

# Nové trhy vyžadují nové přístupy – šance a rizika potravinářského průmyslu

Dr. RAINER WILD

## ÚVODEM

Dominantním prvkem v současném podnikání je změna. Mnohé postoje a zásady, které byly po celá desetiletí pevnou součástí podnikatelské filozofie a byly považovány za podmínku prosperity, musíme nyní hodit přes palubu, protože jsou v rozporu s novými podmínkami. Je velká potřeba po nových koncepcích.



Existuje však také něco, co nezměněně platilo včera a platí i dnes – jsou to základní principy podnikatelského úspěchu, odvozené z význačných společných vlastností úspěšných podniků a firem.

Naší úlohou je seznamovat se s úspěšnými přístupy a snažit se je přenášet do praxe našich podniků.

Také nápojový průmysl se musí vyrovnat s řadou změn. Stojíme před realitou nových trhů. Také prognózy možností rozvoje, podle nichž jsme se ještě nedávno orientovali, je nutno považovat za překonané.

Podstatné podnikatelské úkoly, které musíme řešit se značnou rychlostí a potřebnou profesionalitou, shrnuji do 5 tezí:

1. **Faktory úspěchu** jsou ve všech podnicích stejné; stačí si je osvojit a s rozhodností je aplikovat.
2. Jen **strategicky plánovaný obrat** zajistí podniku úspěšnost na delší dobu.
3. Nezbytnou podmínkou úspěchu je **nová podniková kultura i struktura**.
4. V **řízení** se musíme rozloučit se starými tradicemi.
5. Základní motto budoucnosti je: naučme se **milovat změny**. Nestačí se s nimi smířovat a přizpůsobovat se jim. Trvalá a neustálá změna se musí stát **naším oblíbeným živlem**.

## VLASTNOSTI ÚSPĚŠNÉHO PODNIKÁNÍ A PODNIKATELE

Ke své první tezi připomenu knihu, která se na začátku 80. let stala jak v hospodářských kruzích, tak i mezi širokou veřejností „šlágr“em“. PETERS a WATERMAN podrobně analyzovali nejúspěšnější americké podniky, firmy nejrozličnějších odvětví, oborů a právních forem a uložili získané poznatky v knize příznačného názvu „*Usilování o špičkovou pozici*“ nebo snad „*Snaha být nejlepší*“ („In search of excellence“). Hlavní zjištění obou autorů bylo překvapivé – špičkové podniky všech oborů se vyznačovaly podobnou, téměř identickou podnikovou kulturou a filozofií. To vedlo k formulaci „osmi základních čteností úspěšného podnikatele, které jsem přeskupil do tří bloků:

I. Těžištěm činnosti úspěšného podniku je sice pū-

vodní, zásadní zaměření programu, které se však trvale a průběžně dále vyvíjí a upravuje ve shodě s přáními a potřebami zákazníků či odběratelů. Ponechává se značný volný prostor pro inovace.

II. Vedoucí pracovníci firmy jsou vzorem uplatňování podnikatelských postojů a hodnot; jejich chování, probíhající před očima všech, je v plné shodě s podnikovou kulturou a filozofií firmy. Vedení spolupracovníků se vyznačuje tím, že integruje pracovníka do firemní struktury při dodržování zásad „fair play“.

III. Podporuje se podnikatelské jednání každého zaměstnance firmy, což však neznamená, že by se mohly měnit finanční plány a rozpočty: naopak – dohled nad jejich dodržováním je organizován poměrně striktně.

Základním úkolem managementu je vytváření podnikové kultury a péče o její udržování, doplňování, v případě potřeby i přetváření. K podnikové kultuře patří vše, co určuje a sjednocuje vnitropodnikové klima, vztahy k firmě, k práci, i vzájemné vztahy lidí. Výsledkem je v ideálním případě motivované jednotné vystupování všech pracovníků firmy navenek a jednotný styl podnikové komunikace uvnitř podniku i mimo něj. Společná úspěšným podnikům je i péče, věnovaná osobnostem jednotlivých spolupracovníků a jejich individuálnímu rozvoji.

Kniha PETERSE a WATERMANA patří k evergreenům světové podnikatelské literatury a 10 let po prvním vydání neztratila nic ze své aktuálnosti.

Základním dojmem z této četby je poznání stále mohutnější dynamiky hospodářského vývoje, stále větší nejistoty a ohroženosti, již se nevyhne žádný podnik. Ani nejúspěšnější světové firmy nemají špičkovou pozici trvale zajištěnou. Vezměme třeba IBM: střídá stále rychleji stadia úspěchu a neúspěchu. V r. 1979 byla tato firma považována za „vyřízenou“; 1982 byla ve svém oboru na absolutní špičce, 1986 zase ve velkých problémech. Z analýzy chování a osudu těchto průmyslových gigantů vyplývá jednoduché, ale nesmírně důležité poznání: nepočítejte s tím, že byste mohli své firmě zajistit trvale výhodnou pozici jediným, byť i sebesprávnějším rozhodnutím, jedinou inovací atd. Podniková kultura musí motivovat k tomu, aby byl podnik doslova prostoupen permanentním usilováním o zlepšování a zdokonalení všeho. Nejde však o zlepšování pro zlepšování. Všechno musí směřovat k zákazníkovi.

## KVALITA VE SVĚTLE PROSLULÉ STUDIE „PIMS“

Druhý, odlišný přístup k charakteristice úspěšných firem představuje tzv. studie „PIMS“, což je zkratka pro Profit-Impact Market Strategies (Dopad tržních strategií na zisk). Koncem 60. let se Fred Boch, tehdejší prezident firmy General Electric, zajímal o determinanty úspěšného podnikání a dal shromáždit a vyhodnotit data mnoha firem a závodů. Z této původně interní firemní databanky se během času vyvinul rozsáhlý studijní program na Marketing Science Institute, který je součástí Harvardské ekonomické



univerzity (Harvard Business School). Na struktuře sledovaného souboru je přece jen znát doba jeho vzniku – z 250 firem tvoří naprostou většinu – 96 % – producenti výrobků a jen 4 % dodavatelé služeb; v současné struktuře jsou služby zastoupeny mnohem silněji.

Za rozhodující veličinu a kritérium podnikatelského úspěchu je v systému PIMS považováno zúročení kapitálu, označované ROI (return of investment – návratnost investic). Z dlouhodobého sledování vyplynulo, že návratnost vloženého kapitálu pozitivně ovlivňují nejvíce následující veličiny:

- podíl příslušné firmy z trhu;
- kvalita výrobků nebo služeb;
- intenzita vkládání kapitálu.

Povšimněme si blíže druhé veličiny, jakosti produktů a služeb. Ukazuje se, že už nestačí dívat se na jakost vnitropodnikovým pohledem, což zahrnuje hlediska úrovně výrobního procesu, ukazatelů jakosti, zlepšování týmové práce atd. Tento pohled je třeba trvale a systematicky doplňovat pohledem z pozice zákazníka, konzumenta. Pro vnitropodnikový pohled je rozhodující, v jakém stavu zboží vychází z brány závodu. To není pro konzumenta vůbec rozhodující; jeho pohled je správnější, úplnější, finálnější, zahrnuje mnoho dalších rizik a nutí výrobce k daleko komplexnějšímu domýšlení problémů. Hodnotící systém PIMS však identifikoval vedle jakosti výrobků jako podmínku úspěchu také úroveň služeb, a to nikoli pouze služeb externích, poskytovaných odběratelům, ale i služeb interních. Podniky, do jejichž důležitých útvarů se např. telefonicky dovoláte jen s velikými obtížemi, mají minimální statistickou pravděpodobnost dostat se do skupiny úspěšných.

O kvalitě se často tvrdí, že se nesnadno ekonomicky hodnotí, vyjadřuje v číslech. Proto tak zdůrazňují poznatek, že se kvalita výrobků a služeb odráží v tak konkrétním číselném ukazateli, jako je návratnost investic.

Když se postaví vedle sebe závěry knihy PETERSE a WATERMANA se statistickými zákonitostmi, odvozenými ze studie PIMS, dostáváme následující, i při rozdílnosti obou přístupů shodný recept podnikatelského úspěchu: rozhodující jsou tři faktory – kvalita výrobků a služeb, kvalita vztahů mezi lidmi a bezpodmínečné orientování podnikových aktivit podle přání zákazníků či konzumentů.

K těmto úvahám ještě upozorním, že kvalita není žádná statistická veličina. Tak, jak se rychle mění přání a potřeby zákazníků, mění se i pojmy z oblasti jakosti. Chyboval by podnik, který by houževnatě lpěl na cílech a koncepcích, formulovaných technokraty minulé éry pro jiné trhy, pro jiné mezinárodní situace, pro odlišný ekologický kontext.

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Je to druhá podmínka trvalého úspěchu na trhu. Jako podnikatelé musíme vědět, kam směřujeme, kam se chceme dostat, kterými výrobky chceme v budoucnosti na těch či oněch konkrétních trzích dynamizovat růst, zvyšovat podíl firmy na trhu.

Odstrašující příklad podceňování plánovitosti vybíráme ze současné či nedávné doby. Po pádu berlínské zdi se vrhly celé šiky západoněmeckých podnikatelů a jejich spolupracovníků do NDR, aby tam dobyli, co se dobyt dalo. Do NDR a později „nových spolkových zemí“ začal proudit tak mohutný tok výrobků i služeb, že politici uvažovali o vhodnosti kontingence. Do mnohých podniků docházelo

zelo narychlo tolik objednávek, že nebylo ani pomyšlení na rozšiřování osazenstva; celé závody mnohde pracovaly trvale přesčas, zatímco na východě rostl počet nezaměstnaných. Správně si však podnikatel, orientovaný na trvalý úspěch, měl položit následující otázku: Jak silně se naše firma chce a může ve východních oblastech angažovat? Kolik kapitálu a které pracovníky můžeme „nasadit“ ke skutečnému zpracování tohoto trhu, aniž bychom zanedbali své rozhodující plánované strategické cíle?

Ke zvládnutí takové mimořádné situace je třeba v podniku dvou podmínek: silné vedení a jasně definované podnikatelské cíle. Každý spolupracovník firmy musí být informován o tom, zda a jak se změnily nebo upravily firemní cíle, musí bezprostředně vědět, do jaké míry se má v okruhu své působnosti orientovat na nové trhy.

V článku, určeném nápojařským odborníkům země, která ještě poměrně nedávno patřila k zemím plánovaného socialistického hospodářství, bych rád zdůraznil, že strategické plánování, které je znakem úspěšných firem v tržní ekonomice, je značně vzdáleno strnulým socialistickým pětiletkám, jak se v Německu říká à la Honecker, v nichž shora přicházel přes mnohé mezičlánky úkol výroby až na podnik, pro který měl platnost zákona. V tržní ekonomice si podnik zpracovává strategický plán bez jakékoli směrnice shora, plán je pružný, umožňuje změny, jeho velký význam je v tom, že sjednocuje činnost mnoha pracovníků podniku ke společným cílům.

Chtěl bych se zmínit o hlavních zásadách pro sestavování strategických plánů, které bych přirovnal – na rozdíl od konfekčního obleku centralistických plánů – k obleku šitému přesně na míru každého jednotlivého podniku, každé firmy. Na začátku procesu firemního plánování je důkladná analýza. Celou obchodní, podnikatelskou činnost musíme napřed rozdělit na homogenní jednotky či části. Do takové jednotky zahrneme skupiny výrobků, které můžeme společně uvádět na trh a které jsou zaměřeny na stejnou cílovou skupinu zákazníků. Homogenní skupina výrobků bude mít jednu strategii; to znamená, že musíme pracovat s více strategiemi, tolika, kolik máme výrobových skupin. Po stanovení těchto skupin musíme pro každou z nich zpracovat identifikaci silných a slabých stránek, faktorů. Nikoli obecně, vždy ve vztahu k naší firmě a vždy co nejobjektivněji. Proč zákazníci kupují toto zboží právě u nás? V čem jsou naše výrobky lepší než výrobky konkurenčních firem? Musíme vzít v úvahu výrobky i servis. Důležité je, abychom se „dopídili“ skutečných názorů a motivů našich zákazníků, nepodsunovali jim naše vlastní úvahy a představy. Přiznejme si, že jsme jako výrobci postiženi určitou „provozní slepotou“, pro niž můžeme vidět tutéž věc jinak než zákazník. Rád uvádím skutečný příklad jedné skandinávské firmy vyrábějící lyže, jejíž pracovníci byli přesvědčeni o tom, že se jejich běžky tak dobře prodávají proto, že jsou nadprůměrně kvalitní a přitom levné. Ve skutečnosti však bylo pro zákazníky při výběru rozhodující to, že tato firma měla nejrozsáhlejší servis. Nástrojem k poznání pravdy v těchto věcech jsou průzkumy spotřebitelů. Chceme-li zlepšovat pozici našich výrobků na trhu, musíme se odrazet od pravdivých zjištění, silné stránky našich výrobků dále upevňovat a posilovat, slabiny odstraňovat. Kdybychom chápali tento úkol povrchně a neměli správné informace, mohli bychom to udělat právě naopak.

Strategické plánování je plánování budoucího uplatnění našich výrobků na trzích, a proto nesmíme vidět jen tyto výrobky. Trh je jev v trvalém pohybu. Musíme brát v úvahu také změny na trhu, reakce našich konkurentů a vlivy



okolí. S týmiž výrobky zvolíme rozdílné strategie na stagnujícím nebo na dynamicky rostoucím trhu, na trhu se silnou nebo slabou konkurencí atd.

K tomu, abychom zvolili co nejsprávnější strategii, je třeba, abychom se zajímali o všechny vlivy, které mohou působit na naše výrobky a jejich odbyt. Ukazuje se, že např. výrobce potravin se musí zajímat nejen o ekonomické podmínky na příslušných trzích, ale i o politické a sociálně-kulturní zázemí trhu. Například Černobyl změnil ze dne na den uvědomění evropského spotřebitele o kvalitě potravin. Pojem kvality má od té doby změněný obsah. Ekologické povědomí, ale i konkrétní chování řadového spotřebitele na trhu je dnes ovlivňováno pojmy před desetiletím známými jen odborníkům, jako je např. ozónová díra.

Je-li naše vybraná výrobní skupina správně zanalyzována, je možno pro tyto výrobky stanovit pro příští léta reálné cíle. To je rozhodující úkol těch pracovníků firmy, jimž připadá celková podnikatelská zodpovědnost. Ti musejí co nejjasněji formulovat, jaké cíle a vize mají, tj. jaké priority je třeba klást na jednotlivé trhy, na nichž se bude firma exponovat. Cíle mohou být formulovány v objemech zboží nebo v obrátu, popřípadě i v dosažení určitého podílu na trhu. Po jasném stanovení cílů následuje vytýpování opatření, která jsou na konkrétním trhu pro dosažení cílů nezbytná. Může to být např. optimalizace sortimentu, zlepšení servisu nebo zvýšení konkurenceschopnosti snížením nákladů.

Strategický plán musí být natolik pružný a nedogmatický, aby umožňoval rychlé korektury při změnách podmínek. Některé změny jsou tak očividné, že je nemůžeme přehlédnout, jako např. nynější otevření trhů ve střední a východní Evropě. Byla už zmínka o tom, že na takové nové jevy může podnikatel reagovat dvojím způsobem, živelnou improvizací nebo příslušnou úpravou firemní strategie. Úspěšné firmy dávají přednost druhému způsobu. Jiné změny nejsou tak nápadné jako v prvním případě. Například přechod z mírného růstu poptávky ke stagnaci je vcelku nenápadný; důsledné sledování určitých trendů nám však tuto změnu prozradí natolik včas, abychom mohli reagovat úpravou strategického plánu.

## ORGANIZAČNÍ KULTURA A STRUKTURA FIRMY

Na počátku 80. let stála v popředí pozornosti inovace výrobků, v několika posledních letech vystupuje do prvního pořadí inovace organizační. Většinou už nestačí vyrábět konkurenceschopné výrobky, musí se nám podařit dostat je na trh rychleji než ostatní. Okolnosti nás nutí vypracovat si určitý časový předstih před konkurencí, dosáhnout velmi krátkých lhůt ve vývoji výrobků, v reakci na podněty trhu, v dodávkách. Celá organizace musí být přizpůsobena tomuto požadavku. Kreativita, tedy tvůrčí schopnost a výkonnost všech pracovníků firmy, musí být nadále využívána tak, aby to optimálně pomohlo při dosahování podnikových cílů.

S tradičními organizačními koncepcemi se už nevystačí, protože tyto koncepce byly založeny na dělbě práce a dalekosáhlé specializaci. Tyto klasické organizační zásady však působí demotivujícím způsobem, protože jednotlivý pracovník snadno ztrácí přímý vztah ke konečnému výsledku své činnosti. Kromě toho se musí podnik přizpůsobit posunu hodnot v celé společnosti. Lidé nyní touží po zajímavější práci s větším podílem zodpovědnosti, ne až po mnoha letech „služby“, ale poměrně velmi brzy; chtějí vi-

dět výsledky své práce a kladou stále větší důraz na to, aby měli stále před sebou reálné možnosti svého postavení, rozvoje své osobnosti. Cílem je proto odbourání přebujelé dělby práce a byrokracie za účelem umožnění větší dynamiky.

V klasických učebnicích podnikové organizace se všude hovoří o pyramidové struktuře organizace nebo podniku s mnoha hierarchicky nadřazenými stupni. Tvar pyramidy usnadňuje prosazování příkazů. Nadřízený vydává příkaz a očekává jeho bezodkladné provedení. Často rozpracovávají úkoly pro celý podnik zvláště pro to zřízené organizační nebo štábní útvary. Potom už nezbyvá řadovému pracovníkovi než nepatrný prostor na uplatnění vlastní iniciativy — stal se pouhým adresátem a vykonavatelem příkazů. V klasickém modelu řízení, který ve většině podniků stále ještě přetrvává, není zájem o iniciativu a kreativitu zaměstnanců, a proto také řídicí systém u pracovníků tyto vlastnosti nepodporuje. Tento systém předurčuje pracovníkovi velmi detailně jednak obsah, jednak i metodiku jeho pracovní činnosti, tedy nejen co má dělat, ale i jak to má dělat. Na to, aby se zabývali realizací uložených úkolů, je vedoucích i štábních útvarů škoda, neboť vedoucí směřuje k tomu, mít co nejvíce podřízených — podle toho se měří jeho moc a postavení. Naproti tomu se štábní útvary pyšní tím, že jsou „továrnami na myšlenky“ a že je pod jejich úroveň zabývat se opakovanými činnostmi.

Má-li takový direktivní řídicí systém dlouhodobě fungovat, je třeba dotlačit jednotlivé pracovníky k dalekosáhlé specializaci neboli — v jiné terminologii — vytvořit v organizaci hlubokou organizační strukturu. Nejvyšší vedoucí mají v takové struktuře výsadu a „šanci“ nebýt nikdy zapojeni do věcných, odborných problémů. Tento systém vede tedy ke kultivaci neschopnosti, nekompetence, což je doprovázeno tzv. Parkinsonovým zákonem čili bujením nevykonné administrativy. Průvodním jevem je vytváření elitárních klubů z preferovaných okruhů zaměstnanců, např. manažerů. Na všech úrovních řízení se jako houbám po dešti daří neformálním spolkům a aliancím, zaměřeným k obraně proti nežádoucím vetřelcům, nováčkům i lidem odlišných názorů.

Takové organizace, v nichž převládá upevňování vlastního postavení a nadměrná delegace odpovědnosti, se nutně stávají naddimenzované, ztrácejí inovační schopnost a výsledkem je klesající zisk. Vládne v nich motto: „Změny by mohly být nebezpečné“. Nosnou filozofii v takovém podniku se stává minimalizace rizika a při takové opatrné politice nelze udržet krok s konkurencí a s přáními odběratelů.

V posledních letech se proto v řadě podniků zavádí nová forma organizace, která je na rozdíl od klasické pyramidy plochá. Sleduje se tím zvýšení výkonnosti cestou rozhodné decentralizace. Tento trend by nebyl možný bez automatizace v oblasti administrativy a bez opory moderních informačních a komunikačních systémů. Počítačové systémy spojily všechny útvary podniku v jedinou síť, v níž si může kterýkoli pracovník kdykoli vyvolat potřebné údaje z kteréhokoli jiného úseku. Jak ukazují zkušenosti, není ani tento nový typ decentralizované podnikové organizace bez stinných stránek. Jednou z nich je to, že nedovede zabránit omezenému „škatulkovému“ myšlení, jinak řečeno egoismu jednotlivých oddělení. Dalším nebezpečím je, že jednotlivé funkční útvary, jako nákup, účetnictví atd., mohou začít vést poměrně nezávislý život uvnitř organizace a růst nad rozumné meze.

Vývoj tedy pokračoval dále k zavádění nových, dyna-



mických organizačních forem, schopných zajistit rozvoj inovačních sil a motivaci všech pracovníků k podnikatelskému jednání.

Jde tu – v heslovité zkratce – o tyto tendence: „šťihlejší“ organizační formy, přeměna těžkopádných koncernových útvarů vzdálených trhům v menší, přehledné, velmi decentralizované a k trhu orientované jednotky, narovnání vnitřních vztahů v podniku, odbourání administrativních a byrokratických zábran, uvolňování inovačního a podnikatelského potenciálu.

V Německu je oblíbené úsloví, že úspěšný podnikatel se musí neustále snažit být před svými konkurenty napřed alespoň „o délku nosu“ – to se může zdařit jen firmám, které neponechávají vnitropodnikovou organizaci ve vyježděných kolejích, nýbrž se ji snaží organizovat nově a nahradit optimalizaci v rámci jednotlivých oddělení optimalizací v rámci celé firmy, což však znamená optimalizaci kompletních podnikatelských procesů.

Dynamické, otevřené organizační systémy reagují na podněty trhu rychleji než zkostnatělé hierarchické organizace, dosahují nejkratších lhůt vývoje nových výrobků, výroby, dodávek. Vhodnost organizace lze tedy měřit a posuzovat podle objektivních kritérií. Je dávno pryč doba, kdy věhlasní odborníci a teoretici doporučovali optimální organizaci pro všechny podmínky. Nyní platí, že neexistuje správná organizace, nýbrž jen organizace vhodná pro zcela konkrétní a individuální podmínky a problémy.

Dynamické organizační struktury, pozůstávající z flexibilních týmů, rozšiřují zcela zákonitě rozsah a pestrost úkolů každého pracovníka. Vytvářejí se pracovní skupiny, v jejichž rámci malý počet spolupracovníků samostatně řeší komplexní úkoly. To nové v organizacích právě popisovaného typu je překlenutí klasické přehrady mezi příkazem a prováděním, mezi rozhodováním a realizací. Nyní se oprávnění k rozhodnutí dalekosáhle přenáší na osoby, jimž připadá provádění úkolů. Servisní práce se už v organizacích necentralizují, nýbrž realizují se bezprostředně v rámci ostatních úkolů. Nesmyslné byrokratické předpisy, které působí demotivačně, se odstraňují. Tím, že jsou mu zadávány rozsáhlejší samostatné úkoly, získává pracovník silnější vztah k výsledku, resp. konečnému produktu své práce; to přispívá k jeho motivaci a výkonnosti.

Dnešní pružné organizace se jen s velkými obtížemi znázorňují graficky s pomocí dnes dostupných prostředků. Tradiční organigramy znázorňují příkazní a nikoli komunikační strukturu organizace. V dynamické a flexibilní organizaci se všechno točí kolem trhu a nikoli kolem nadřízeného. Proto jsou nejvýstižnějším znázorněním nových podnikových struktur týmy vzájemně do sebe zapadající a uspořádané kolem trhu.

## PŘEDSTAVY A TENDENCE NETRADIČNÍ A PROTITRADIČNÍ

Odklon od tradic se projevuje i v požadavcích na pracovníky. Poptávka je po generalistech (proti specialistům jsou to pracovníci se širším spektrem znalostí i zkušeností), kteří dokáží s bohatstvím nápadů a s plíří řešit komplexní úkoly – a kteří to také chtějí dělat! Hledáme pro budoucnost hvězdy nebo „esa“, schopná pracovat v týmu. Není snadné takové lidi najít a stejně tak není snadné je vést!

Analýzy složení vedoucích týmů podniků ukázaly, že lidi je možno podle jejich převažujících sklonů rozdělit do tří skupin:

- objevitelé,
- analytici a
- realizátoři.

Objevitelé jsou připravovatelé nových cest, nadaní fantazií, někdy i chaotičtí. Analytici jsou pozorovatelé silně ovládaní rozumem, jejichž úsilí o exaktnost může někdy zabíhat až do pedanterie a jednostranného oslnění čísly. Realizátoři jsou „machři“, kteří často málo přemýšlejí, než se s emocionální vervou a bez dlouhodobějších cílů pustí do akce.

Všechny uvedené tři typy jsou v podniku nutné a vítané. V podniku, jehož další osud je závislý na inovacích, by se měl dostat do popředí „objevitel“, v jiných fázích rozvoje podniku bude mít hlavní slovo analytik nebo realizátor. Konkrétní průzkumy ukázaly, že podniky s malou inovační iniciativou jsou vesměs ovládané manažery realizátorského typu. Tyto podniky jsou v nebezpečí, že přes čilý provozní ruch směřují dlouhodoběji k úpadku právě pro deficit plánovitosti. Na každý pád se ukazuje, že by nedostatky v profilech jednotlivých manažerských typů měly být vyrovnány vhodnou skladbou vedoucích skupiny a navíc ještě silným „týmovým duchem“. Dlouhodobý úspěch zajistí podniku jen kombinace všech tří profilových typů.

Představenému připadá tedy úloha nasazovat odpovídající typy vedoucích ve správné kombinaci a ve správném týmu. Má tedy podobnou funkci jako dirigent. Přitom musí ovšem dávat pozor na to, aby se řídili všichni jeho znamením a neobraceli se k němu zády. Příklad orchestru je velmi výstižný: řediteli podniku právě tak jako dirigentovi připadá funkce celkové koordinace – každý člen orchestru nebo spolupracovník v podniku je pověřen hrát zodpovědně part nástroje nebo provádět odbornou činnost, kterou ovládá.

Existuje ovšem ještě jiný způsob řízení, a to tzv. řízení strachem (management by fear) podle hesla „neuděláš-li to přesně tak, jak ti to říkám, můžeš si hned zajít do osobního pro papíry!“. Tento systém funguje zaručeně, ale jen krátkodobě – strach totiž není dlouhodoběji vhodným motorem pro takové kreativní aktivity, které moderní podnik potřebuje. Ty naopak uvolňuje vysoký stupeň samostatnosti pracovníků. Ale podnikatelské jednání obsahuje vždy i určité riziko. Toho si musí být vedoucí stále vědom a nikdy nesmí spolupracovníka s jeho problémy – jak říkáme – nechat stát na dešti. Takové situace však lze minimalizovat, pokud jsou všem pracovníkům známy strategické plány a finanční cíle vedení; je to, jako by byla jednotlivému pracovníkovi v dílčím podnikatelském rozhodování vyznačována správná cesta. Důvěra a absolutní integrita jsou základem vnitropodnikové spolupráce. Podaří-li se vedení vytvořit atmosféru, v níž se pracovník nemusí strachovat o svůj pracovní poměr, bude tento spolupracovník ochoten hlásit se k problémům a výzvám, které přináší hospodářský život.

## STÁLÁ ZMĚNA – PŘÍROZENÝ ŽIVEL PODNIKA-TELE

Poznatek, že nic není tak stálé jako změna, není vskutku nový. Ale zrychlující se tempo technologických i ekonomických změn nutí podniky ke stále častějším korekturám kursu. Příkladem je mnoho: vliv Černobylu na představy lidí o kvalitě zboží, tlak ekologického povědomí širokých vrstev na výměnu technologií, vliv otevření evropských trhů na odbytové strategie. Na všech úsecích je poptávka po



inovacích stále častější. Analýzy trendů nemohou stačit, protože analýzy samy nic nezmění. Pohyb a dynamika jsou teprve funkcí kombinace kritické sebereflexe a vizionářského přesvědčení. Musíme se naučit zpochybňovat permanentně všechno, co jsme udělali, abychom u všeho našli možnosti zlepšení. Proto také musíme protlačit na nejzodpovědnější místa ty spolupracovníky, u nichž se tvůrčí schopnosti pojí se schopností sebekritiky.

Chceme-li v podniku prosadit permanentní pohotovost k inovacím, musíme věnovat pozornost i systémům, které změní výsledky práce jednotlivých útvarů a pracovníků a rovněž systémům odměňování. V zásadě totiž platí věta, že člověk je tvor zvyku. Mnozí pracovníci podniku, jsou-li konfrontováni se změnami, mají nedobry pocit v krajině žaludeční; u některých se dá mluvit přímo o strachu z jakékoli změny. V každém podniku existují nepolepšitelní, kteří trvají na tom, co bývalo v podniku v době, když oni nastoupili do zaměstnání. Těmto lidem je třeba říci s americkým filosofem Charlesem Ketteringem: „Když jsi to tak dělal stále, pak je to s největší pravděpodobností špatně.“ Snad je to trochu přehnané, ale v naprosté většině případů se trefíme do černého. Vedoucí pracovníci zkrátka nemají jinou volbu než změny akceptovat, ba naučit se je milovat, aby se v nich cítili jako ve svém přirozeném živlu, jako ryba ve vodě. Jedině tím budou uznávat zásadu, která zní: bez inovací nebude špičkových výkonů, bez špičkových výkonů není pro podnik budoucnost.

## ZÁVĚR

Pokusil jsem se ukázat, že dynamická organizace a nový styl řízení značně přispěly k tomu, že v podnicích zdomácnělo úsilí o neustálou změnu, o permanentní zlepšování. Různá interní kvalifikační opatření, jako je např. rotace ve funkcích, při níž pracovníci získávají širší znalosti problematiky, anebo třeba podnikové zlepšovatelství, mají smysl jen tehdy, nejsou-li samoúčelem, ale podporují-li cíle nového stylu řízení. To vše dává pracovníkovi pocit, že není úředníkem, nýbrž spolutvůrcem podnikového úspěchu. Komu umožníme, aby se mohl podílet na realizaci představ a — neostýchejme se to tak říci — snů, ten vyvine větší sílu a vloží do společné práce větší energii a větší odvalu k rizikům.

Nesmíme ovšem nikdy ztratit ze zřetele cíl. Podnik a podnikání nejsou samoúčelné, jejich účelem je přinášet špičkové výkony ve prospěch zákazníka a kvalitu, jak si ji zákazník žádá. Pracovníci se musí pružně přizpůsobovat tomu, čemu se dříve říkávalo „nálady zákazníka“ a nebralo ani příliš vážně.

Teoretici diskutují o tom, zda se popsané změny ve svém souhrnu mohou nazývat revolucí. Já osobně bych to tak nenazýval; domnívám se, že jde o logický důsledek rostoucí poptávkové moci zákazníka a zostřující se konkurence. Trh se stal středem nové podnikatelské organizace; jsou k němu zaměřeny všechny aktivity. To, co v současné době prožíváme, jsou právě převratné změny trhů. Těchto změn využijí pro svůj další růst a prosperitu jen ty podniky, které se nezpronevěří faktoru kvality a budou se orientovat podle strategických cílových plánů.

**Wild, R.: Nové trhy vyžadují nové přístupy — šance a rizika potravinářského průmyslu.** Kvas. prům., 37, 1991, č. 8—9, s. 236—240.

Na základě osobních zkušeností z řízení dynamické západoněmecké potravinářské firmy představuje autor nové směry a kon-

cepce v řízení, které se prosazují od 80. let a které našly pregnantní vyjádření v pracích amerických autorů Peterse a Watermana a dále ve výsledcích Harvardské studie PIMS sledující statisticky společné znaky úspěšných firem. K těmto znakům a směrům patří zejména: nový přístup k jakosti z hlediska spotřebitele, strategické firemní plánování, které je protikladem direktivního centralistického plánování, podniková kultura podporující kreativitu, přechod od klasické organizační pyramidy k tzv. ploché organizaci, záměrné pěstování záliby v permanentní změně apod.

**Вильд, Р.: Новые рынки требуют новые подходы — шансы и риски пищевой промышленности.** Квас. прум., 37, 1991, № 8—9, стр. 236—240.

На основе личного опыта по управлению динамической немецкой фирмой пищевых продуктов автор представляет новые направления и концепции в области управления, которые находят место с 80-тых годов и которые нашли выражение в работах американских авторов Петерсе и Уатермана и далее в результатах Харвардских исследований PIMS, которые исследуют статистические совместные знаки успешных фирм. К этим знакам и направлениям относятся особенно: новый подход к качеству с точки зрения потребителя, стратегическое фирменное планирование, являющееся в полном противоположении к директивному и централистическому планированию, культура предприятия, содействующая креативности, переход от классического организационного пирамида к т. наз. плоскостной организации, целенаправленное поддерживание склона к перманентным изменениям итп.

**Wild, R.: New Markets Request New Strategies—Prospects and Risks in Food Industry.** Kvas. prům., 37, 1991, No. 8—9, pp 236—240.

New trends and ideas in a management resulting from research works of American authors of Peters and Waterman as well as according to the Harward Study PIMS are described. These studies are based on the statistically common signs of successful firms. To these signs and trends belong: higher quality from the standpoint of the customer, strategic planning of firms, firm culture supporting the creativity, transformation of the vertical organization to the horizontal one, ability of the permanent change etc.

**Wild, R.: Neue Märkte erfordern neue Wege — Chancen und Risiken für die Lebensmittelwirtschaft.** Kvas. prům., 37, 1991, Nr. 8—9, s. 236—240.

Aufgrund persönlicher Erfahrungen aus der Führung eines dynamischen westdeutschen Unternehmens der Lebensmittelindustrie stellt der Autor neue Richtungen und Konzeptionen des Unternehmens-Managements vor, die sich seit dem Beginn der 80. Jahre durchsetzen und die einen pregnanten Ausdruck in den Studien der amerikanischen Autoren Peters und Waterman und in den Ergebnissen der Harvard-Studie „PIMS“, die statistisch die gemeinsamen Merkmale der erfolgreichen Unternehmen verfolgt, gefunden haben. Zu diesen Merkmalen und Richtungen gehören vor allem die folgenden: neue Beurteilung der Qualität aus dem Beobachtungswinkel des Kunden, strategische Planung des Firmen-Managements, die als Gegensatz der direktiven und zentralistischen Planung definiert wird, eine Kreativitäts-fördernde Unternehmenskultur, Übergang von der klassischen Organisationspyramide zu der sog. flachen Organisation, Liebe des permanenten Wandels als höchstes Motto der zielbewussten Unternehmensphilosophie.