákazníků se stávají stále více proměnlivé. Je třeba hledat nové formy a metody předvídání očekávaného prodeje a spotřebitelské poptávky (např. metoda scénářů) na trhu. Objevují se stále nové hodnoty a faktory úspěchu. Odborníci vidí východisko v tom, že se firma bude znovu vracet ke svému poslání a zvažovat rizika a hrozby (SWOT analýza apod.), které ji ohrožují nebo naopak podporují. Toto vše je založeno na rozsáhlé informační podpoře rozhodování manažerů.
7. Hlavním *demografickým trendem příštích desetiletí* je stárnutí populace. V souvislosti s tím se bude měnit spotřebitelské chování. Firma by se měla včas připravit na konzumní chování generace seniorů zejména vývojem odpovídajících výrobků a služeb. Odborníci jako strategii navrhnou cílený marketing pro generaci nad 55 let věku včetně rostoucí individualizace specifických výrobků a služeb. Se stárnutím společnosti bude také klesat počet pracovních sil a jejich struktura, což si vyžádá nové přístupy k rozvoji péče o personál. Důraz se bude klást na *programy udržení a stabilizace zaměstnanců* ve firmě a na podporu rovnováhy práce a života zaměst-

nanců. Zvětší se potřeba atraktivnosti firmy na trhu práce, porostou požadavky na změny struktury zaměstnanců včetně většího zapojení žen a seniorů do pracovního procesu v multiprofesní a adaptabilní profesní struktuře. Vyšší podíl starších zaměstnanců bude znamenat růst mzdových nákladů, vznikne tím tlak na dosažení úspor v jiných oblastech.

8. *Liberalizace a deregulace* – tento trend vytváří podmínky pro vstup dalších subjektů na trh. Pocítí to zejména podniky veřejné dopravy, poštovních služeb, energetiky, telekomunikací, ale nepřímě i jejich obchodní partneři (zejména dodavatelé a distributoři). Na tento trend je účelné reagovat optimalizací nákladové struktury, vývojem nových výrobků a služeb, orientací na ziskové tržní segmenty a orientací na internacionalizaci podnikatelské činnosti.
9. *Proměnlivost kapitálových trhů* – globalizace přináší nejistotu a nestabilitu s velmi omezenými možnostmi předpovědi jejich dlouhodobého vývoje. Přitom se však zvýší nároky na práci nezávislých analytiků a investorů. Podniky budou muset podávat zprávy o své činnosti prakticky kontinuálně (reporting). Reakcí na tento trend je zajištění stálého růstu firmy. Profesionální vztahy k investorům jsou dalším nutným přístupem, přičemž transparentnost firmy musí být samozřejmostí. Jde zde i o udržování dobré pověsti firmy u veřejnosti.
10. *Digitalizace trhů a podnikání* – rychlý vývoj informačních a telekomunikačních technologií přináší nové formy podnikání (e-business) a zostření konkurence. Cílem by mělo být prosadit firmu jako digitálního dodavatele na internetu. Firma, která to nedokáže, bude odsouzena k přežívání v omezeném prostoru tradičního podnikání a trvalé degeneraci. Tyto technologie totiž kromě rychlého kontaktu s trhem působí jako nástroj prosazení inovace výrobků a služeb. Podmínkou jejich účinného uplatnění je však mimo jiné transparentnost pro zaměstnance i zákazníky (informační, resp. znalostní management).
11. *Etické principy podnikání* – vývojový trend managementu se v souvislosti se stále intenzivnějším pronikáním nežádoucích praktik (tunelování, neplnění uzavřených smluv, zkreslování hospodářských výsledků, nesplácení úvěrů atd.) do ekonomiky od konce 20. století začal orientovat na budování kultury organizace (Corporate Culture), jejíž součástí je i manažerská etika. Ta by měla zabezpečit existenci alespoň takového tržního hospodářství, kde obchodníci a podnikatelé nebudou vystavováni diskriminaci, zastrašování a útokům; jde o nastolení absence strnulých ortodoxních doktrín, svobodu bádání, názorových střetů a experimentování, víru v možnosti morálního růstu, orientace spíše na praktické než na abstraktní; racionalismus, který se vzpírá ekonomickým dogmatům a tradičnímu folkloru.

12. *Globální populační exploze* – demografové nabízejí tři varianty vývoje populace (vysokou, střední, nízkou). Potvrdí-li se správnost nízké varianty, stoupne populace ve srovnání s dneškem na 9,4 miliard. Podle výpočtů Světové banky se možná celkový počet obyvatel ustálí ve druhé polovině 21. století mezi 10 až 11 miliardami lidí, avšak někteří prognostici odhadují 14,5 miliardy. Přírůstky jsou v naprosté většině zaznamenávány v rozvojových zemích (např. Nigérie). Zničená krajina, špína, vyžálé končetiny, nemocní a spousta dětí. Růst populace ovlivňuje přírodní prostředí a může ovlivnit při současném modelu a úrovni spotřeby i společenský řád a mezinárodní systém. Manažeři musí počítat s řešením demografické rovnováhy mezi bohatými a chudými, a to i za situace, kdy tato oblast je převážně doménou státu (zejména globální společnosti budou přebírat funkce státu). Bude nutno řešit regulaci porodnosti, úlohu vzdělání a místo žen ve společnosti, otázky environmentálního managementu atd.
13. *Finanční revoluce* – finanční liberalizace sice pomohla rozšířit světový obchod, ale způsobila narůstající oddělování finančních trhů od obchodování ve výrobě a službách. Stále větší měrou se mezinárodní transakce uskutečňují nikoliv proto, že by nějaká společnost platila za zahraniční zboží či v zahraničí investovala, ale proto, že investoři prostřednictvím určité měny nebo jiných finančních nástrojů spekulovali. Tento prudký růst globálních kapitálových trhů na úroveň vyšší, než by bylo potřeba pro financování průmyslu a obchodu, je úzce spojen se dvěma dalšími událostmi: deregulací světových peněžních trhů a revolucí v oblasti komunikací. Kdyby nedošlo k prudkému rozmachu v oblasti počítačů a jejich softwaru, satelitů, kabelů z optických vláken či vysokorychlostních přenosů, nemohly by se globální trhy chovat jako jeden celek a ekonomické a další informace by nemohly být současně přenášeny do více než 200 000 monitorů napojených na tento finanční globální systém. Pohyb papírových peněz vystřídaly elektronické transakce a manažeři s tím musí počítat stejně jako s vrtošivým vývojem měn, nerovnoměrným hospodářským cyklem a politickými zásahy (teorie chaosu).
14. *Změny v podobě a organizovanosti světového trhu* – jedná se o změny dodavatelských, subdodatelských a kooperačních vztahů, související se vznikem nových forem podnikových uskupení – satelitních organizací jakožto specifické formy odběratel-sko-dodatelských vztahů, podnikových sítí, strategických aliancí jako formy charakterizující kooperační vztahy mezi partnerskými organizacemi.
15. *Změna stratifikace evropské společnosti a hrozba vytvoření společenské propasti* – jde o vznik vyšších vrstev společnosti tvořených manažery, lékaři, právníky, inženýry, konzultanty a jinými „systémovými analytiky“, po jejichž službách existuje nadnárodní poptávka (teorie elity), zatímco nižší vrstvy, které tvoří čtyři pětiny společ-

nosti, jsou čím dál tím více vydávány na milost a nemilost nadnárodním firmám. Ty přemísťují výrobu z regionu do regionu podle toho, kde mohou využít komparativní výhody. A tady má rozhodující slovo společenská (především pak manažerská) etika včetně „sladění“ sociálního zabezpečení, minimálních mezd a obecné životní úrovně.

Na konec úvodní statě bych chtěl poznamenat, že předkládám čtenáři knihu ambiciózní se širokou škálou témat. Nová ekonomika, v níž se znalosti stávají skutečným kapitálem a nejdůležitějším zdrojem tvorby bohatství, klade na manažery nové a velice přísné požadavky v oblasti jejich osobní výkonnosti a odpovědnosti za lepší svět. Budeme se muset hluboce zamyslet nad jejich pohrdáním teorií a intelektuálním profilem – a o tom je tato kniha. Srovnáme-li přitom problémy středoasijských a severoafrických civilizací se situací členských zemí Evropské unie, je patrné, že evropské země mají na zvládnutí globálních trendů relativně velmi slušné podmínky. Disponují množstvím kapitálu, kvalitní infrastrukturou, mají mnoho vědců a kvalifikovaných pracovníků a jejich životní úroveň je jednou z nejvyšších na světě. Proto mají před živořícími východními a jižními národy obrovský náskok. Spolu Japonskem a Severní Amerikou tvoří Evropská unie v jinak roztržitém světě jedno ze tří velkých center hospodářské, technické a politické moci. Zároveň však stojí před problémem, jak tento potenciál racionálně využít – manažeři, nepromarněme tuto šanci!