



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

JAK VYUŽÍT PŘEDNOSTI KAPITALISTICKÉHO SYSTÉMU?

**Soubor hlavních myšlenek příspěvků, zaměřených na toto téma a publikovaných
v prestižním časopisu Harvard Business Review v roce 2011.**

Sestavil: prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc

Katedra managementu Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové

Předmluva

V prvním čísle ročníku 2011 (January-February 2011, pp.63-77) prestižního časopisu Harvard Business Review (HBR) byl uveřejněn článek dvou světově renomovaných autorů PORTER, M.E. - KRAMER, M.R.: *How to Fix Capitalism? Creating Shared Value*. Jeho obsah vyvolal okamžitý zájem široké odborné veřejnosti. V dalších číslech tohoto časopisu byla v průběhu celého roku 2011 uveřejněna řada dalších příspěvků uznávaných představitelů akademické obce, pracovníků světových poradenských firem i špičkových manažerů světových korporací. Ti prezentovali své názory na zveřejněný příspěvek i další náměty, které v něm uváděné myšlenky rozvíjely v celé řadě aspektů hledání východisek ze společensko-ekonomické krize, která zasáhla vyspělý hospodářský systém Západu koncem první dekády 21. století.

Považuji za důležité, aby se s těmito myšlenkami seznámila v co největším rozsahu také celá česká manažerská veřejnost. Proto jsem se pokusil o volný překlad textu úvodního článku, který jsem na některých místech doplnil vlastními poznámkami, reflektujícími prostředí v ČR. A uveřejnil jsem tento text na webových stránkách České manažerské asociace (ČMA). Na žádost představitelů ČMA jsem tento text postupně doplňoval o volný překlad dalších příspěvků, objevujících se v následujících číslech HBR, rozšířený o komentář k hlavním myšlenkám, prezentovaným v jednotlivých příspěvcích.

V tomto sborníku jsem shrnul všechny texty prezentované k danému tématu na webových stránkách ČMA do jednoho celku, který považuji za úvodní text do diskuse akademických pracovníků českých vysokých škol či fakult, zabývajících se výukou managementu, o tom jak přizpůsobit obsah výuky novým požadavkům vývoje světové ekonomiky. Hlavní myšlenky, prezentované v tomto sborníku, jsou výlučným duševním vlastnictvím všech v přehledu literatury citovaných autorů, můj osobní podíl na zpracování sborníku spočívá v jejich seskupení a prezentaci.

Věřím, že text vyvolá zájem české akademické veřejnosti a podnítl diskusi o tom, jak uvažovat o možnostech dalšího společensko-ekonomického rozvoje našeho státu jinak, než jsme si zatím navykli.

prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc
předseda Rady expertů České manažerské asociace

Úvodní příspěvek:

JAK OPRAVIT KAPITALISMUS? TVORBA SDÍLENÝCH HODNOT

Moderní kapitalismus je v ohrožení. V posledních letech jsou aktivity současných podnikatelských subjektů ve stále větší míře považovány za hlavní příčiny aktuálních společenských a ekonomických problémů. Zejména silné nadnárodní korporace jsou obecně obviňovány z toho, že své podnikatelské prosperity dosahují na úkor široké veřejnosti.

Negativní vnímání úlohy podnikatelských subjektů ve společnosti dosáhlo dříve nevídané úrovně. Ještě hůře se ve světle této skutečnosti jeví to, že čím víc podnikatelských subjektů se pod tlakem veřejného mínění začíná hlásit ke své společenské odpovědnosti, tím více jsou obviňovány z neúspěchů rozvoje kvality života dnešní společnosti. Pokles společenské důvěry v čistotu úmyslů a projevů chování podnikatelských subjektů tak vede současnou politickou reprezentaci k přijímání „nápravných“ opatření, která ve svém důsledku podřívají jejich aktuální konkurenceschopnost a ohrožují rozvoj ekonomiky. Podnikatelské subjekty se tak ocitají v nebezpečné pasti.

Velký podíl na vzniku této situace mají, bohužel, podnikatelské subjekty samotné. V převážné většině stále uplatňují přístup k tvorbě přidané hodnoty, který byl zaveden před několika desetiletími. Jejich vedoucí představitelé většinou vnímají přidanou hodnotu zúženým prizmatem pohledu na optimalizaci krátkodobých finančních zisků a odmítají vnímat nejdůležitější potřeby, přání a požadavky zákazníků a jejich respektování jako základnu pro rozvoj dlouhodobé prosperity jimi vedených organizací.

- Proto je možné, že mnoho podnikatelských subjektů dokáže klidně přehlížet potřebu uspokojení svých zákazníků, znehodnocování životního prostředí ve svém okolí (ve prospěch svých krátkodobých zisků), nutnost podpory svých klíčových obchodních partnerů a pokles životní úrovně komunity, na kterou zaměřuje svou nabídku produktů a služeb.
- Proto většina vedoucích představitelů nadnárodních korporací považuje přesun výroby do oblastí s nízkými mzdami a slabou environmentální legislativou za nejvíce efektivní „řešení“ požadavku snižování vlastních nákladů na nižší úroveň než mají jejich konkurenti.

Vlády většiny vyspělých zemí přispívají - s podporou podstatné části obyvatel - ke vzniku výše prezentované situace tím, že svádějí mnohé společenské nedostatky na současné podnikatelské subjekty. Předpokládané rovnováhy mezi zájmy společnosti a ekonomickými zájmy jednotlivých podnikatelských subjektů je v této situaci dosahováno vesměs za cenu oboustranných ústupků, kdy vztah mezi ekonomickou efektivitou podnikání a rozvojem společnosti je institucionálně vymezován již několik desetiletí v podstatě stejně.

Podnikatelské subjekty proto musí převzít iniciativu v úsilí o nalezení nových forem spolupráce mezi nimi a vládními institucemi (a také nově vznikajícími nevládními neziskovými organizacemi), vedoucí k nastavení nových principů rovnováhy mezi vlastními

podnikatelskými zájmy a širšími zájmy společenskými. Starý rámec vztahů mezi podnikatelskými subjekty a vládními institucemi znehodnotila nedávná ekonomická krize, nový teprve obtížně vzniká. Řada podnikatelských subjektů se proto zaměřuje na plnění závazků „společenské odpovědnosti organizací“ (CSR), tyto aktivity v současné podobě však pro většinu z nich představují pouze okrajovou či doplňkovou aktivitu, nejsou klíčovou složkou plnění jejich podnikatelské role ve společnosti.

Efektivní řešení požadavku na vznik nového rámce vazeb mezi ekonomickými zájmy podnikatelských subjektů a zájmy společnosti, prosazovanými správnými institucemi a ve stále větším rozsahu i nevládními neziskovými organizacemi (NNO) nabízí uplatnění konceptu **společenského prospěchu** (v originále je tento koncept označován pojmem „*shared value*“, v doslovném překladu - sdílená hodnota; ten v češtině, podle mého názoru, nevystihuje podstatu jeho aplikace tak výstižně jako zvolený český ekvivalent), jehož podstatou je skutečnost, že generováním přidané hodnoty (zisku) podnikatelský subjekt přináší sdílením části této přidané hodnoty s dalšími zájmovými skupinami (stakeholders) prospěch společnosti vhodným oslovením potřeb a požadavků jejich jednotlivých složek. Podnikatelské subjekty musí dokázat propojit svou podnikatelskou výkonnost s tvorbou společensky prospěšných hodnot. Maximalizace společenského prospěchu nespočívá v autonomní plnění závazků CSR (ochrana životního prostředí, firemní filantropie apod.) v souladu s připravovanou normou ISO 26000, ale musí se stát základním stavebním kamenem jejich podnikatelské strategie. Účelné uplatnění konceptu společenského prospěchu však není bez podstatné transformace vnitřního prostředí dnešních podnikatelských subjektů (včetně změny v něm panující firemní kultury) a podstatné změny myšlení všech jejich pracovníků, především manažerů, možné.

Jak se liší plnění závazků CSR od aplikace konceptu navyšování společenského prospěchu CSV (= Creating Shared Value)?

Plnění závazků společenské odpovědnosti organizace (CSR)

Přidaná hodnota:

podpora (finanční) společensky přínosných aktivit

Projev:

filantropické aktivity, péče o životní prostředí, firemní občanství

Provádění:

jako dobrovolná autonomní odezva na požadavky z okolí; nezávislá na úsilí o zvyšování podnikatelské výkonnosti

Navyšování společenského prospěchu podnikatelskými aktivitami (CSV)

Přidaná hodnota:

podnikatelské i společenské přínosy z hlavních aktivit

Projev:

spolupráce při tvorbě společných (firemních i společenských) hodnot

Provádění:

integrální součást realizace podnikatelské strategie; v přímé souvislosti s plněním finančních cílů

Agenda:

je vymezována externími standardy a vyžaduje samostatné výkaznictví, připravované k tomu zřízeným organizačním útvarem

Agenda:

je součástí specifických (individuálních v každé organizaci) opatření, přispívajících k provádění podnikatelských záměrů standardními organizačními útvary

Úhrada nákladů:

samostatná kapitola v rozpočtu; výše rozpočtovaných je závislá na odhadu přínosu pro dobré jméno organizace

Úhrada nákladů:

jsou integrální součástí úhrady nákladů rutinních podnikatelských aktivit organizace

V obou případech musí organizace zajistit soulad prováděných podnikatelských aktivit nejenom se zněním platných norem a předpisů, ale také s obecně uznávanými zásadami podnikatelské etiky.

Koncept společenského prospěchu je organickým pokračováním plnění závazků CSR, není ani jejich protikladem, ani návodem jak se požadavkům CSR úspěšně vyhnout. Naopak, představuje vyšší (a společensky přínosnější) formu projevu společenské odpovědnosti moderních organizací. Tuto skutečnost již plně pochopily některé významné nadnárodní společnosti (Google, IBM, Intel, Johnson&Johnson, Nestlé, Unilever, Wal-Mart aj.), které prokázaly možnost jeho praktického uplatnění. Přesto jsou snahy o jeho širší aplikaci v podnikatelském sektoru zatím v počátečních fázích.

Jeho úspěšná aplikace totiž vyžaduje od vedoucích představitelů moderních organizací nové (kvalitativně odlišné od stávajících) profesní kompetence a změnu v jejich myšlení: hlubší pochopení mechanismů působících na zvyšování produktivity, rozvoj schopnosti citlivěji vnímat společenské potřeby a dovednosti v budování vztahů spolupráce s neziskovými organizacemi. Také představitelé vládních institucí se musí naučit účelně regulovat podmínky pro podnikání tak, aby - navzdory původním záměrům ochránit společenské zájmy - nevytvářely podnikatelským subjektům zbytečné překážky pro tvorbu hodnot, přinášejících společenský prospěch.

Kapitalismus je (jak již v 18. století precizně zdůvodnil A.Smith - a následná století mu dala plně za pravdu) unikátním a ničím nenahraditelným systémem uspokojování potřeb lidí, zvyšováním efektivity práce, vytvářením pracovních příležitostí a tvorby bohatství národů. Ale jeho zúžené pojetí, které se v extrémní poloze plně (a zpočátku velmi úspěšně s pozitivními výsledky) prosadilo prostřednictvím podnikatelského modelu „zvyšování hodnoty pro akcionáře“ koncem 20.století, brání úplnému využití možností kapitalistického systému uspokojovat plně široké spektrum potřeb společnosti. V 21. století si musí vedoucí představitelé moderních organizací uvědomit - v plném rozsahu jejího významu - dále uvedenou skutečnost.

Jsou to společenské potřeby, ne ekonomické zájmy jednotlivých podnikatelských subjektů, které definují dnešní trhy.
Nerespektování této zásady poškozují nejenom společnost, ale také zbytečně zvyšuje náklady v ní působících podnikatelských subjektů.

Z ní mj. vyplývá i to, že podnikatelské subjekty, které efektivně podnikají a zaměřují se na uspokojení aktuálních společenských potřeb, plní své závazky společenské odpovědnosti mnohem důsledněji než subjekty, které svými filantropickými a sponzorskými aktivitami podporují činnost obecně prospěšných společností.

Má-li dojít k renesanci kapitalismu, musí dojít ke změně modelu podnikání moderních podnikatelských subjektů. Model maximalizace hodnoty pro akcionáře (prezentovaný obvykle snahou o maximalizaci zisku) musí být nahrazen modelem „*optimalizace společenského prospěchu*“. Tato transformace může vyvolat novou vlnu inovačních aktivit a zvyšování produktivity v současných i nově vznikajících oborech podnikání. Je však nezbytné splnit tři základní podmínky úspěchu naznačené transformace:

- a) změnit pojetí plánování nových produktů a metody přípravy jejich vstupu na cílové trhy (tj. nepřipravovat jenom produktovou inovaci samotnou, ale také infrastrukturu pro její bezkonfliktní přijetí);
- b) zaměřit se na zvyšování produktivity nejenom v organizaci samotné, ale v celém dodavatelském řetězci, jehož je součástí;
- c) podporovat rozvoj strategických aliancí - inovačních ekosystémů - soustředujících v zájmu dosažení společného cíle různé typy podnikatelských subjektů i nepodnikatelských organizací a veřejných institucí.

Zaměření na optimalizaci společenského prospěchu (jeho navyšování) může vrátit široké veřejnosti důvěru v účinnost kapitalistického systému, obnovit dobré jméno podnikatelských subjektů ve veřejnosti a podpořit krizí narušenou důvěryhodnost působení vedoucích představitelů dnešních podnikatelských subjektů ve společnosti.

Podnikání jako hra s nulovým součtem?

Podnikatelské subjekty a společnost jsou již delší dobu považovány za soupeře ve hře s nulovým součtem, výhoda získaná jedním z nich je zároveň ztrátou druhého. Rigidní ekonomický pohled na podnikání v podstatě legitimizoval představu, že zabezpečení společensky přínosných aktivit (jako je např. zvyšování bezpečnosti práce či zaměstnávání zdravotně postižených jedinců) vyžaduje dodatečné náklady a ve svém důsledku snižuje potenciální zisk podnikatelských subjektů. Jakákoliv regulace požadující plnění těchto požadavků je pak ze strany podnikatelských subjektů vnímána (a také veřejně interpretována) jako omezování jejich konkurenceschopnosti. Podobně i náprava externích škod, vyvolaných aktivitami podnikatelských subjektů, jako je např. znečišťování ovzduší, ve smyslu ryze ekonomického pohledu jejich vedoucích představitelů nepatří k povinnostem podnikatelského subjektu. Pak musí nastoupit (z pohledu společnosti

zcela oprávněné) legislativní zásahy z úrovně vládních institucí ve formě pokut či zvyšování daňových sazeb, které podnikatelské subjekty donutí odpovědnost za externí škody akceptovat. Ty je pak vnímají jako mocenské překážky navyšující jejich náklady a snižující jejich konkurenceschopnost. Reakce českých firem, sdružených v asociaci chemického průmyslu, na legislativu REACH je ukázkovou ilustrací tohoto postoje.

Výsledkem podnikatelského myšlení vedoucích pracovníků a manažerů podnikatelských subjektů omezovaného všeobecně přijímanou rigidní ekonomickou představou podnikání jako hry s nulovým součtem je to, že při formulaci svých strategických záměrů uvažují pouze v ekonomických kategoriích a společenské aspekty jejich uskutečňování zcela opomíjejí. Pokud je musí respektovat, pak je vnímají jako omezující podmínky pro svá podnikatelská rozhodnutí. A snaží se svými protesty zmírnit vládními institucemi na podporu společenských zájmů uplatňované regulace, které na veřejnosti představují jako podrývání vlastní konkurenceschopnosti v soutěži se subjekty z jiných regionů, které těmto restrikcím nejsou vystaveny. A tímto přístupem pracovníků různých organizací, zapojených do hry s nulovým součtem, je propast zejmění mezi podnikáním a uspokojováním společenských požadavků prohlubována a rozšiřována.

Pokusy o přemostění této propasti, představované přihlášením se řady podnikatelských subjektů k plnění závazků společenské odpovědnosti, naznačují cestu k nápravě. Ale pokud zůstávají uzavřeny v rámci myšlení, založeného na respektování pravidel hry s nulovým součtem, k radikální změně nevedou. Neziskové organizace a částečně i vládní instituce vnímají tento krok jako své vítězství (spíše Pyrrhovo než triumfální), charakterizované slovy: konečně jsme je donutili. Podnikatelské subjekty vnímají přijetí závazků společenské odpovědnosti jako taktickou prohru, jejímž prostřednictvím vylepšují své pozitivní vnímání v široké veřejnosti a lze ji charakterizovat stanoviskem: přijetí vybraných závazků je pro nás levnější než jejich otevřené odmítání.

Dochází tak sice k obroušení hran konfliktu individuálních zájmů podnikatelských subjektů se zájmy společenskými, ty tím však nic neztrácejí na své protichůdnosti. Nikoliv absolutní, ale situační. Teprve pokud se partneři přestanou pohybovat v prostoru, vymezeném pravidly hry s nulovým součtem, mohou dospět k poznání, že jejich zájmy jsou dokonce v mnoha aspektech slučitelné. To je předpokladem pro uplatnění konceptu zvyšování společenského prospěchu (CSV). Podnikatelské subjekty, neziskové organizace a vládní instituce se musí zapojit do jiného typu hry, ve které je výhra jednoho zároveň výhrou všech dalších aktérů. A naopak, prohra jednoho z účastníků je zároveň prohrou všech dalších hráčů. Zapojit se do hry s nenulovým součtem je pro hráče, navyklé pravidlům hry s nulovým součtem, velmi obtížné. Musí zásadně změnit své dosavadní herní návyky i způsob herního myšlení. Pokud to nedokáží, sami se z účasti ve hře vyšší kvality s možností výrazně vyšších výher diskvalifikují.

Vedoucí představitelé obou typů organizací (podnikatelských subjektů i vládních institucí a NNO) musí dokázat plně respektovat skutečnost, že úroveň konkurenceschopnosti jakéhokoliv podnikatelského subjektu a kvality života komunity, ve kterém působí, jsou **spojité nádoby!** Podnikatelský subjekt potřebuje prosperující komunitu nejenom jako

potenciálního odběratele svých produktů a služeb, ale také jako poskytovatele veřejných služeb (využití dopravních cest, místních zdrojů energie a vody), zdroje spokojených kvalifikovaných pracovníků a poskytovatele společensko-politické podpory pro své aktivity (výhodná legislativa, veřejná podpora dobrého jména). A komunita také potřebuje úspěšný podnikatelský subjekt nabízející atraktivní pracovní příležitosti, přitahující investory a představující zdroj daňových výnosů, využitelných pro zvelebení regionu. Nepromyšlený a nezávisle koncipovaný nátlak nevládních neziskových organizací i vládních či lokálních správních institucí, vyžadujících omezení určitých projevů chování podnikatelských subjektů nebo plnění některých závazků se tak může minout účinkem. Omezení, která povedou ke ztrátě konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu, mohou vyvolat rozhodnutí jeho vlastníků o přesunu do jiného regionu. Což je v dnešní globální ekonomice relativně snadno proveditelné. Dobře míněná snaha o zkvalitnění života lokální komunity se tak může minout účinkem; namísto zvýšení kvality života může vyvolat její nezvratné snížení (vysoká nezaměstnanost namísto nových pracovních příležitostí, výpadek daňových příjmů na rozdíl od jejich zvýšení, ztráta zájmu potenciálních investorů do lokální infrastruktury apod.). Tyto negativní dopady razantní obhajoby „společenských zájmů“ si většinou jejich zastánci nedokáží uvědomit. Ilustrativním příkladem je zvýšení spotřební daně u pohonných hmot v ČR, které se neprojevalo vyššími příjmy státu, ale jejich snížením. Dopravci (včetně českých) začali tankovat v okolních státech, kde je pro ně cena pohonných hmot příznivější.

Avšak ryze ekonomický pohled na podnikání, jehož zastánci se řídí zásadou M. Friedmana: *The business of business is the business only!*, je také krátkozraký. Podle jeho zastánců podnikatelský subjekt už jenom tím, že vytváří zisk, přináší prospěch okolní komunitě. Zvyšuje zaměstnanost, platí daně a přispívá ke zvyšování koupěschopnosti jeho obyvatel. Z tohoto pohledu jsou požadavky na plnění dalších závazků společenské odpovědnosti nepatřičné, jejich vymáhání poškozují efektivitu finančního hospodaření podnikatelského subjektu. Pokud se jeho představitelé rozhodnou některému z těchto požadavků vyhovět, je to z jejich strany něco navíc, něco s jejich podnikáním nesouvisející. Nevnímají taková rozhodnutí jako podnikatelsky prospěšná, navzdory tomu, že mnohdy mají pro organizaci samotnou větší přínos než pro okolní komunitu.

Je paradoxem dějin, že model podnikání, zaměřený na maximalizaci zisku, který vedl k nebyvalému nárůstu bohatství společnosti (sice regionálně nevyrovnanému, ale v absolutní hodnotě všude) v poslední třetině 20. století nejprve vyvolal oslabení vazeb mezi podnikatelskými subjekty a regionální komunitou a následně se stal jednou z hlavních příčin vzniku ekonomické krize první dekády 21. století.

Priorita zvyšování (krátkodobých) zisků - aplikace modelu podnikání maximalizace výnosů pro investory (akcionáře) - vedla vedoucí představitelé většiny podnikatelských subjektů k hledání zdrojů rychlých výnosů, většinou reorganizací interních procesů, snižováním vlastních nákladů a poklesem dlouhodobých investic (včetně investic do výzkumu a vývoje i do zvyšování kvalifikace pracovníků). Zaměření na průběžné a podcenění podstatných inovací, využívání zdrojů levných surovin a přesun některých výrobních aktivit do oblastí s méně náročnou environmentální legislativou a levnější

pracovní silou vyvolalo výrazný převis nabídky nad poptávkou, zadlužení společnosti a nakonec vedlo k zamoření finančních institucí tzv. toxickými aktivy.

Snahy o „optimalizaci nákladové struktury“ způsobily pokles zaměstnanosti v řadě regionů, vedly k přerušení vazeb podnikatelských subjektů s místními výzkumnými a vzdělávacími institucemi a omezily jejich ochotu podporovat rozvoj okolní komunity snížením rozsahu přijímání závazků vlastní společenské odpovědnosti. V očích představitelů dnešních podnikatelských subjektů je politika rozvoje zaměstnanosti obyvatel (změnou jejich profesní kvalifikace) výlučnou úlohou státu stejně jako péče o základní i aplikovaný výzkum (a především jeho financování) i o rozvoj vysokých škol (včetně investic do modernizace jejich vybavení). Stejně tak rozvoj lokální infrastruktury považují za výlučnou povinnost regionální samosprávy. Přesto prostřednictvím svých zástupců prosazují vlastní požadavky a představy o tom, jak by měla tato péče vypadat a přispívat tak ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti (obvykle představované jako konkurenceschopnost státu). Do jisté míry je tento jejich projev pochopitelný, aktivity státu jsou placeny převážně z daní, které podnikatelské subjekty odvádějí. Tento vývoj však vede většinu obyvatel k přesvědčení, že dnešní podnikatelské subjekty dosahují svých zisků a prosperují na úkor regionu, ve kterém působí. Tedy ke vzniku přesvědčení, které je diametrálně v rozporu s obhájci Friedmanovy představy o tom, že prosperita podnikatelského subjektu je automaticky také zdrojem prosperity svého okolí, heterogenní komunity obyvatel regionu jejího působení.

Výrazné státní dotace z konce první dekády tohoto století, zaměřené na udržení stability finančních trhů zasažených platební neschopností bankovních institucí, vedly k výraznému zadlužení většiny států, tedy k zadlužení všech jejich obyvatel (daňových poplatníků). V široké veřejnosti vzniknul dojem, že většina musí platit za něco, co nezpůsobila - za chyby a omyly malé skupiny vedoucích představitelů podnikatelských subjektů (především bankovních institucí) i vrcholových představitelů státu, kteří nad jejich konáním nezajistili potřebný dohled. Tento dojem se mění v jistotu po zprávách o tom, že navzdory velkým ztrátám si vedoucí představitelé (státem dotovaných) bank vyplácí miliónové bonusy, či skutečnosti že při plošném snížení platu státních zaměstnanců v ČR o 10% si vedoucí představitelé státu omezili platy pouze o 5% a nastavili jeho podmínky tak, aby finanční dopady tohoto spíše symbolického než faktického kroku na ně samotné byly co nejnižší. Ekonomicky přitom tyto zpochybňované odměny nemají (kromě přínosu pro jejich příjemce) v podstatě žádný vliv na podnikatelské chování jednotlivých subjektů a institucí, jejich *sociálně-psychologické negativní dopady* jsou však katastrofální. **Společnost ztrácí důvěru ve své elity** a ekonomická krize se může rychle překloupat do podoby krize politické (vývoj na Blízkém východě je toho aktuálním potvrzením). Propast nedůvěry široké veřejnosti v čistotu úmyslů jejích politických a ekonomických elit se rozvírá a v důsledku toho společnost ztrácí vůli chránit hodnoty, na nichž je založena naše civilizace. A stává se tak zranitelnou vůči bezpečnostním hrozbám, kterým je dnešní globální svět vystaven.

Základním postulátem tvorby podnikatelské (konkurenční) strategie libovolného podnikatelského subjektu je:

Dojde-li k nevratnému vývoji v okolí a k radikální změně pravidel konkurenční soutěže, musí organizace na změny ve svém okolí reagovat zásadní změnou svého podnikatelského chování, tedy výrazně měnit své vnitřní prostředí, chce-li i v nových podmínkách prosperovat.

Zásadní změna podnikatelského chování jakékoliv organizace musí být změnou **systemovou**, musí dojít k nalezení nových mechanismů, posouvajících kauzalitu chování jednotlivých podnikatelských subjektů (svou podstatou otevřených systémů) na kvalitativně jinou úroveň. Znamená to, že podnikatelské subjekty musí nahradit model podnikání, který už svůj rozvojový potenciál vyčerpал, modelem novým, který lépe anticipuje požadavky vývoje v jejich okolí. Překonání propasti mezi zájmy podnikatelských subjektů a zájmy společnosti je proto možné dosáhnout sjednocením všech aktérů v zájmu naplňování jednoho společného cíle. Tím je: **navyšovat společenský prospěch** - generovaný přidanou hodnotou výstupů z podnikatelských aktivit jednotlivých podnikatelských subjektů (či spíše jejich účelových strategických aliancí), vhodně podporovaných působením nepodnikatelských organizací a vládních institucí.

Jak specifikovat společenský prospěch (jeho přidanou hodnotu)?

Koncept zvyšování společenského prospěchu se opírá o programy a politiky, determinující podnikatelské chování organizací, které vede ke zvýšení úrovně jejich konkurenceschopnosti a souběžně s tím vylepšující ekonomické a sociální podmínky fungování regionu, ve kterém působí a plní svou společenskou roli. Společenský prospěch je prezentován úrovní přidané hodnoty, kterou region využívá ke zvýšení ekonomické prosperity a ke zkvalitnění sociálních podmínek jeho obyvatel.

Koncept vychází ze zásady, že ekonomický i sociální rozvoj musí být hodnocen stejným ukazatelem - *výší přidané hodnoty*. Přidaná hodnota je přitom vyjádřena konfrontací výnosů a na jejich vznik vynaložených nákladů, ne pouhou výší dosahovaných výnosů. Přidaná hodnota je v hodnocení výsledků hospodaření podnikatelských subjektů známým a zavedeným pojmem a je hodnocena ukazatelem ziskovosti, když zisk obecně představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Avšak ani podnikatelské subjekty, ani společenské instituce, zatím neumí uvažovat o společenských přínosech v kategorii přidané hodnoty. Společenské přínosy jsou hodnoceny jinak a jsou vnímány jako okrajový aspekt podnikání, zaměřeného na ekonomický prospěch. Tím dochází k nežádoucímu oddělování v hodnocení (a následně i v postupech tvorby) společenských a ekonomických přínosů z podnikatelských aktivit organizace.

Při hodnocení společenských přínosů je výše přidané hodnoty využívána jenom málokdy. Neziskové organizace a vládní instituce hodnotí pouze dosažení plánovaných výsledků nebo dokonce jenom výši na jejich vznik spotřebovaných nákladů. Začnou-li uvažovat o společenských přínosech (benefitech) v kategorii přidané hodnoty (např. zavedení pravidelných zdravotních prohlídek zaměstnanců se projeví 10% snížením nemocnosti, což v hodnotovém vyjádření představuje úsporu výdajů na placení nemocenské

a nižší výpadky ve výkonech resp. příjmech z prodeje), povzbudí to nepochybně jejich zájem o sblížení vlastních aktivit s aktivitami podnikatelských subjektů.

Nový model podnikání může naplnit svůj rozvojový potenciál pouze tehdy, opustí-li vedoucí představitelé podnikatelských subjektů myšlenkové stereotypy hry s nulovým součtem. Znamená to změnit pohled na vlastní inovační aktivity, na koncept strategického managementu přípravy jejich vstupu na cílové trhy i na kooperaci s neziskovými organizacemi a vládními institucemi. Zvyšování společenského prospěchu je založeno na respektování pravidel jiné hry - *hry s nenulovým součtem* (win-win). V jejich smyslu jsou inovační aktivity zdrojem zvyšování konkurenceschopnosti organizace pouze tehdy, přispívají-li ke zvýšení kvality života společnosti, která využívá jimi poskytovanou přidanou hodnotu. Přidaná hodnota, generovaná inovačním úsilím podnikatelského subjektu, se dokáže maximálně zhodnotit v jeho hospodaření pouze tehdy, budou-li pro přijetí inovace ve společnosti vytvořeny organizační a sociální předpoklady. Tzn. jenom tehdy, když každý z článků hodnotového řetězce (od producenta primárních vstupů až po koncového uživatele) získá z komercializace inovačního řešení určitý podíl na jím generované přidané hodnotě. Vytváření podmínek pro úspěšné přijetí inovace se musí mj. přizpůsobit lokálním podmínkám jednotlivých segmentů cílového trhu, pro které je inovace vyvíjena. Bez zapojení neziskových organizací a správních institucí v regionu jednotlivých segmentů do přípravy vstupu inovace na cílový trh nemůže dojít ke smysluplnému naplnění komerčního potenciálu inovačního řešení.

Smyslem podnikání již od prvních pokusů bylo, je a vždy bude *dosáhnout maximálního zhodnocení do něj vložených kapitálových investic*. To se nezmění, musí však dojít ke změně forem, kterými je toho dosahováno. Přijetí pravidel hry s nenulovým součtem (volba win-win strategie rozhodování) znamená uvažovat takto:

Musím se vzdát části mnou vytvořené přidané hodnoty ve prospěch dalších aktérů hry. Zato mohu získat zase část jimi vytvořené přidané hodnoty. Výsledkem je, že každý z hráčů získá výnos, ve svém souhrnu přesahující výnos, který by získal komercializací pouze jím samotným vygenerované přidané hodnoty.

Přijmout takový styl myšlení za svůj a naučit se jím řídit je mnohdy mentálně nepřekonatelným problémem nejen pro vedoucí představitele a manažery moderních podnikatelských subjektů, ale také pro představitele dnešních neziskových organizací a vládních institucí a v širším smyslu i pro širší veřejnost společnosti, která oceňuje především individuální úspěch. A je zvyklá takový úspěch hodnotit prizmatem pravidel hry s nulovým součtem (kdy úspěch jednoho je současně neúspěchem ostatních).

Tento mentální blok sice není neodstranitelný, ale jeho překonání si vyžádá delší čas. Což může dlouhodobě znevýhodňovat naši (západní) civilizaci v soutěži s rychle se rozvíjejícími asijskými ekonomikami, především Indie a Číny. Ve v nich převažujících civilizacích je totiž přirozeným jevem považovat úspěch kolektivu, jehož je jedinec součástí, za úspěch vlastní; i přirozeně podřídí své individuální zájmy zájmu většího celku.

Změny v pojetí inovačních aktivit a komercializace jejich výsledků

Potřeby současné společnosti jsou nepřeborné - kvalitní zdravotní péče, lepší, bezpečné a pohodlnější bydlení, hodnotné a zdravé stravování, vyšší bezpečnost finančních investic, usnadnění života seniorů, zajištění ochrany životního prostředí apod. Zároveň se jedná o potřeby, na jejichž uspokojení se dnešní podnikatelské subjekty příliš nezaměřují. Spíše se zaměřují na zvyšování prodeje produktů, které se jejich vedoucím představitelům jeví jako potenciálně ziskové. Chování mnoha podnikatelských subjektů vyvolává dojem, jako by si jejich odpovědní pracovníci zakázali hledat odpověď na otázku: *Jsou námi nabízené produkty opravdu tím, co zákazníci potřebují, a jsou pro ně skutečně výhodné?*

Poptávka po produktech a službách, které umožní uspokojit nové společenské potřeby, narůstá nejenom ve vyspělých ekonomikách, ale začíná se zřetelně projevovat také v rozvojových ekonomikách. Tím se otvírají dosud neprobádané prostory nových podnikatelských příležitostí pro inovační aktivity, které povedou k tvorbě přidané hodnoty uspokojující požadavky zdravého hospodaření podnikatelských subjektů a zároveň přinášejících výrazný společenský prospěch. Přitom podnikatelské subjekty dokáží být při plnění společenských potřeb mnohem efektivnější, než jsou neziskové organizace či vládní instituce se svou nabídkou. Návyky zdravého stravování nebo zvyšování pohybových aktivit velkých skupin obyvatel je totiž spíše výsledkem účelného marketingu specializovaných restaurací či fit-center než výsledkem propagačního úsilí vládních agentur či zájmových sdružení.

Podnikatelské subjekty musí hledat nové podnikatelské příležitosti (a nové inovační podněty) i mimo své tradiční cílové trhy. Zdrojem nových výnosů se pro ně totiž může stát (a plně to potvrzují zkušenosti z Indie, Brazílie i Číny) uspokojení potřeb dosud většinou přehlížených skupin zákazníků s nízkými příjmy - nabídkou na ně speciálně zacílených jednodušších a levnějších alternativ klíčových produktů, které jsou pro tyto zákazníky pro svou vysokou cenu či uživatelskou náročnost zatím nedosažitelné. Např. levné a jednoduché mobilní telefony umožnily v Indii výrazný rozvoj mobilních bankovních služeb, které zvýšily ekonomickou schopnost malých farem produkovat obilniny v objemu výrazně snižujícím závislost země na dovozu potravin. A zároveň přinesly relativně vysoké příjmy producentům mobilní technologie i poskytovatelům finančních služeb. Ukazuje se, že zapojením chudých komunit do tržního prostoru se otevírají nové možnosti dalšího rozvoje kapitalistického systému (jako jeden z prvních na tuto možnost upozornil nedávno zesnulý zastánce uplatnění nových modelů podnikání C.K.Prahalad).

Uplatnění konceptu optimalizace společenských potřeb vyžaduje, aby jednotlivé podnikatelské subjekty sledovaly vývoj společenských potřeb a dokázaly identifikovat příležitosti i hrozby vůči jim nabízenému sortimentu produktů a služeb, které tento vývoj sebou přináší. Vývoj aktuálních společenských potřeb je výrazně dynamický, reaguje citlivě na vývoj nových technologií, na vývoj ekonomické situace v regionu a zejména na s tím spojený posuv ve skladbě společností akceptovaných hodnot. Průběžné hodnocení

vývoje společenských potřeb v různých lokalitách přináší dnešním organizacím podněty k modifikaci nabízených produktů i k diferenciaci nabízeného sortimentu a také jim pomáhá identifikovat nové - předtím opomíjené jako neperspektivní - cílové trhy, na které mohou svou nabídku směřovat. Je také studnicí námětů na kvalitativně jiná inovační řešení, která jsou (díky jejím podnikatelským kompetencím) organizací efektivně proveditelná, ale dosud o nich její odpovědní pracovníci neuvažovali (protože se „vymykají tradicím“). Např. nástroje mikro-financování, původně určené k podpoře malých podniků v rozvojových zemích, začínají dnes v poměrně velkém rozsahu získávat zákazníky z chudších regionů hospodářsky vyspělých zemí.

Má-li podnikatelský subjekt nový koncept podnikání (uspokojování společenských potřeb) úspěšně využívat i ve prospěch rozvoje vlastního hospodaření, musí v jeho vnitřním prostředí dojít k výrazným změnám. Musí být uplatněny jiné procesy ve vývoji i v plánování nových produktů, musí dojít k volbě jiných distribučních cest, musí se změnit pojetí komunikace s partnery i se zákazníky a zejména musí dojít k výrazným změnám v pojetí cenové politiky organizací. Tyto změny jsou náročné a většinou bolestivé, setkávají se proto s rezistencí většiny pracovníků, nejenom tradičně uvažujících manažerů. Je to - většinou vysoká - cena za jedinou uskutečnitelnou cestu k záchraně produktivity a podnikatelské výkonnosti současných podnikatelských subjektů. Kdo ji nebude chtít zaplatit, musí na svou budoucí prosperitu zapomenout!

Nový pohled na produktivitu v distribučních řetězcích

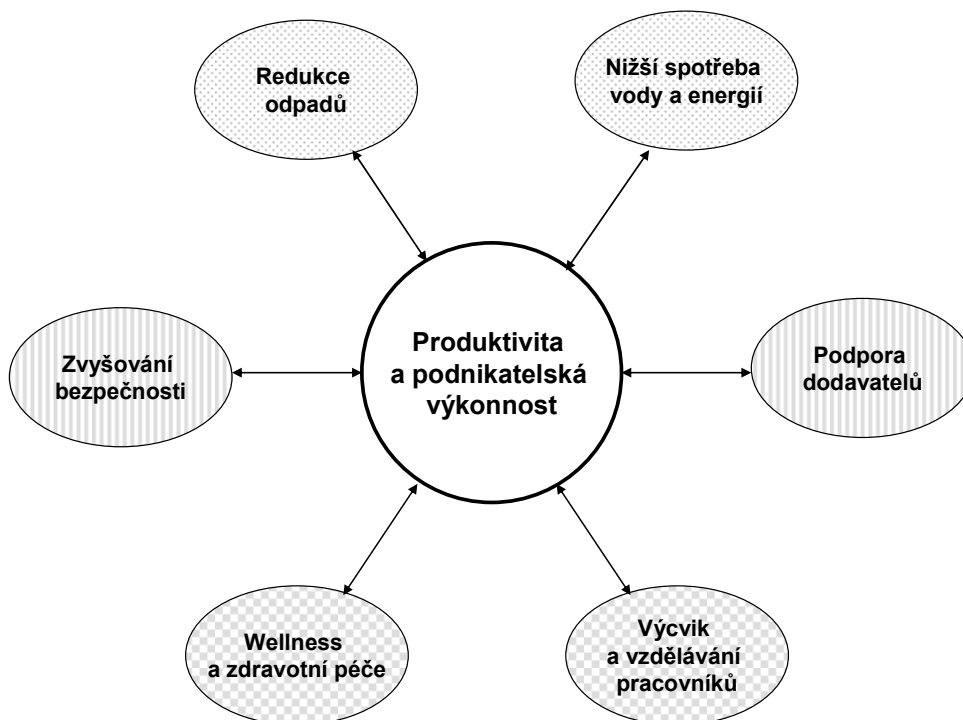
Distribuční řetězec jednotlivých producentů svou skladbou a fungováním (tj. formami zvyšování přidané hodnoty nabízených produktů a služeb) ovlivňuje výrazným způsobem také uspokojování společenských potřeb jako je péče o životní prostředí, kvalita stylu života v regionu a rozvoj tvůrčího potenciálu v něm působících pracovních sil. Pokud organizace dokáže účelně skloubit své podnikatelské cíle, týkající se zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky (a tím i vlastních výnosů), s cíli dalších článků svého dodavatelského řetězce, může společnou nabídkou společenského prospěchu získat konkurenční výhody, o kterých vedení většiny dnešních organizací neuvažuje. V rámci pravidel hry s nulovým součtem představují náklady, které bezprostředně neovlivňují produktivitu vlastní organizace, náklady zbytečné a příspěvek k posílení produktivity partnerů v distribučním řetězci je z pohledu organizace ztrátou. Proto se organizace náklady - vyvolané regulačními opatřeními vládních či regionálních institucí - týkajícími se penalizace za produkci nebezpečných odpadů, překračování povolených limitů skleníkových plynů a pevných částic ve spalínách, zajištění bezpečnosti dopravy, péče o zdraví pracovníků i zvyšování kvalifikace pracovníků v celém distribučním řetězci snaží přesouvat na bedra svých partnerů.

Přijetí win-win pravidel hry s nenulovým součtem výrazně mění pohled na spolupráci mezi partnery v distribučním (hodnotovém) řetězci, zejména pokud si představitelé všech jeho článků jasně uvědomí skutečnost, že cílový zákazník vnímá chování distribučního řetězce jako celku, nerozlišuje příspěvek každé z jeho složek k přidané hodnotě, kterou pořízením nabízeného produktu či využitím poskytované služby získává on sám

i společnost, jejíž je integrální součástí. Např. nespokojenost se službami hotelu a s nepořádkem v jeho okolí při pobytu na dovolené vyjadřují její účastníci rezignací na služby cestovní kanceláře, která jejich pobyt zabezpečovala. Neadresují ji ani vedení hotelu ani místní správě komunálních služeb. Většinou pak přecházejí k nabídce jiné cestovní kanceláře, která mnohdy nabízí pobyty ve stejné destinaci i ve stejném hotelu, který vyvolal nespokojenost zákazníků jejich rivalů.

Přestane-li organizace vnímat své partnery v dodavatelském řetězci výhradně jako konkurenty a začne je pokládat za strategické partnery, nezanikne tím sice mezi nimi panující přirozené konkurenční napětí (představují důsledek působení konkurenční síly dodavatele či odběratele), ale dojde ke kvalitnímu posuvu ve vnímání vzájemné spolupráce. Každý z článků distribučního řetězce pak začne vnímat krátkodobé zvýšení vlastních nákladů posilujících produktivitu partnera jako investici, která se dlouhodobě zhodnotí ve výši vlastních výnosů dosažené zvýšením konkurenceschopnosti řetězce jako celku (aliance). Nabídka vyšší přidané hodnoty, kombinovaná jejím sdílením v podobě společenského prospěchu, je účinnější díky společensky prospěšným aktivitám celého distribučního řetězce a zvyšuje produktivitu a podnikatelskou výkonnost všech jeho článků jak naznačuje uvedené schéma.

Zvyšování konkurenceschopnosti organizace sociálně prospěšnými aktivitami



Každý článek dodavatelského řetězce musí pochopit, jak může ovlivnit jednotlivé (na tomto schématu prezentované) oblasti společenských aktivit a jaké výhody tím může získat. Vedoucí představitelé každé organizace, zapojené do hodnotového (distribučního) řetězce, musí změnit své dosavadní způsoby myšlení; musí se naučit vidět dál za hranice vlastního subjektu, začít uvažovat v dlouhodobějších časových horizontech než

je horizont kvartálního zisku a vnímat skutečnost, že sdílení části organizací vytvořené přidané hodnoty s dalšími obchodními partnery i zákazníky je účelným strategickým opatřením, nikoliv zbytečně nákladnou charitou. Každá z oblastí společensky přínosných aktivit ovlivňuje pozitivně podnikatelskou výkonnost i prosperitu podnikatelského subjektu jinými opatřeními spolupráce v hodnotovém řetězci.

a) *Redukce odpadů a technologických prostojů*

V řadě oborů představují suroviny a materiály, využívané k tvorbě nových produktů či poskytování služeb významnou nákladovou položku. A dochází-li v organizaci k využití pouze určité části vstupů, je jejich spotřeba doprovázena dalšími náklady na zabezpečení odpadového hospodářství. Další zátěž pro organizaci představuje ochrana okolí proti vlivům odpadů, které často negativně ovlivňují kvalitu života v regionu. Podobně i úzkými místy ve výrobních procesech vynucené technologické prostoje výrazně snižují produktivitu kapitálových aktiv organizace a zatěžují její okolí negativními dopady provozu technologických zařízení v oblastech nízké účinnosti, což je také předmětem stížností z okolí na ekologické škody způsobené aktivitami organizace.

Inovace, vedoucí k aplikaci bezodpadových technologií, umožňující recyklaci použitých materiálů a zkracující technologické prostoje na minimum, jsou primárně vyvolané potřebami zvýšení efektivity vlastních nákladů organizace; jsou však mnohdy účinně proveditelné pouze ve spolupráci s dodavateli. Organizace proto většinou musí na vzniku takových „externích“ inovací v prostředí dalšího článku distribučního řetězce spolupracovat či dokonce se na jejich realizaci investičně podílet. Je to krátkodobé zvýšení nákladů, které je v dlouhodobé perspektivě honorováno zvýšením vlastní produktivity. Ale také zvýšením loajality dodavatele a jeho silnějším provázáním na vlastní podnikatelské výsledky. Dalším efektem, který se zprostředkovává pozitivně odrazí ve zvýšení podnikatelské výkonnosti organizace je uspokojení společenských potřeb péče o životní prostředí a zvýšení kvality života v regionu působení organizace.

Může nastat i opačná situace, že organizace je donucena k technickým inovacím svých interních procesů tlakem správních institucí i neziskových ekologických organizací. Pokud k takto vyvolaným aktivitám přistoupí s cílem vyhovět požadavkům okolí s co nejmenšími (dodatečnými) náklady, většinou provedená inovace nemá pozitivní vliv na její podnikatelskou výkonnost. Pokud se však organizace rozhodne externí tlak strategicky využít, je její výsledné inovační řešení nejenom uspokojením společenských potřeb (často ve větším než původně vyžadovaném rozsahu), ale především je impulsem k výraznému zvýšení její konkurenceschopnosti a zdrojem lepších hospodářských výsledků.

b) *Snižování spotřeby vody, energií a dalších zdrojů*

Omezování spotřeby energií a dalších přírodních zdrojů je společenským požadavkem, který je obecně prezentován obavami o jejich vyčerpání, především v případě neobnovitelných zdrojů. A většina podnikatelských subjektů se těmto požadavkům

přizpůsobuje pod tlakem okolí. Jenom menšina vedoucích pracovníků současných organizací si uvědomuje dopady skutečnosti, že neobnovitelné zdroje se stávají stále důležitějšími zdroji strategickými. V jejím důsledku je k omezování spotřeby přírodních zdrojů nutno přistupovat jako k integrální součásti podnikatelské strategie dnešních organizací; kdy primárním úkolem je hledání proveditelných opatření ke snižování závislosti na těchto zdrojích. Zaměřením vlastních inovačních aktivit na energeticky nenáročnou technologii či na technologii založené na využití obnovitelných přírodních zdrojů, dále také volbou organizačních úprav v uspořádání distribučních cest, které zajistí maximální využití dopravních kapacit a samozřejmě i důsledným výcvikem zaměstnanců, zodpovědných za využívání těchto zdrojů.

V distribučním řetězci je nutné nastavit takové mechanismy spolupráce, které zainteresují jednotlivé partnery na omezování spotřeby přírodních zdrojů i na minimalizaci zátěže životního prostředí negativními vlivy aktivit jeho jednotlivých článků. Např. přesun některých operací do lokalit, kde jsou proveditelné s nižšími náklady a nepodléhají takovým regulačním omezením či restrikcím jako v regionu působení organizace vede ke snížení výrobních nákladů. Ovšem za cenu vysokých dopravních i přídatných logistických nákladů, obvykle hrazených jiným článkem hodnotového (distribučního) řetězce. V krátkém časovém horizontu je takové opatření pro některé organizace výhodné, v dlouhodobém časovém horizontu výrazně snižuje jejich produktivitu. A navíc je vystavuje kritice ochránců kvality životního prostředí, ohrožení jejich dobrého jména ve veřejnosti i případným penalizacím.

Organizace, která dokáže přesvědčit své partnery v dodavatelském řetězci o strategickém významu vzájemné spolupráce při využívání omezených přírodních zdrojů (např. odpadní voda jednoho článku může být užitečným zdrojem užitkové vody pro článek následující apod.) nejenom upevňuje vzájemnou loajalitu všech do něj zapojených organizací, ale zároveň získává díky svým potvrzeným přínosům ke společenskému prospěchu výrazné konkurenční výhody, které může celý distribuční řetězec komerčně dobře zhodnotit. Ovšem pouze pokud se spolupráce všech jeho složek řídí pravidly hry s nenulovým součtem.

c) *Podpora aktivit dodavatelů*

Klasické podnikatelské přístupy manažerů, založené na aplikaci pravidel hry s nulovým součtem, se zaměřují na využívání ekonomické síly organizace k tlaku na snižování cen dodavatelů a navyšování ceny pro odběratele. A na omezení samostatnosti rozhodování jejich vedoucích pracovníků zvyšováním nákladů přechodu a tím i uzavřením dodavatelů i odběratelů do hodnotového řetězce v něm dominující organizace. Přesun části podnikatelských rizik a vlastních nákladů na bedra partnerů v distribučním řetězci sice krátkodobě zvyšuje ziskovost organizace, ale zároveň podkopává její podnikatelskou flexibilitu a také její dlouhodobou produktivitu. Především však omezuje inovační schopnosti organizace samotné; ta je sice schopna samostatně připravit několik - mnohdy výrazně progresivních - vlastních inovačních řešení, ale při jejich implementaci obvykle naráží na nepřekonatelné překážky, vyvolané neschopností partnerů v distribučním řetězci přizpůsobit se novým potřebám

podpory jí připraveného inovačního řešení (např. inovací dodávaných součástek, změnou distribučních kanálů, úpravou cenové politiky, modifikace vlastního systému managementu kvality apod.).

Moderní implementace inovačních řešení jsou většinou koncipovány jako soubor komplexních systémových komerčních, organizačních, investičních, provozních a technologických i personálních opatření, která musí proběhnout koordinovaně v celém distribučním řetězci. Podporou prosperity svých dodavatelů organizace získává rovnocenného partnera, který je schopen samostatně přispívat svými podněty ke komplexním podstatným inovacím distribučním řetězcem (jako celkem) nabízených produktů a služeb. Prosperita všech článků distribučního (hodnotového) řetězce je zdrojem dlouhodobé prosperity i vyšší úrovně konkurenceschopnosti také v něm dominující organizace; v mnohem větším rozsahu než v jakém získává krátkodobé výhody na úkor svých partnerů.

Např. firma Nestlé podpořila v Africe rozvoj drobných farem, dodavatelů kávových bobů, investicemi do intenzifikace jejich pěstování i do aplikací nových zemědělských technologií. A také zvýšením výkupních cen. Odměnou jí byla nová, mnohem vyšší kvalita dodávaných produktů, která umožnila zavedení nových sortimentních položek v její nabídce. Navzdory jejich vyšší ceně, vedla tato inovace k výraznému zvýšení podílu firmy na všech trzích, kde působí.

d) *Zvyšování bezpečnosti*

Zrychlující se tempo vývoje globální světové ekonomiky je spojeno s výraznou nejistotou budoucnosti všech v něm působících aktérů. Společnosti či světové regiony, které ještě včera byly považovány řadou předních ekonomů za modelový příklad budoucího rozvoje (jako ještě nedávno opěvované Irsko), jsou dnes - většinou těmi samými ekonomy - používány jako příklad dopadů chybné volby ekonomické politiky. Lze proto oprávněně předpokládat, že dnes chválený hospodářský rozvoj Číny nebo Indie (obě národní ekonomiky nebyly - na rozdíl od vyspělých ekonomik EU a USA - nijak citelně zasaženy krizí konce první dekády 21. století) se již zítra může stát varovným příkladem opaku. Je proto zcela přirozené, že lidé dnes hledají „pevný bod“, který jim poskytne pocit bezpečí a dočasné jistoty v nejistotách prudce (turbulentně) se měnícího okolí. Proto se zvyšování uživatelské a provozní bezpečnosti organizací nabízených produktů a služeb stává jedním z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti dnešních podnikatelských subjektů. Tento faktor byl ještě počátkem 21. století při úvahách o zvyšování konkurenceschopnosti vedoucími pracovníky naprosté většiny organizací zcela přehlížen; dokonce navzdory událostem z 11. září 2001.

Společenská potřeba bezpečnosti nutí moderní organizace hledat v celém distribučním řetězci slabá místa, která by mohla vyvolat bezpečnostní rizika. A ve vzájemné spolupráci jeho jednotlivých článků usilovat o jejich odstranění preventivními i provozními bezpečnostními opatřeními technického, ekonomického, organizačního i personálního typu. Tato opatření se zpětně odrazí i ve vylepšení hospodářských

výsledků organizace snížením nákladů na vyřizování reklamací, na provádění garančních oprav, na vyřazení poškozených produktů, hrazení ztrát způsobených krádežemi i nákladů spojených s hrazením újmy některých zákazníků.

Snaha zvýšit bezpečnost dopravy, zabezpečit vlastní data, zamezit nepoctivému jednání zaměstnanců, vymýtit návyky na užívání psychotropních látek některými zaměstnanci a zabránit možnosti pracovního úrazu je vždy spojena se změnou firemní kultury a s akceptováním tradičních základních hodnot, na kterých je založena naše (západní) civilizace. Jejím východiskem je zajištění pořádku na pracovišti, přísné dodržování pracovního řádu, respekt k přijatým zásadám podnikatelské etiky a osobní příklad vedoucích představitelů organizace. To jsou projevy „občanství“ (citizenship) organizace, která se tím stává platným a uznávaným členem lokální komunity a může proto využívat s tím spojené výhody i ve prospěch rozvoje vlastní podnikatelské prosperity i konkurenceschopnosti.

e) *Wellness služby a poskytování zdravotní péče pracovníkům*

„Naši zaměstnanci jsou těmi nejcennějšími aktivy, kterými organizace disponuje“. Tento výrok bez začervenaní používá naprostá většina vedoucích představitelů dnešních organizací. S oblibou také ti, kteří se v každodenním životě organizace chovají ke svým podřízeným jako k otrokům, kteří musí bez odmlouvání a co nejrychleji splnit jakýkoliv jejich příkaz či pokyn. Na návrh zajistit pro pracovníky organizace kvalitní zdravotní péči a nabídnout jim využívání wellness služeb za výhodných podmínek většina vedoucích pracovníků různých organizací obvykle reaguje podrážděně s poznámkou, že firma není žádnou charitativní organizací a o své zdraví se musí postarat každý sám (někdy s dodatkem, že je to jeho osobní, nikoliv firemní, zájem).

Přitom je přidaná hodnota v organizaci nabízených produktech a službách výsledkem osobního úsilí jejích pracovníků, kteří do výkonu svých pracovních činností vkládají svůj um, své znalosti a zkušenosti a někdy i své zdraví. Ve světle této skutečnosti je poskytování zdravotní péče a nabídka wellness služeb plně v zájmu organizace, která usiluje o vyšší spokojenost svých pracovníků. Není to žádný altruistický záměr, ale výsledek pragmatické podnikatelské úvahy: spokojený a plně zdravý pracovník má mnohem vyšší pracovní výkonnost ve stejných podmínkách. Což se odrazí ve výrazném vylepšení hospodářských výsledků organizace. Např. společnost Johnson&Johnson dosáhla v minulém roce po zavedení systému zdravotní péče o pracovníky úspory ve výši 250 mil. US dolarů díky nižším ztrátám způsobeným absencí pracovníků kvůli nemoci.

V dnešní ekonomice mnoho organizací soutěží o získání a udržení talentů, o kterých předpokládá, že se po čase stanou klíčovými pracovníky v procesu dalšího rozvoje podnikatelských způsobilostí organizace. Aby organizace mohla mladé talenty získat a udržet, musí jim nabídnout výjimečné podmínky jako je využívání wellness služeb (obvykle na pracovišti), permanentní preventivní zdravotní péči a další sociální be-

nefitů jako je např. fungování firemních školek, regenerační lázeňské pobyty i pro rodinné příslušníky, zabezpečení nákupu, služeb péče o domácnost apod.

Organizace, které k plnění této kategorie svých společenských závazků přistoupily v plné šíři a komplexně, dosáhly v krátké době výrazného (až řádově) zvýšení své podnikatelské výkonnosti a významné stabilizace pracovního kolektivu (poklesu dobrovolné fluktuace pracovníků) a také vyšší úrovně loajality pracovníků. Investice do plnění společenských potřeb se i v tomto případě výrazně zhodnotily ve zvýšení produktivity. Při výstupních pohovorech s pracovníky, kteří z nějakého osobního důvodu ukončili pracovní poměr s takto zaměřenou organizací, nejčastější odpověď na otázku, co budou v novém zaměstnání postrádat, zněla: zdravotní péči a sociální programy.

f) *Výcvik a vzdělávání pracovníků*

Systémy motivování a odměňování zaměstnanců jsou v naprosté většině dnešních organizací nastaveny tak, že reflektují aktuální pracovní výkonnost každého jednotlivce, velikost příspěvku každého pracovníka k organizací dosaženým pracovním výsledkům. Takový systém je vnímán jako transparentní a spravedlivý, jako nejlepší z možných. Proto je opomíjen jeho principiální nedostatek. Ohniskem pozornosti je minulost, pouze v menšině organizací jejich vedoucí pracovníci uvažují o nutnosti motivovat (a vhodně odměňovat) úsilí jednotlivých pracovníků o dosažení vysoké pracovní výkonnosti také v budoucnosti. Tj. úsilí o zvyšování profesních kompetencí jednotlivých pracovníků aktivním zapojením do různých forem výcviku a vzdělávání.

Pomineme-li námitku, že organizace musí hledat zdroje úspor nákladů a omezení investic do výcviku a vzdělávání a je proto v období krize zcela racionálním opatřením, která je spíše výmluvou, zakrývající neochotu vedoucích pracovníků organizace přemýšlet o její budoucnosti koncepčně a v dlouhodobé perspektivě, pak je negativní pohled na výcvik a vzdělávání pracovníků založen na dvou nejčastěji se vyskytujících námitkách majících racionální jádro. První vychází z názoru, že zvyšování kvalifikace je záležitostí státních institucí a organizace pak má resp. musí investovat pouze do rozvoje adaptačního procesu absolventů odborných vzdělávacích institucí, aby se přizpůsobili jejím interním podmínkám. Druhá je založena na představě, že investice do vzdělávání vlastních pracovníků je příliš riskantní, pracovníci po získání vyšší kvalifikaci mohou odejít jinam a uplatnit ji ve prospěch konkurence.

Spolupráci podnikatelských subjektů s veřejnými vzdělávacími institucemi v regionu jejich působení stejně jako podporu interních aktivit zaměřených na zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců je však nutné vnímat pohledem zvyšování společenského prospěchu. Podnikatelské subjekty sdílením takto vytvořené přidané hodnoty získávají také ekonomický prospěch. Vyšší vzdělanostní úroveň společnosti vede k vyšší spotřebě sofistikovaných produktů a služeb a tím také ke zvyšování výnosů podnikatelských subjektů, schopných jejich nabídku vygenerovat. Pomocí zvýšením kvalifikace vlastnímu pracovníkovi k úspěšné pracovní kariéře v jiné organizaci vět-

šinou znamená vychovat si v ní spolehlivého partnera a spojence v konkurenční soutěži na světových trzích.

Uplatnění pravidel hry s nenulovým součtem při posuzování mechanismů zvyšování produktivity distribučního řetězce jako celku vede k výrazným změnám v pohledu na fungování nástrojů aktivního budování trhu, tzn. nástrojů marketingového mixu. Klasický přístup k autonomní aplikaci strategií 4P (produktová strategie, distribuční politika, strategie propagace a vnější komunikace a cenová politika) při tvorbě konkurenčních výhod organizace musí být (při zachování podstaty jeho teoretického konceptu) nahrazen komplexní inovační strategií, jejímž cílem je zvyšování společenského prospěchu. Sdílení části přidané hodnoty, vygenerované organizací, s partnery v distribučním řetězci i s komunitou uživatelů na cílových trzích ve svém konečném důsledku vede ke zvyšování produktivity a podnikatelské výkonnosti organizace, která se k tomu rozhodne. Toto rozhodnutí jí nabízí možnost úspěšné komercializace podstatných inovací, o jejichž řešení by jinak její vedoucí představitelé nedokázali uvažovat kvůli vlastní provozní sile. Stejně tak jí nabízí možnost nečekaně vysokých výnosů ze vstupu na cílové trhy, které původně byly vedoucími představiteli organizace vnímány jako málo perspektivní. Partnerství s dalšími články distribučního řetězce organizaci umožňuje sdílet svá podnikatelská rizika a uplatnit cenovou politiku, která zpřístupní její nabídku dříve „neviděným zákazníkům“. Hlavně však vhodná aplikace pravidel hry s nenulovým součtem výrazně vylepšuje dobré jméno organizace v široké veřejnosti a vrací její důvěru ve schopnost kapitalistického systému zajistit její další sociální rozvoj (lépe a účinněji než různé populistické nabídky zdánlivě účinnějších, ale nebezpečně povrchních receptů).

Budování lokálních strategických aliancí (clusterů)

Žádný podnikatelský subjekt není na svém okolí nezávislý; jeho podnikatelská prosperita je ovlivňována působením jeho obchodních partnerů a stavem infrastruktury v regionu, kde sídlí. Podnikatelská výkonnost organizace je závislá na „clusterech“, což je ve své podstatě geografické seskupení různých organizací, jejich obchodních partnerů, dodavatelů, poskytovatelů služeb a existující technologická (logistická) infrastruktura v této geografické lokalitě. Clustery tvoří nejenom podnikatelské subjekty, ale také výzkumné instituce, autorizované zkušebny a certifikační místa i odborové ústředny (svazy). Jejich součástí jsou také lokální komunitní zdroje jako základní školy, střední školy, odborné školy a vysoké školy či univerzity, správní a soudní instituce, organizace veřejných služeb, prodejní místa a lokální trhy a také vodní zdroje, rozvody energií apod.

Účelná infrastruktura charakterizuje rozvinuté ekonomiky a hraje významnou roli při zvyšování úrovně konkurenceschopnosti a produktivity do ní zapojených podnikatelských subjektů i při komercializaci jejich inovačních záměrů. Místní dodavatelé mohou přispívat k vysoké úrovni efektivity jejich logistických činností; kvalita lokálních vzdělávacích institucí, optimální dopravní struktura a existence výhodných obchodních partnerů v regionu vytváří předpoklady pro vysokou produktivitu jejich podnikatelských aktivit. Naopak, absence vhodné podpory lokálním clusterem, je příčinou nízké produktivity v regionu působících firem.

Nedostatky ve fungování lokálních clusterů jsou zároveň příčinou vyšších vlastních nákladů v regionu působících podnikatelských subjektů. Nedostatečná kvalita místních vzdělávacích institucí a z ní vyplývající nízká kvalifikace lokálních pracovníků vyžaduje vyšší náklady na zajištění potřebné úrovně jejich profesních kompetencí výcvikem a vzděláváním. Nevhodná technologická infrastruktura vyvolává vyšší dopravní náklady i další logistické náklady. Rasová nebo generová diskriminace omezuje nabídku kvalifikovaných pracovníků na místním trhu práce. Chudoba obyvatel negativně ovlivňuje jejich životní styl a koupěschopnost, je doprovázena vyšší nemocností lokálních pracovníků, vede k zanedbávání péče o životní prostředí a zvyšuje pravděpodobnost vzniku bezpečnostních hrozeb v regionu působení organizace. Pokud se přitom lokální podnikatelské subjekty vyčleňují z místní komunity (např. vstupem zahraničního vlastníka a jeho vlivem na posilování vazeb s mateřským subjektem), jejich možnost pozitivně působit na rozvoj lokální komunity se výrazně snižuje. Navzdory vyšším nákladům, které musí vynakládat kvůli nedostatkům ve fungování lokálních clusterů.

Proto se v zájmu zvyšování vlastní produktivity musí podnikatelské subjekty zaměřit na rozvoj lokálních clusterů, na odstranění jejich nedostatků, které jim brání využívat efektivně potenciál podpory regionu, kde subjekt působí. Spolupráce s ostatními subjekty v rámci clusteru nutí vedení organizace zaměřit její podnikatelské úsilí na sdílení přidané hodnoty s prvky jejího okolí. Tzn. nutit vedení organizace k realizaci strategických aktivit, které povedou ke zvyšování společenského prospěchu lokální komunity. Organizace musí - v zájmu dalšího rozvoje vlastního podnikání (zvyšování jeho produktivity) - uzavírat strategická spojení s dalšími složkami clusteru a zpřístupnit jim využívání svých vlastních zdrojů. Takový pohled na strategické partnerství je většinou dnešních manažerů, zajatců myšlenkových stereotypů hry s nulovým součtem, naprosto cizí. Nedokáží si představit, že investicemi do rozvoje regionu nevynakládají vlastní kapitál zbytečně, ale vytvářejí předpoklady pro snazší překonání negativních dopadů doznívající ekonomické krize z konce předcházející dekády na jimi vedenou organizací samotnou.

Klíčovým aspektem úspěšného budování lokálních clusterů jako **strategických aliancí** (označovaných také jako *podnikatelské ekosystémy*) v rozvíjejících se, ale také v ekonomicky rozvinutých regionech, je vytváření otevřených a transparentně fungujících trhů. Uzavřené trhy s monopolním postavením dominujícího subjektu, jehož pracovníci nejsou spravedlivě odměňováni (a mají pocit, že jsou vykořisťováni), kde jsou lokální dodavatelé nuceni k neúměrnému snižování cen a na kterých nepanuje rovnoprávná cenová konkurence, svou tendencí neměnit jeho stav potlačují inovační aktivity a ani nevyvíjejí na v něm působící aktéry dostatečný tlak na zvyšování produktivity. Ve svém důsledku tak brzdí rozvoj regionu a zvyšují jeho ekonomickou zaostalost.

Budování otevřených a transparentních trhů vyžaduje aktivní spolupráci všech složek lokálního clusteru. Vůdčí složce na nich vystupujících strategických aliancí se tím nabízí příležitost získat spolehlivé, důvěryhodné a loajální dodavatele prostřednictvím toho, že jim nabídne výhodnou cenovou politiku, diferencující odběratelskou cenu podle kvality a spolehlivosti dodávek i odbornou pomoc i podporu při zavádění nových technologií. Zapojení lokálních obchodních partnerů do podnikatelských (a také inovačních!) aktivit

vůdčí složky strategické aliance - lokálního clusteru - zprostředkovaně posiluje zaměstnanost v regionu, zvyšuje příjmy (a tím koupěschopnost) jeho obyvatel a vylepšuje styl života obyvatel regionu.

Budování lokálních clusterů (podnikatelských ekosystémů) posiluje závislost prosperity podnikatelského subjektu na úspěšném rozvoji regionu. Rozvoj regionu posiluje konkurenceschopnost organizace, která může využívat kvalitní infrastrukturu, může získávat vysoce kvalifikované pracovníky a může využívat sofistikované služby. Naopak, podnikatelské úspěchy organizace podporují rozvoj regionu zvyšováním podnikatelské výkonnosti všech členů s ní spolupracujícího lokálního clusteru.

Příkladem budování lokálního clusteru jsou aktivity světového producenta umělých hnojiv Yara, jehož vedoucí představitelé si uvědomili, že chybějící logistická infrastruktura v Africe brání místním farmářům ve využívání umělých hnojiv a dalších produktů zvyšujících úrodu a neumožňuje jim vypěstované produkty dopravit na trhy, kde je mohou úspěšně prodat. Yara proto vynaložila investici ve výši 60 mil. US dolarů do budování říčních přístavů a silnic v Mozambiku a Tanzánii jako základny rozvoje lokálních zemědělských regionů s vysoce úrodnou půdou. Při realizaci investice spolupracovali představitelé společnosti Yara s místními vládami a s neziskovými organizacemi financovanými z norských rozvojových fondů. Výsledkem jejich úsilí je vznik 200 tis. nových malých farem s půl miliónem nových pracovních míst. Yara podpořila nejenom odbyt svých produktů, ale její investice měla výrazný multiplikační efekt představovaný výrazným ekonomickým rozvojem lokálních zemědělských clusterů.

Vybudování lokálních clusterů podporuje rozvoj i hospodářsky rozvinutých regionů jak ukazuje příklad úspěšného fungování North Carolina's Research Triangle (výzkumný trojúhelník na jihu USA ve státu Jižní Karolina). Tato strategická aliance místních univerzit, nevládních neziskových organizací i průmyslových podniků v oboru informačních technologií a péče o zdraví vyvolala výrazný rozvoj regionu (mnohdy považovaného za zaostávající ve srovnání se Severem), který jako jeden z mála v USA dokázal bez velkých problémů překonat negativní dopady právě končící ekonomické krize.

Podporovat účelně budování a další rozvoj lokálních clusterů dokáže pouze organizace, jejíž vedoucí představitelé dokáží přesně identifikovat nedostatky regionu v oblastech jako je technologická infrastruktura, místní dodavatelé, organizace distribučních cest, struktura prvků obsluhy lokálních trhů a kvalita místních vzdělávacích institucí. Na základě vyhodnocení slabin regionu musí vedoucí představitelé rozhodnout, které z těchto slabin dokáže organizace eliminovat sama (a disponuje k tomu potřebnými kompetencemi i zdroji) a které, naopak, může negovat pouze ve spolupráci s dalšími složkami okolí tím, že je zapojí do určité strategické aliance. Iniciativy, vyvolané vznikem lokálního clusteru a zahájením spolupráce mezi jeho složkami, přispívají k uspokojování společenských potřeb regionu mnohem účinněji než aktivity organizace samotné, kterými zajišťuje plnění svých závazků společenské odpovědnosti (CSR). Aktivity CSR mají mnohdy omezené dopady na rozvoj regionu, jsou realizovány v širokém spektru lokálních požadavků bez ohledu na hodnotu společenského prospěchu, který mají generovat. Spolu-

práce organizace v rámci lokálního clusteru (podnikatelského ekosystému) nejlépe reflektuje skutečnost, vyjádřenou dále citovanou zásadou.

Shodná míra provozního zisku není zdrojem stejné přidané hodnoty. Zisk vygenerovaný plněním společenských potřeb je svým vznikem projevem vyšší úrovně kapitalismu, jeho moderní formy, založené na maximalizaci zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání organizace a sdílení tím vytvořené přidané hodnoty s komunitou, v jejímž prostředí vzniká.

Iniciativy, které vedou k vylepšení lokální infrastruktury a zvýšení kvality fungování lokálních institucí, nemůže organizace provádět sama. Úspěšnost jejich výsledku je podmíněna intenzitou a kvalitou její spolupráce s lokálními podnikatelskými subjekty, s neziskovými organizacemi a regionálními správními institucemi.

Sdílení přidané hodnoty: změna úlohy vládních institucí a společenských iniciativ

Dosavadní výklad konceptu optimalizace společenského prospěchu byl primárně zaměřen na změny v chování (i v myšlení pracovníků) podnikatelských subjektů. Tento koncept lze přitom analogicky uplatnit vůči vládním institucím i nestátním neziskovým organizacím (NNO).

Působení vládních institucí a NNO bude efektivní, dokáží-li jejich vedoucí představitelé při svém rozhodování uvažovat v kategoriích přidané hodnoty; porovnávat přínosy s náklady vynaloženými na jejich vznik namísto běžného hodnocení dosahovaných výsledků na základě vynaloženého úsilí či dokonce spotřebovaných nákladů. Aktivisté mají obecnou tendenci hodnotit společenské přínosy z ideologických či absolutistických (všechno nebo nic) hledisek, jakoby jejich vznik musel být generován bez ohledu na náklady, které si to vyžádá. Představitelé vládních institucí a NNO většinou považují zvýšení společenských nákladů za nevyhnutelnou kompenzaci úsilí o dosažení společenských přínosů. A na tom zakládají své regulační iniciativy. Jako příklad může posloužit legislativa ochrany životního prostředí, která vyžaduje (vynucuje) provedení určitých opatření podnikatelskými subjekty pod hrozbou sankcí za jejich neplnění.

Přitom regulace ochrany životního prostředí by mohla být mnohem účinnější, kdyby se vládní instituce místo na restriktce zaměřily na vyhodnocování účinnosti interních procesů organizace při dosahování standardů kvality stavu životního prostředí v lokalitě jejího působení. A odstupňovaly poskytované výhody podle míru plnění těchto standardů, např. poskytováním vyšší úrovně fiskálních výhod organizacím, které dosahují nejlepších výsledků. I poskytováním podpory zavádění nových technologií a produktových inovací šetrných k životnímu prostředí a zároveň pozitivně ovlivňujících konkurenceschopnost takto vystupujících subjektů.

Koncept zvyšování společenského prospěchu (CSV) smazává hranice dělící zodpovědnost mezi podnikatelskými subjekty a vládními institucemi i společenskými iniciativami. Z hlediska cílového uživatele přidané hodnoty je jedno, kdo - jaká forma organizace -

generuje společenský prospěch. Podstatné je získání výhod vznikajících úsilím některé organizace či díky spolupráci několika (i typově odlišných) organizací, které jsou schopné nejvýhodněji (tj. s nejmenšími náklady) vytvářet co nejvyšší společensky prospěšnou hodnotu. Nalezení nejvýhodnějších postupů je společensky prospěšné nezávisle na tom, zda byl sledován komerční či společenský cíl. Koncept navyšování společenského přínosu tak vymezuje využití zdrojů, kterými společnost disponuje nezávisle na tom, kdo je jejich skutečným vlastníkem.

Naštěstí, dnes již vznikají NNO, jejichž představitelé dobře rozumí vztahu mezi produktivitou a tvorbou přidané hodnoty. Např. nadace Melindy a Billa Gatesových dokázala vybudovat alianční vazby s globálními nadnárodními společnostmi za účelem budování zemědělských clusterů v rozvojových zemích Afriky, Asie a Latinské Ameriky. Nadace se důsledně zaměřuje na podporu pěstování komodit, které jsou vhodné pro místní klimatické a půdní podmínky a región, ve kterém jsou pěstovány tak získává výraznou konkurenční výhodu. Do budování lokálních clusterů se představitelům nadace podařilo zapojit významné NNO TechnoServe a Root Capital a také příslušné vládní instituce, což bylo nezbytné ke kompletaci struktury lokálních clusterů a vybudování komplexních hodnotových řetězců. Podpora místních malých farem totiž jejich vlastníkům i zaměstnancům nepřinese žádné pozitivní hospodářské výsledky, pokud nemají zajištěny odběratele (kupce) pro svou úrodu, nejsou schopni zajistit její dopravu k dalšímu zpracování a získat potřebné vstupy pro pěstování zvolené komodity v dalším období. Tyto funkce musí zajistit zapojení silných podnikatelských subjektů (na komerční, nikoliv filantropické bázi) do fungování lokálních clusterů.

Nadace či jiné společenské iniciativy (NNO) musí sledovat dlouhodobé cíle (musí mít perspektivní vizi), aby mohly působit jako katalyzátor při budování rovnovážných vztahů mezi malými lokálními podnikatelskými subjekty, vládními institucemi, neziskovými organizacemi a kapitálově silnými nadnárodními společnostmi. Všichni členové lokálních clusterů musí jasně respektovat to, že společenský prospěch je výsledkem jejich vzájemné spolupráce při tvorbě sdílených přidaných hodnot.

Sdílení přidané hodnoty (generování společenského prospěchu) v praxi

Vytváření sdílené přidané hodnoty, generování společenského prospěchu, je silnější podnikatelský koncept organizace než její snaha zajistit soulad svých podnikatelských aktivit s právními předpisy i s etickými zásadami, platnými v regionu jejího působení, a úsilí o minimalizaci negativních dopadů těchto aktivit na její okolí. Využití příležitosti generovat zisk (hospodářský výsledek) prostřednictvím poskytování společenského prospěchu představuje jeden z hlavních hnacích momentů současné (post-krizové) globální světové ekonomiky. Toto nové pojetí podnikatelského myšlení musí vycházet z nového pohledu na potřeby, přání a požadavky dnešních zákazníků a z identifikace dalších - dosud nepůsobících anebo nevnímaných - externích faktorů ovlivňujících podnikatelskou úspěšnost současných organizací, především podnikatelských subjektů. Vedoucí představitelé moderních organizací musí vnímat neuspokojené potřeby potenciálních zákazníků, musí dokázat identifikovat dosud opomíjené trhy a uvědomit si jak ne-

dostatky ve společenských a komunálních strukturách regionu, ve kterém působí, negativně ovlivňují zvyšování vlastních nákladů organizace. A tyto skutečnosti musí nejenom vnímat jako příležitost pro zvyšování podnikatelské výkonnosti i konkurenceschopnosti organizace, ale zároveň musí dokázat na v nich spočívající podnikatelskou výzvu účelně reagovat. Neprobádané a neověřené výzvy jsou pochopitelně doprovázeny nejistotou a s ní spojenými riziky, což manažery, navyklé uvažovat o konkurenci v kategoriích hry s nulovým součtem, vede k odmítání vidět v nich příležitost pro další rozvoj jimi vedené organizace.

Zaměřit se na poskytování společenského prospěchu je přitom pro moderní organizace mnohem účinnější formou podnikání a přináší jim dlouhodobé ekonomické efekty - vyšší než jsou ty, jaké mohou získat orientací (uplatňovanou většinou dnešních organizací) na plnění závazků společenské odpovědnosti. Např. podnikatelské subjekty mohou udělat pro ochranu životního prostředí ve svém okolí mnohem víc, pokud k plnění ekologických standardů přistoupí analogicky jako k managementu kvality. Učiní tím z úsilí o jejich dodržení (či dokonce překonání) hnací motor (inovačního!) rozvoje svého podnikání namísto toho aby se investicemi, nutným k dodržováním těchto standardů, zaměřily pouze na ochranu svého dobrého jména ve společnosti.

Je nevyhnutelné, aby se účelné využití příležitosti k tvorbě společenského prospěchu stalo součástí podnikatelské strategie moderních organizací, aby na jejich využití každá organizace zaměřila své klíčové zdroje a přizpůsobila jim své klíčové interní procesy. Jenom tak může tvorba společenského prospěchu přinášet potřebný ekonomický prospěch také organizaci samotné. Tímto způsobem dosažená vyšší úroveň její podnikatelské výkonnosti se odrazí v její dlouhodobé podnikatelské prosperitě. Ta je totiž výsledkem dlouhodobých podstatných opatření, zaměřených na plnění zvolených strategických cílů, nikoliv výsledkem krátkodobých marginálních opatření, vyvolaných nutností okamžitě reagovat na tlak z okolí. Na realizaci svých strategických opatření organizace většinou uvolňuje své klíčové zdroje a tím je zajištěno, že pozornost věnovaná tvorbě přidané hodnoty, jejíž sdílení přináší společenský prospěch, se promítne i do vnitřního sociálního klimatu organizace a stane se součástí její firemní kultury.

Je zajímavé, že pionýry v úsilí o tvorbu společenského prospěchu se staly organizace s omezenými zdroji, většinou působící v rozvojových zemích. Díky své výrazně slabší pozici v soutěži s velkými a kapitálově silnými nadnárodními společnostmi byly nuceny hledat zákazníky a trhy pro svou nabídku v oblastech, které jsou pro silnější soupeře nezajímavé. A na nich vznikající podnikatelské příležitosti jsou pro ně „neviditelné“. Svým slabším soupeřům v jejich získávání se proto nebránily a umožnily jim vstoupit do okrajových segmentů svých cílových trhů. Tím se - k velkému překvapení jejich vedoucích pracovníků - vystavily konkurenci, na kterou nebyly připraveny.

Sdílení přidané hodnoty s partnery vedlo tento koncept aplikující organizace k zavádění nových a efektivnějších interních procesů, k vytváření netradičních distribučních řetězců, k uplatnění nestandardních cenových politik a k podstatné inovaci nabízených produktů a služeb. Tím se stala nabídka těchto organizací zajímavou nejenom pro nové (do-

sud „neexistující“) zákazníky na okrajových segmentech cílových trhů silnějších konkurentů, ale také pro jejich stávající zákazníky. Silnější konkurenti na tento vývoj reagovali klasickými konkurenčními tahy, snižováním cen a zvyšováním kvality vlastní nabídky. Většinou neúspěšně. Klasická aplikace myšlení hry s nulovým součtem narazila na jiné formy podnikatelského myšlení tvůrců nabídky společenského prospěchu! Ti se v soutěži s konkurenty opírají o jiné konkurenční výhody, které jejich „klasicky“ uvažující soupeři nedokáží napodobit.

Příležitost k rozšiřování nabídky společenského prospěchu se vyskytují stále častěji, proto musí být předmětem pozornosti vedoucích pracovníků dnešních organizací. Ti při volbách strategické orientace na další období musí posuzovat podmínky dosažitelnosti nově zvolených podnikatelských cílů (budoucích podnikatelských úspěchů) také prizmatem pohledu na potřebu poskytovat společenský prospěch. Prostřednictvím hledání odpovědí na otázky:

- Mohou námi nabízené produkty a služby poskytnout svým pořizovatelům společensky prospěšnou přidanou hodnotu?
- Orientujeme svou nabídku na všechny zákaznické skupiny, které mohou jejím využitím získat společenský prospěch?
- Jsou naše interní procesy a logistické činnosti nastaveny tak, že minimalizují spotřebu energie, vody a dalších hmotných vstupů?
- Můžeme zřizovat nové provozní jednotky tak, aby jejich fungování mělo výrazný pozitivní dopad na život lokální komunity?
- Můžeme se zapojit do lokálního clusteru a získat tak možnost pružněji, rychleji a plně adekvátně reagovat na vývoj v lokalitě působení organizace?
- Jak můžeme přispět k tomu, aby v lokální komunitě vzniknul nebo vzrostl zájem o využívání naší nabídky produktů a služeb?
- V kterých oblastech fungování lokální komunity mohou námi nabízené produkty a služby (resp. v nich obsažená přidaná hodnota) vyvolat nejvyšší míru společenského prospěchu?

Pokud organizace dokáže sdílením přidané hodnoty ze svých podnikatelských aktivit vylepšit společenské klima v lokalitě svého působení, často vylepší i své hospodářské výsledky a uvede tím do pohybu zpětnovazební cykly vzájemného posilování svých podnikatelských aktivit a kvality života okolní komunity. Posilování výkonnosti lokálních clusterů vede ke snižování vlastních nákladů organizace a ke zjednodušení sítě vazeb s jejími klíčovými dodavateli. Vývoj nových produktů a služeb (produktové inovace), které uspokojují také společenské potřeby komunity anebo vytvářejí nové trhy, vyžaduje provedení restrukturalizace hodnotového řetězce organizace a inovaci jejích interních procesů, uplatnění nových metod marketingu a vybudování nových distribučních cest. A restrukturalizace hodnotového řetězce si vyžádá zavedení nových výrobních technologií, energeticky úsporných, s minimalizací odpadů a technologických prostojů a také s vyšším stupněm automatizace a bezpečnosti provozu. Jejich obsluha si vyžádá vyšší kvalifikaci pracovníků, kteří budou za svou práci lépe honorováni. Vyšší úroveň využí-

vání znalostí vede k vyšší produktivitě a k vyšší konkurenceschopnosti organizace, což zvyšuje atraktivitu její lokality pro investory.

Zavádění podnikatelského modelu zvyšování společenského prospěchu si vyžádá změnu v metodách hodnocení podnikatelské výkonnosti současných organizací. Hodnocení podle výše dosahovaného provozního zisku nebo podle hodnoty ekonomické přidané hodnoty (EVA) bude muset být rozšířeno o komplexnější pohled, zejména o ukazatele hodnocení organizací dosahované míry společenského prospěchu. Východiskem nové metodologie hodnocení podnikatelské výkonnosti se pravděpodobně stane metodologie BSC (Balanced Scorecard).

Sdílení přidané hodnoty si vyžádá zavedení nových forem spolupráce ve strategické alianci. Nabídka společenského prospěchu nemůže být v uspokojivém rozsahu generována pouze organizací samotnou, některé složky přidané hodnoty totiž může generovat pouze díky využití zdrojů, schopností a inteligence svých strategických partnerů, mezi které musí zařadit nejenom další podnikatelské subjekty (také své konkurenty), ale současně i NNO či dokonce vládní a regionální správní instituce. Představa spolupráce s konkurenty i s nepodnikatelskými subjekty je většinou klasicky uvažujících manažerů cizí. Přesto je pro další období nevyhnutelnou. Musí být založena na předem smluvně vymezených pravidlech, jejichž dodržování je jednoznačně kontrolovatelné podle dostupných údajů a jsou koncipovány jako prostředek k dosažení společných cílů. Shoda o společných cílech je východiskem pro formulaci smluv o vzájemné spolupráci mezi strategickými partnery. Přitom společné cíle představují průnik cílů, sledovaných jednotlivými partnery. Jejich individuální cíle však musí být se společnými cíli plně kompatibilní, aby úsilí každého člena aliance nevyznělo jako tvorba překážek pro dosažení individuálních cílů dalších partnerů.

Regulace z úrovně vládních institucí a společenský prospěch

Vhodně zvolené regulační nástroje musí posilovat snahu podnikatelských subjektů sdílet přidanou hodnotu s komunitou svého okolí; nevhodné regulační zásahy tuto snahu spíše brzdí a vedou k atmosféře nátlaku - k dosahování společenského prospěchu na úkor vyšších nákladů podnikatelských subjektů.

Regulace je nezbytnou podmínkou bezkonfliktního fungování současných světových trhů; to ostatně potvrdil průběh finanční a ekonomické krize konce první dekády tohoto století. Což vyvolalo diskusi o tom jaké regulace zavádět a jak je uplatňovat, aby vedly ke zvyšování společenského prospěchu z podnikatelských aktivit moderních organizace. Společnost se musí vyhnout nebezpečí, že dobře míněné regulace povedou k opaku; oslabí podnikatelskou výkonnost dnešních organizací a zvrátí jejich ochotu poskytovat společenský prospěch v rezistenci proti zaváděným regulacím.

Regulace by měly posilovat rozvoj inovačních aktivit podnikatelských subjektů a zvyšovat jejich zájem o tvorbu přidané hodnoty generující společenský prospěch. Měly by mít tyto charakteristické rysy:

1. Měly by jasně a jednoznačně vymezit měřitelné konkrétní společenské cíle v oblasti spotřeby energie, péče o zdraví nebo bezpečnosti. Nebo by měly vymezovat cenu zdrojů (např. vody nebo surovin) jasně odrážející náklady na jejich dodávku.
2. Měly by určovat standardy, nikoliv však postupy jejich naplňování; ty musí být ponechány v pravomoci podnikatelských subjektů, které musí tyto standardy dodržovat.
3. Měly by jasně stanovit termíny, do kdy musí být tyto standardy dosaženy, aby subjektům, kterých se týkají, vznikl dostatečný prostor pro investice do opatření, kterými budou tyto standardy naplňovány.
4. Měly by určit metody hodnocení dodržování regulací a formy výkaznictví o výsledcích jednotlivými subjekty realizovaných opatření. Vládní instituce by měly zprovoznit báze dat o výsledcích kontroly dodržování vydaných regulací, aby vznikla možnost identifikace nejlepší praxe v tomto úsilí.
5. Příslušné vládní instituce by měly pravidelně vyhodnocovat účinnost jimi vydaných regulací a sbírat podněty pro jejich potřebné úpravy; namísto vytváření nákladného systému kontrol jejich plnění v jednotlivých organizacích.

Regulace, které mají negativní dopady na úsilí jednotlivých podnikatelských subjektů přispívat ke zvyšování společenského prospěchu, mají odlišné charakteristiky. Jsou většinou koncipovány tak, že vyžadují dodržování určitých postupů - místo zaměření na dosahování měřitelných hodnot, charakterizujících dosažení jimi sledovaného společenského prospěchu. Tím, že vymáhají aplikaci standardních postupů, blokují snahy jednotlivých organizací o inovaci interních procesů a obvykle ještě zvyšují jejich vlastní náklady. Pokud vládní instituce upadnou do této pasti regulačních opatření, dosáhnou obvykle opaku než cílů těmito opatřeními sledovanými. Rezistence proti vynucování standardizace interních procesů vede organizaci spíše k hledání cest, jak se regulacím vyhnout než k hledání cest jak zvýšit vlastní konkurenceschopnost uplatněním nového modelu podnikání.

To není negováním regulací, je to spíše připomínkou jejich skutečné úlohy. Regulace vyžadují změnu podnikatelského chování organizací, založenou na zásadní změně myšlení jejich vedoucích představitelů. Proto i dobře koncipované regulace vyvolají zpočátku rezistenci ze strany těch, kdo je musí dodržovat. Pokud se po čase ukáže, že investice do dodržování těchto regulací jsou pro organizaci výhodnější než investice do opatření, jak se jim vyhnout, počáteční rezistence proti jejich přijetí zmizí. Zejména v případech, kdy podporují rozvoj inovačních aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti organizací.

Hlavním smyslem regulací je však omezovat možnosti pro uplatnění praktik, umožňujících jednotlivým podnikatelským subjektům - díky síle jejich postavení v konkurenční soutěži - získávat ekonomický prospěch na úkor společnosti, jejíž potřeby mají optimálně uspokojovat. Nebo na úkor svých obchodních partnerů či znevýhodněním svých konkurentů v soutěži o výhodné zakázky; uplatněním nečistých konkurenčních praktik. Regulace musí omezovat prostor pro neetické či dokonce protiprávní jednání představitelů dnešních organizací, rozhodně nesmí svým nevhodným a nesystémovým pojetím rozšiřovat (kvůli profesní neschopnosti jejich tvůrců či dokonce záměrně) možnosti pro nepřijatelné protispolečenské jevy jako je korupce či nepotismus.

Další rozvoj kapitalistického systému

Koncept zvyšování společenského prospěchu otevírá nový prostor pro další rozvoj inovačního podnikání dnešních organizací. Zároveň se stává svorníkem, který provazuje jejich podnikatelskou úspěšnost s prosperitou komunity, ve které působí. Tedy vrací podnikatelské aktivity organizací na cesty, které v uplynulém období opustily kvůli zúženému pojetí jejich managementu, zaměřeného na dosahování krátkodobých zisků a vedoucího k institucionálnímu oddělení zodpovědnosti podnikatelských subjektů (zaměřily se na zvyšování hodnoty pro akcionáře) a zodpovědnosti vládních institucí a NNO.

Sdílení vygenerované přidané hodnoty s partnery vede dnešní podnikatelské subjekty k orientaci na dosahování společensky lépe hodnoceného zisku, zisku generujícího společenský prospěch, nikoliv zisku dosahovaného na jeho úkor. Kapitálové trhy nepochybně budou i nadále tlačit dnešní organizace ke zvyšování krátkodobých zisků a mnoho z nich bude usilovat o splnění těchto požadavků na úkor společnosti. Ale vývoj světové ekonomiky v posledních letech již mnohé přesvědčil, že toto úsilí je krátkozraké a vede k tomu, že organizace přehlídí řadu slibných příležitostí k rozvoji vlastní dlouhodobé podnikatelské prosperity. Končící krize přesvědčila vedoucí pracovníky mnoha organizací o tom, že je nejvyšší čas měnit jejich podnikatelské chování prostřednictvím radikální změny pojetí jejich stávajících modelů podnikání. Tento trend je posilován tlakem z okolí na zvyšování společenské odpovědnosti organizace i z jejího vnitřního prostředí (pracovníci chtějí vidět smysl svého úsilí v něčem jiném než v posilování objemu dividend vyplácených vlastníkům resp. investorům a ve zvyšování odměn vedoucích představitelů), hrozbou vyčerpání přírodních zdrojů a strachem veřejnosti ze znehodnocování životního prostředí.

Po překonání nedávné krize potřebuje současná společnost zvýšit účinnost fungování kapitalistického systému, zvýšit jeho citlivost k jejím požadavkům. Zvýšení citlivosti ke společenským problémům však nelze dosáhnout charitativní orientací podnikání; musí být založena hlubším pochopením kauzality ekonomických zákonitostí a na širším pojetí pravidel konkurenční soutěže. Další rozvoj kapitalistického systému musí být spojen se vznikem a aplikací účelnějších a efektivnějších postupů tvorby nových (kvalitnějších) produktů a služeb, se zlepšením obsluhy všech tržních segmentů a s aplikací podnikatelských strategií orientovaných na dlouhodobou prosperitu.

Koncept zvyšování společenského prospěchu se vrací k původnímu výkladu představy o působení neviditelné ruky trhu, zveřejněné poprvé A. Smithem. Reflektuje celou šíři spektra vnějších vlivů, působících na podnikatelské chování organizace, které se řídí hledáním příležitostí pro maximální uspokojování jejich vlastních zájmů. Proto jsou to vlastní zájmy organizace, nikoliv filantropická odezva na vnější požadavky, co vede organizaci ke sdílení jí samotnou vygenerované přidané hodnoty s partnery v určitém podnikatelském ekosystému. Tím, že každá organizace ve vlastním zájmu sleduje dosažení určitého společenského prospěchu ve výsledku svých podnikatelských aktivit, dochází k uspokojování potřeb společnosti jako celku. Přitom jednotlivé podnikatelské

subjekty posilují svou legitimitu a společenskou prestiž tím, že respektují regulační zásahy vládních institucí, protože jejich dodržování posiluje jejich podnikatelskou výkonnost a zvyšuje jejich konkurenceschopnost. V konkurenční soutěži na globálních trzích dokáží uspět jenom ti nejschopnější; pokud se její pravidla vrátí k původním kořenům kapitalistického systému, budou nejuspěšnějšími ti, kdo nejvíce respektují požadavek zvyšovat společenský prospěch.

Aplikace podnikatelského modelu zvyšování společenského prospěchu vyžaduje od manažerů dnešních organizací nový styl komplexního podnikatelského myšlení a jiné profesní kompetence. Bohužel, naplnit tento požadavek nejsou dnešní vzdělávací instituce schopny. Dosud panující oddělení ekonomických disciplín od disciplín společenských ve studijních programech vysokých škol je příčinou toho, že jejich absolventi těžko hledají společnou řeč. Manažeři, působící v podnikatelském sektoru mají problém pochopit společenské a ekologické aspekty svých rozhodovacích procesů a uvažují o nich nejvýše v úrovni plnění požadavků CSR. Naopak vedoucí pracovníci z neziskového sektoru, včetně představitelů vládních institucí, postrádají podnikatelské myšlení a nedokáží pochopit výhody prosazování společenských požadavků nepřímo ekonomickými nástroji. Tudíž - ke škodě sledovaných zájmů společnosti - trvají na jejich mocenském prosazování legislativními prostředky.

Studijní programy vysokých škol se dosud orientují na výchovu specialistů v úzkých oborech, učitelé přitom podceňují hlad svých studentů po pochopení širších společenských i ekonomických souvislostí jejich odborné specializace při rozvoji moderní společnosti. Absolventi takto pojatých studijních programů pak posuzují komplexní společenské problémy pouze prizmatem své odborné specializace a nedokáží rozeznat příležitosti, které pro svou identifikaci vyžadují širší spektrum odborných znalostí. Výsledkem je intelektuální cynismus, projevující se v postojích vzdělaných odborníků, odpovědných za řešení aktuálních společenských problémů.

V přípravě budoucích manažerů na vysokých školách musí dojít k radikální změně stávajících studijních programů. Jinak musí být založen výklad mikroekonomiky, který musí vycházen nikoliv z potřeb jednotlivých podniků, ale musí se zaměřit na potřeby rozvoje produktivity jejich hodnotových řetězců. Výuka marketingu musí překročit obzor identifikace poptávky na cílových trzích a jejich budování kolem existující nabídky klasickými nástroji marketingového mixu. Musí se zaměřit na hlubší pochopení mechanismů vzniku a uspokojování potřeb individuálních zákazníků i na hledání nových, netradičních zákaznických skupin. Při výuce metod managementu operací a logistiky je nutné opustit zúžený prostor organizace a zaměřit se na zabezpečení jejího účelného fungování v rámci větších strategických aliancí, lokálních clusterů či podnikatelských ekosystémů. Také výklad o inovacích se nesmí zaměřit jenom na metody tvorby produktových inovací, ale musí reflektovat komplexní pojetí inovačních aktivit v celém spektru změn konceptu užitečnosti produktů, efektivnosti procesů jejich tvorby, změny modelu podnikání a aplikace nových metod strategického managementu. Při výkladu makroekonomie je nutné rozbor makroekonomických zákonitostí doplnit výkladem o sociálně-psychologických dopadech jejich aplikace na postoje společnosti. Výklad o hospodaření

organizací nesmí sledovat pouze finanční aspekty zhodnocování kapitálu, ale musí se zaměřit také na širší koncept generování a sdílení přidané hodnoty. Příprava manažerů dnešních organizací musí zdůraznit šíři plnění jejich společenského poslání, nesmí se omezit na pouhé finanční hodnocení dosahovaných podnikatelských výsledků.

Tyto požadavky nepředstavují tlak na radikální změnu struktury stávajících studijních programů; smyslem podnikání bylo, je a také v budoucnosti bude zhodnocování do něj vloženého kapitálu. Uvedené požadavky na rozšíření výuky budoucích manažerů směřují k dosažení hlubšího pochopení toho, jak původní smysl podnikání naplňovat účinněji díky lepšímu pochopení podmínek, ve kterých k tomu bude docházet.

Nelze podléhat iluzi, že všechny současné společenské problémy dokáže vyřešit aplikace nových modelů podnikání, orientace na zvyšování společenského prospěchu. Přesto jeho zavádění poskytuje dnešním podnikatelským subjektům možnost lépe využít své zdroje, schopnosti, kapacity a podnikatelské kompetence k rozvoji společnosti způsoby, jakými to sebelepší opatření vládních institucí ani úsilí NNO nedokáže zajistit. To je schůdnou cestou k *opětnému získání důvěry veřejnosti*, kterou podnikatelské subjekty - především jejich vedoucí představitelé - ztratily v důsledku poslední společensko-ekonomické krize.

Soubor hlavních myšlenek z příspěvků zveřejněných v prvním čtvrtletí 2011:

V ČEM JE PODSTATA ODPOVĚDNOSTI PŘEDSTAVITELŮ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU DNEŠNÍCH ORGANIZACÍ?

Představitelé dnešních organizací se musí rozhodnout jak působit na změnu podmínek pro plnění poslání jimi vedených subjektů tak, aby jejich nové uspořádání umožnilo účelné a efektivní provedení podstatné změny podnikatelského chování v nich působících organizací. Pokud tak neučiní dostatečně rychle, budou muset čelit změnám podmínek pro vlastní podnikání, které připraví a mocensky prosadí vládní instituce a orgány státní správy. Ty jednájí pod tlakem veřejnosti, vyžadující záruky, že se nebudou opakovat jevy, které (alespoň podle obecně panujících názorů) vyvolaly nedávnou společensko-ekonomickou krizi.

Navzdory signálům o postupném odeznívání této krize spočívá překonávání jejich následků a start dalšího rozvoje světové ekonomiky na dosud vratkých základech. Rozvírající se nůžky výše příjmů jednotlivých společenských skupin, přetrvávající vysoká úroveň nezaměstnanosti a rostoucí deficity státních rozpočtů vyvolávají společenské pnutí spojené s nepřátelskými postoji vůči představitelům podnikatelské sféry. Vlády západních zemí na tyto společenské nálady reagují populistickým zaváděním přísnějších neregulovaných regulací podnikání, které se sice míjejí zamýšleným účinkem (nepřinášejí - a ani nemohou přinést - nápravu nedostatků, na které se zaměřují) ale zato výrazně znesnadňují úspěch západních společností v konkurenční soutěži se subjekty z nově se rozvíjejících ekonomik (BRICS - Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jihoafrická republika).

Největší překážku pro vznik nové pevnější základny pro další rozvoj kapitalistického systému však představuje přetrvávající většinový model podnikání současných organizací, zaměřený na dosahování krátkodobých finančních cílů (obvykle kvantifikovaných mírou zisku). Setrvačnost myšlení představitelů dnešních organizací (podporovaná dosud převládajícími mechanismy hodnocení jejich výkonnosti a způsobů odměňování) udržuje při životě mechanismy „čtvrtletního kapitalismu“ přestože byly jednou z příčin poslední krize. Zatímco vedoucí představitelé organizací rozvojových ekonomik, především z Číny a Indie, uvažují o rozvojových programech na období 10 až 15 let, strategické úvahy většiny představitelů západních organizací jsou vesměs omezeny časovým horizontem tří až čtyř nejbližších čtvrtletí. Ve snaze (nepochybně upřímně míněné) vylepšit hospodaření svých organizací tak oslabují jejich dlouhodobou konkurenční pozici v soutěži se subjekty z rozvojových ekonomik BRICS.

K nezbytné nápravě této dlouhodobě neúnosné situace je nutné podniknout tři zásadní opatření:

1. Zavést v současných organizacích nový model podnikání, který bude výsledkem změny jejich strategické **orientace na dlouhodobé cíle** a bude podporován transformací jejich vnitřního prostředí, spojenou s jinými formami hodnocení podnikatelské výkonnosti i s jiným systémem hodnocení a odměňování pracovníků (zejména členů vrcholového managementu).

2. Přesvědčit akcionáře a investory o tom, že **model podnikání, založený na optimalizaci společenského prospěchu** z podnikatelských aktivit organizace je účinnějším nástrojem pro zhodnocení do podnikání organizace vloženého kapitálu, než je model podnikání založený na konceptu maximalizace výnosů (hodnoty pro akcionáře).
3. Zvýšit úlohu statutárních orgánů při implementaci podnikatelské strategie organizací, **sladit procesy vlastnického a podnikatelského řízení** organizace, rozšiřovat spolupráci statutárních orgánů a vrcholového managementu při rozhodování o dlouhodobých programech dalšího rozvoje organizace i o plnění jejích společenských závazků.

Podle názoru významných představitelů světově uznávaných Business Schools i poradenských firem je provedení těchto opatření nutnou podmínkou k obnovení účinnosti kapitalistického systému a k posílení jeho důvěryhodnosti v očích široké veřejnosti. Ve svém důsledku povedou tato opatření také k posílení inovačních aktivit dnešních organizací a k dlouhodobé prosperitě na nich založeného inovačního podnikání. Souběžně s tím se stane plnění závazků společenské odpovědnosti (ekologických, sociálních i etických) zcela přirozenou součástí podnikatelských aktivit organizací. Tedy nikoliv (jako dnes většinou) dodatečnou a podpůrnou agendou hlavního směru podnikání, ale jeho neoddělitelnou složkou. Lze očekávat, že takto fungující organizace

- rozšíří svou nabídku produktů i služeb pro dosud opomíjené skupiny zákazníků (např. pro seniory nebo hendikepované);
- zvýší efektivitu svých interních procesů omezením odpadů i jejich recyklací a minimalizací provozních ztrát;
- dosáhnou výrazného snížení spotřeby surovin, energií a přírodních zdrojů (vesměs omezených) a dalších limitovaných vstupů;
- vybudují trhy pro nabídku jednodušších a levnějších alternativ svých klíčových produktů a zpřístupní je tak i méně solventním zákazníkům.

Uskutečnění těchto opatření je spojeno s riziky neúspěchu - jako ostatně všechny pokusy o něco nového a nevyzkoušeného. Strach z možného neúspěchu však brání manažerům dnešních organizací v provádění nezbytných změn; raději zůstávají v „zóně komfortu“ předcházejících podnikatelských úspěchů a s nimi spojených profesních zkušeností. Navzdory tomu, že jejich aplikace je v nových podmínkách, vyvolaných vývojem globální světové ekonomiky, zaručenou cestou k existenčnímu ohrožení organizací, které se zoufale brání požadavkům změnit své podnikatelské chování.

Mít **odvahu akceptovat nevyhnutelná rizika** a věřit v jejich úspěšné zvládnutí vyžaduje, aby dnešní manažeři výrazně aktualizovali své stávající profesní kompetence. Jenom průběžné **celoživotní vzdělávání** a rozvoj dovedností v aplikaci nových znalostí umožní představitelům vrcholového managementu moderních organizací využívat nepochybné přednosti kapitalistického systému ve prospěch dlouhodobé podnikatelské prosperity jimi vedených organizací a tím také účinně přispívat ke zvyšování kvality života společnosti, ve které jejich organizace naplňují své společenské poslání.

Imperativem dneška je trvalý rozvoj manažerských kompetencí. Otázkou, vyžadující odpověď, je: kterých a jakým způsobem.

Každý ambiciózní manažer si v průběhu své pracovní kariéry položil alespoň tyto dvě základní otázky:

- Jak se mám co nejlépe připravit na plnění povinností, spojených s pracovní pozicí, kterou chci zastávat?
- Jaké profesní kompetence musím prokázat, abych se jevil jako vhodný kandidát pro zastávání odpovědnější pracovní pozice?

Odpovědi na tyto otázky nejsou ani jednoduché, ani jednoznačné. Jejich obsah se liší v závislosti na oboru působení manažera, na kultuře geografické lokality, kde svou funkci vykonává, i na významu jím zastávané funkce pro organizaci samotnou. A pochopitelně se také vyvíjí spolu s tím, jak se mění charakter společnosti, ve které organizace - a v ní působící manažeři - plní své společenské poslání. Jedno je však všem odlišným odpovědím na uvedené otázky společné: **čím vyšší je pozice manažera v hierarchii managementu organizace, tím větší význam pro její úspěšné zastávání mají vůdcovské schopnosti a úroveň pochopení zásad podnikání** jedincem, který o získání této pozice usiluje. Mnohem větší význam než je význam jeho znalostí technik managementu i jeho praktických zkušeností z výkonu manažerských činností na nižší úrovni hierarchie.

Např. úspěšný výkon funkce vedoucího útvaru technické přípravy výroby není automaticky přesvědčivým doporučením pro zastávání funkce technického ředitele. Technický ředitel totiž musí mj. dokázat vidět inovační aktivity nejenom jako technická vylepšení, ale musí dokázat vnímat jejich podnikatelskou podstatu. Tedy uvažovat o obchodních aspektech technického řešení i o jeho ekonomické efektivitě. A musí umět přesvědčit pracovníky útvaru technické přípravy výroby o tom, že obchodní a ekonomické aspekty tvorby inovací jsou stejně významné pro její výsledný podnikatelský úspěch jako jimi připravované technické řešení, o němž se jemu podřízení pracovníci domnívají, že je alfou i omegou budoucího inovačního úspěchu. Zejména v případech, kdy tito pracovníci mají dojem, že obchodní i ekonomické aspekty inovačního řešení představují omezení pro uplatnění jimi preferovaného technického řešení.

Členové vrcholového vedení současných organizací proto mají mnohem více společných rysů se svými partnery - výkonnými řediteli jednotlivých odborných úseků - než se svými podřízenými. Tedy s manažery střední úrovně, kteří zabezpečují výkon jednotlivých funkcí úseku, za jehož optimální příspěvek k celkové podnikatelské výkonnosti organizace zodpovídají. Výkonní ředitelé, členové vrcholového managementu organizace, mají nejenom povinnost zajistit úspěšnou implementaci složek strategického managementu (marketingové strategie, výrobní strategie, finanční strategie apod.) při realizaci záměrů podnikatelské (konkurenční) strategie organizace. Musí se totiž také aktivně podílet na tvorbě podnikatelské strategie organizace vlastními podněty jak využít tyto dílčí strategie (složky strategického managementu organizace) i v jiných úsecích než jsou ty, které

vedou, v zájmu účelného a efektivního naplnění cílů sledovaných plněním podnikatelské strategie organizace jako celku.

Např. obchodní ředitel by měl ovlivňovat pojetí výrobní strategie organizace tak, aby její implementační opatření dokázala rychle a pružně reagovat na změny cenové politiky organizace, vyvolané změnou konkurenční situace na cílových trzích, kam organizace směřuje nabídku svých produktů. Vyladění obchodní a marketingové strategie se strategií výrobní vyžaduje, aby při tom obchodní ředitel i výrobní ředitel uplatňovali shodně **principy podnikatelského myšlení**, které představuje základnu pro tvorbu podnikatelské strategie organizace. Jimi přijatá rozhodnutí o opatřeních, která soulad těchto dílčích strategií zajistí ve fungování jimi vedených úseků, musí být vzájemně kompatibilní, navzdory tomu, že jejich provádění bude profesně odlišné a bude zabezpečováno autonomně v prostředích svým interním klimatem odlišných organizačních útvarů. Útvarů, které se vůči sobě navzájem i vůči ostatním útvarům v organizaci projevují jako interní rivalové v soutěži o získání vyššího statutu i z něj vyplývajících výhod ve vnitřním prostředí organizace.

Výkonní ředitele jednotlivých úseků organizace musí obhajovat jejich organizační autonomii (nikoliv však jejich nezávislost!); je to nutné v zájmu využití výhod plynoucích z dělby práce a s tím spojené pracovní specializace, která vytváří předpoklady pro dosažení vysoké efektivity všech podnikatelských činností organizace. Zároveň se však musí projevovat jako členové jednoho kompaktního týmu (vrcholového managementu organizace) a zajistit potřebnou koordinaci fungování jimi vedených úseků tak, aby jejich úsilí směřovalo bezkonfliktně k dosažení společných cílů všech, tedy k naplnění záměrů podnikatelské strategie organizace.

Aby členové vrcholového managementu organizace vystupovali jako kompaktní a efektivně spolupracující tým vůči okolí organizace i směrem do jejího vnitřního prostředí (shodně vůči všem organizačním složkám), musí fungovat jako sladěný orchestr, který se řídí pokyny svého dirigenta, ale je schopen se jimi řídit i v jeho nepřítomnosti. Každý hudebník virtuózně ovládá svůj nástroj, ale svůj individuální výkon vědomě podřizuje potřebám orchestru. Při interpretaci prezentované skladby musí vyniknout jednotlivé nástroje tam, kde si to přednes skladby vyžaduje, s podporou dalších nástrojů. Proto se musí sladit individuální výkony jednotlivých členů orchestru v partiích, kde se orchestr uplatňuje jako celek. K dosažení potřebného hudebního efektu je proto nutné, aby jednotliví členové orchestru dokázali přizpůsobit svou interpretační techniku odlišným interpretačním technikám dalších členů orchestru, hrajících na jiné nástroje.

Při uplatnění této analogie je možné od členů vrcholového managementu organizace vyžadovat splnění následujících požadavků:

- a) být dobrými specialisty a plně porozumět principům fungování odborných úseků, za jejichž výkonnost zodpovídají;
- b) zvládat principy podnikatelského myšlení a chápat požadavky výkonu funkcí ostatních odborných úseků organizace v úrovni, umožňující účelnou a efektivní spolupráci s každým z nich;

- c) řídit se při svém rozhodování pokyny generálního ředitele organizace i jejích statutárních orgánů a plně respektovat omezení, která tyto pokyny představují pro výběr finálního rozhodnutí.

Přítom splnění těchto požadavků je vyžadováno v prostředí, které se dynamicky mění a tyto změny sebou přinášejí i potřebu změn v principech fungování jednotlivých odborných útvarů organizace, ve formách koordinace i způsobech zabezpečování jejich vzájemné spolupráce a také nutnost měnit cíle, na jejichž dosažení se organizace zaměřuje. Členové vrcholového managementu proto musí získávat nové odborné znalosti, přizpůsobovat se novým aspektům vzájemné spolupráce, pružně měnit hodnoty, kterými se organizace ve svém podnikání řídí, a reflektovat vývoj společenských potřeb, na jejichž uspokojení je zaměřeno dlouhodobé poslání organizace.

Rozvoj profesních kompetencí členů vrcholového managementu proto musí reflektovat dva významné aspekty:

- i. získání znalostí a dovedností umožňujících holistický přístup k tvorbě podnikatelské strategie organizace i k realizaci kombinovaných implementačních opatření, zabezpečujících úspěšnou praktickou realizaci jejich klíčových záměrů;
- ii. získání znalostí a dovedností, nezbytných k účelnému a efektivnímu uplatnění nových teoretických poznatků, nových podnikatelských principů i nástrojů, metod a technik, založených na využití nových technologií.

Členové vrcholového managementu organizace musí zajistit simultánní plnění dvou základních požadavků: udržovat aktuální podnikatelskou výkonnost organizace a připravovat podmínky pro její další zvyšování v budoucnosti. Znamená to zajistit maximální účelnost a efektivitu fungování stávajícího modelu podnikání a zároveň připravovat jeho úspěšnou inovaci a s tím spojenou změnu podnikatelského chování organizace. V souladu s výše uvedenou analogií musí kolektiv vrcholových manažerů organizace představovat orchestr, který je schopen virtuózně zahrát skladby dnešního večerního programu a zároveň již připravovat nový program, tvořený skladbami jiných autorů a v jiné instrumentalizaci, na příští koncertní vystoupení.

Změnou svého podnikatelského chování organizace reaguje, jak již bylo několikrát zdůrazněno, na vývoj v jejím okolí. Organizace se musí přizpůsobit změnám stavu jednotlivých složek prostředí, ve kterém plní své poslání. Proto musí členové vrcholového managementu *věnovat svou pozornost spíše vývoji v okolí organizace* než usměrňování výkonu podnikatelských činností, probíhajících v jejím vnitřním prostředí. Musí se primárně věnovat řešení strategických problémů a řešení běžných aktuálních operativních problémů, ke kterým dochází v jimi vedených úsecích, delegovat na své podřízené - manažery střední úrovně. U většiny dnešních vrcholových manažerů naráží plnění tohoto požadavku na mentální bariéru; nedokážou se vyrovnat s představou, že nebudou mít své „hájemství“ pod bezprostřední kontrolou a prokazovat svou mocenskou autoritu (i své manažerské schopnosti) při řešení každodenních provozních záležitostí - s viditelnými a okamžitými výsledky. Avšak únik k řešení dobře specifikovaných (operativních) problémů v důvěrně známém prostředí (podle zásady: prioritní je řešení aktu-

álních potíží, až potom můžeme přemýšlet o budoucnosti) je *diskvalifikuje z řešení neurčitých a složitých (strategických) problémů, týkajících se nejisté budoucnosti*. Tedy z plnění prioritních úkolů členů vrcholového managementu organizace.

Takto uvažující manažeři se obvykle uzavírají do hranic svých „království“, odmítají kritiku jejich fungování ze strany další členů vrcholového managementu a často uvažují v dimenzích obhajoby vlastních útvaryových zájmů (vesměs na úkor zájmů ostatních) namísto hledání cest k úspěšné spolupráci s dalšími organizačními složkami. Místo hledání cest k úspěchu v soutěži s externími konkurenty věnují své úsilí získávání výhod oproti svým partnerům uvnitř organizace. Takto působící manažeři ohrožují týmovou spolupráci členů vrcholového managementu organizace a **nesmí proto v tomto kolektivu působit!** Je chybou generálního ředitele a ostatních členů vrcholového managementu, ale zejména reprezentantů vlastníků, tj. představitelů statutárních orgánů organizace, nedokážou-li se takto vystupujících manažerů co nejrychleji zbavit (navzdory minulým zásluhám a úspěchům, kterými se mohou prokazovat).

Podstatou specifických kompetencí členů vrcholového managementu je umění vidět možnosti využití funkcí, jejichž profesní zvládnutí je do kolektivu vrcholových manažerů nominovalo, z širší perspektivy jejich účelné aplikace v nových podmínkách podnikání. Tzn. vidět nové možnosti využití zdrojů, kterými tyto funkce disponují, v novém uspořádání interních procesů, do jejichž provádění se zapojí, při plnění požadavků úspěšnosti nového modelu podnikání, kterým organizace nabízí svým zákazníkům nové hodnoty (lépe uspokojující jejich očekávání společenského prospěchu). Podnikatelské myšlení členů vrcholového managementu se naplňuje realizací konceptu ZPH (zdroje, procesy, hodnoty) při přípravě a provádění změn v podnikatelském chování organizace.

Uplatnění konceptu ZPH je založeno na znalostech kauzality provádění podnikatelských aktivit organizace jako celku; interní procesy musí překračovat hranice funkčních útvarů organizace. Proto je kompetenční profil členů vrcholového managementu představován v podobě širokého T. Vertikála v tomto písmenu představuje kompetence týkající se fungování profesní oblasti (úseku), za kterou určitý člen týmu zodpovídá, a horizontála kompetence nutné k zajištění jeho účelné a efektivní spolupráci s dalšími profesními oblastmi, za jejichž fungování odpovídají ostatní členové vrcholového managementu organizace. Každý člen vrcholového managementu proto musí umět pracovat s informacemi, obsaženými v bázi dat organizace. Tedy nejenom s daty, za jejichž správnost a aktuálnost nese odpovědnost, ale také s daty, generovanými jinými oblastmi podnikatelských aktivit organizace. Musí je nejenom dobře interpretovat, ale také umět využívat k tvorbě znalostí, na kterých je budováno holistické pojetí strategického managementu organizace. Jenom tak jsou společná data základnou pro koordinovanou spolupráci jednotlivých podnikatelských funkcí v rámci klíčových podnikatelských procesů organizace.

Kompetenční profil širokého T je někdy charakterizován touto analogií: vrcholový manažer musí být současně tanečníkem, uchvacujícím svým uměním nejbližší okolí, a zároveň gardedámou, sledující z balkonu, jak jeho tanec zapadá do celkového dění na

parketu i v celém tanečním sále. Je to trochu schizofrenní poloha duální role, ale *schopný jedinec ji může úspěšně zvládnout*. Není to však dáno každému, kdo se o zvládnutí takové duální role pokusí.

Stát se platným členem dobře sladěného kolektivu vrcholových manažerů organizace vyžaduje od jedince nejenom schopnost holistického přístupu ke spolupráci s dalšími členy týmu, ale také schopnost přijímat nové znalosti, umět využívat nové nástroje managementu a přizpůsobovat se nevyhnutelným změnám v personální skladbě kolektivu. Nové znalosti, vyplývající z vědecko-technického rozvoje společnosti, jsou zdrojem **podstatných inovací**, kterými organizace nabízí společnosti nové hodnoty. Tím také získává (většinou jenom dočasně) originální konkurenční výhody umožňující jí výrazně vylepšit své postavení v konkurenční soutěži na dnešních globálních trzích. Nové nástroje, představující aplikaci nových (teoretických i praktických) poznatků moderního managementu, organizaci usnadňují účelně a efektivně využívat konkurenční výhody z tvorby podstatných inovací, tj. udržet a posilovat díky jim získanou výhodnou konkurenční pozici na cílových trzích, prostřednictvím modifikace její strategické orientace v inovaci jejího modelu podnikání. Novému modelu podnikání se musí přizpůsobit vnitřní prostředí organizace, tedy musí dojít k systémové změně jejího podnikatelského chování. Toho lze dosáhnout pouze změnou zdrojů tohoto chování (fungování organizačních útvarů) i změnou jeho nositelů (úpravou stávající organizační struktury). To sebou přináší také *změny v pojetí koordinace podnikatelských aktivit organizace*, spojené s rozšířením působnosti jejího týmu vrcholového managementu, s novu podobou jím plněné strategické role.

Vědecko-technický rozvoj je doprovázen vznikem nových technologií (jako biotechnologie, nové materiály, nanotechnologie apod.) a rozšiřováním jejich aplikačních možností i aplikačních možností technologií stávajících (např. výrazný rozvoj aplikací informačních a komunikačních technologií radikálně mění podobu podnikání počátkem 21. století). To má vliv také na formulaci odpovědí na tři základní otázky podnikatelské strategie: **co** (nabízet)? , **komu** (tuto nabídku směřovat)? a **jak** (touto nabídkou oslovit cílové trhy)? Inovace produktů prokazuje trend přechodu od nabídky komoditních řešení k nabídce individuálních řešení zákaznických potřeb a přání. Inovace interních procesů vede k přechodu od klasických distribučních kanálů prodeje komoditních produktů k elektronické distribuci individuálních služeb. Inovace procesů managementu je spojena s otevřením inovačních aktivit a k jejich tvorbě v prostředí účelových strategických aliancí. Tyto vývojové trendy nejsou ani módní, ani dočasné a ani konjunkturální, radikálně a trvale mění charakter podnikání i pravidla konkurenční soutěže v dnešní globální světové ekonomice. Inovace modelu podnikání organizace, která je syntézou inovace produktů, inovace interních procesů a inovace procesů managementu organizace, proto vytváří předpoklady pro radikální změnu strategické orientace podnikání organizace na optimalizaci společenského prospěchu z využití jí nabízených produktů a služeb nejenom stávajícími, ale i novými, dosud opomíjenými, zákazníky i na nových, dosud přehlížených, cílových trzích.

Změny ve fungování jednotlivých organizačních útvarů spojené se změnami organizační struktury, tzn. v uspořádání vztahů mezi organizačními útvary ve vnitřním prostředí organizace, výrazně *mění úlohu vrcholového managementu*. Klasické funkční (liniově-štabní) hierarchické organizační struktury totiž nejsou schopny dostatečně pružně reagovat na změny, ke kterým dochází v okolí organizace. Organizační změny, které zvyšují dynamiku reakcí organizace na vývoj v jejím okolí, se nutně zaměřují na změny ve struktuře procesů, které překračují hranice jednotlivých organizačních útvarů. Ty se naopak podílejí na obsluze několika interních procesů současně. V důsledku procesního uspořádání vnitřního prostředí organizace v ní existuje *souběžně několik organizačních struktur*. Každý pracovník organizace přitom musí jasně chápat své zařazení do jednotlivých organizačních struktur a s tímto zařazením spojenou odpovědnost i přidělené pravomoci. Proto se dosud převažující hierarchie funkčních struktur v rozdělení pravomocí členů vrcholového managementu zodpovědných za fungování základních úseků, kdy vrcholový management organizace tvoří obvykle technický, výrobní, obchodní, finanční a většinou i personální výkonní ředitelé přímo podřízení jejímu generálnímu řediteli, mění. Dochází k přidělování zodpovědnosti jednotlivým členům vrcholového managementu za oblasti interních procesů (místo za působení funkčních úseků) a k jiné formě uplatňování jejich rozhodovacích pravomocí než je klasická příkazová linie „nadřízený-podřízený“. A mění se i personální skladba týmu vrchových manažerů organizace.

V takto nově fungujícím týmu vrcholového managementu organizace musí působit **gestoři hodnototvorných procesů**, které lze rozčlenit do oblastí

- vývoje produktů a technické přípravy výroby,
- výrobních a logistických operací,
- marketingu a prodeje,
- distribuce a doprovodných služeb.

A dále gestoři *podpůrných procesů* rozčleněných do oblastí

- investičního a provozního financování,
- informačního a znalostního zabezpečení,
- rozvoje lidských zdrojů,
- konsolidace vztahů s externími zájmovými skupinami (stakeholders).

Jejich hlavním úkolem je **koučování** (ne řízení!) působení *vlastníků jednotlivých interních procesů* (obvykle manažerů střední úrovně) - specifikací výkonnostních *cílů* procesů, za jejichž fungování nesou zodpovědnost, a *omezení*, která musí při svém samostatném (autonomním) rozhodování o zabezpečení těchto cílů respektovat.

Na první pohled se nejeví změněná personální skladba týmu vrcholového managementu organizace tak zásadní, jak by se zdálo z výčtu požadavků na změnu úlohy členů týmu, představených výše. To je svým způsobem výhodou, neboť to naznačuje kontinuitu vývoje. Zároveň však takové zdání může být příčinou zásadních omylů. Soustředění na formální aspekty nutných změn totiž může vést k opomenutí jejich věcné podstaty, kte-

rou je **změna přímého liniového řízení do formy gestorského koučování** působení manažerů v nižší úrovni.

Seskupení procesů vývoje produktů a procesů technické přípravy výroby do jedné oblasti, podřízené jednomu gestorovi je projevem požadavku zajistit paralelní projektování produktových inovací díky průběžné spolupráci všech k realizaci projektu přispívajících procesů (sladit technické, výrobně-technologické a ekonomické řešení nového produktu). Sloučení výrobních procesů s procesy logistiky v jedné gesci je projevem nutnosti zajistit účelnost a efektivitu těchto procesů v režimech just-in-time. Také klasické obchodní činnosti musí být zajišťovány jinak. Sladěním procesů marketingu (budování trhů pro nové produkty) a prodeje (uspokojování identifikovaného očekávání cílových zákazníků) do jedné oblasti. Spolu s tím pak soustředěním procesů distribuce a provádění doprovodných služeb do jiné autonomní oblasti, která v nových podmínkách podnikání musí převzít úlohu kapitána distribuční cesty, tedy koordinace vzniku přidané hodnoty z místa a času, zvyšující atraktivitu organizací nabízených produktů a služeb pro cílového zákazníka. Gestori hodnototvorných procesů potřebují, jak vyplývá z výše uvedeného stručného popisu jejich zodpovědnosti, jiné profesní kompetence než jaké jsou dnes většinou požadovány po výkonných technických, výrobních a obchodních ředitelích.

Také obsluha podpůrných procesů vyžaduje nové profesní kompetence pro jejich provádění a synchronizaci působení za jejich provádění zodpovědných gestorů. Gestori procesů investičního a provozního financování se musí zaměřit na dlouhodobou rentabilitu kapitálu, na vysokou produktivitu interních procesů a na průběžné udržování bezpečné úrovně likvidity. Nestačí, aby se věnovali především sledování aktuální ziskovosti a její maximalizace účetními operacemi ve výsledovce, což je programem působení významné části dnešních finančních ředitelů. Kvalita informačního a znalostního zabezpečení provádění všech hodnototvorných i podpůrných interních procesů rozhoduje o výsledné podnikatelské výkonnosti organizace. Proto je důležité, aby zodpovědnost za tuto oblast byla přenesena až na úroveň vrcholového managementu organizace. Ostatně v mnoha dnešních organizacích již existuje pozice výkonného ředitele informačního systému (CIO - chief information officer) nebo dokonce výkonného ředitele znalostního systému (CKO - chief knowledge officer), což aktuální nutnost centrální koordinace těchto systémů jenom potvrzuje. Také práce s lidskými zdroji získává nové dimenze, rozšiřující klasické přístupy personalistiky, zejména o účelově programované procesy zvyšování odborných kompetencí pracovníků. A tato oblast také přebírá odpovědnost za sladění programů strategického managementu se stavem firemní kultury (sociálního klimatu vnitřního prostředí organizace). Otevření inovačních aktivit organizace a její zapojení do účelových strategických aliancí při orientaci na optimalizaci společenského prospěchu si vyžádá posílení interních procesů o oblast udržování vztahů s okolím v gesci dalšího nového člena vrcholového managementu. Tento gestor realizuje úlohu kancléře (general counselor), přesahující povinnosti již existujících pracovních pozic jednatele nebo prokuristy v dnešních organizacích.

Je zřejmé, že ambiciózní manažer, který se chce stát členem vrcholového managementu organizace, musí prokazovat *výrazně odlišné profesní kompetence i osobnostní vlastnosti* než jakými se mohli chlubit jeho předchůdci před pouhými deseti lety. Bohužel, současný stav přípravy manažerů i nabídka programů jejich celoživotního vzdělávání, téměř vůbec nenabízí uchazečům o pozice ve vrcholovém managementu současných organizací příležitost potřebné profesní kompetence získat. Ani poměrně četné tréninkové programy, zaměřené na rozvoj a posilování potřebných a žádoucích osobních vlastností moderních představitelů vrcholového managementu, až na vzácné výjimky, na potřebu podpory vzniku nových vůdcovských schopností současných manažerů nereflektují.

Výrazně se mění také úloha nejvyššího představitele managementu organizace, jejího generálního ředitele (CEO). V řadě dnešních organizací je *pozice generálního ředitele* konečnou instancí, která finálně rozhoduje o dalším osudu podnikání organizace jako neomylná autorita. A za dopady svého rozhodnutí zodpovídá v podstatě pouze členům statutárního orgánu, jehož je často zároveň předsedou. Pokud mají jeho rozhodnutí negativní společenské dopady, jeho osobní zodpovědnost je často zlehčována a jeho pochybení je představováno jako důsledek „nepředvídatelných podnikatelských rizik“. A někdy je dokonce za své pochybení i štědře odměňován, což je jedním z důvodů negativních postojů široké veřejnosti k představitelům managementu současných organizací. Obvinění, že poslední společensko-ekonomickou krizi způsobili svou chamtivostí vrcholoví manažeři, je obecně přijímáno jako pravdivé a volání po potrestání „viníků“ získává společenskou podporu.

Změna podnikatelského chování organizací v post-krizovém období, založená na uplatnění modelu podnikání sledujícího optimalizaci společenského prospěchu, má naději na finální úspěch je-li doprovázena výraznou změnou úlohy a působení vrcholového managementu. Principy takové změny byly naznačeny výše. Generální ředitel je také členem tohoto týmu, je *první mezi sobě rovnými, nikoliv nadřazeným* všech členů týmu. Proto se jeho úloha musí měnit stejně radikálně, jako se mění úloha týmu vrcholového managementu organizace. První mezi sobě rovnými je proto, že přebírá zodpovědnost za výsledky celého týmu, a jako člen týmu zastává týmovou roli koordinátora jeho úsilí (dovnitř týmu) a reprezentanta celým týmem dosahovaných výsledků (prezentuje je do okolí týmu - tedy vně, ale také dovnitř organizace). Plnění týmové role koordinátora je možné jednoduše popsat slovy: *naslouchat a komunikovat*. Přitom musí generální ředitel získávat i šířit potřebné informace, musí podporovat rozvoj kvality interpersonálních vazeb mezi členy týmu i s představiteli jeho okolí a musí vyvolávat interní diskuse mezi členy týmu, v jejichž průběhu se v závislosti na situačním rámci jejího vývoje stává rozhodčím, vyjednavatelem anebo moderátorem. Rozhodčím v případě, kdy diskuse vybočuje z rámce pravidel, vyjednavatelem, když je nutné nalézt společně přijatelné - vesměs kompromisní - řešení, a moderátorem, musí-li diskuse dospět ke konsenzuálnímu rozhodnutí všech členů týmu. Což je zejména případ strategických rozhodnutí; s nimi musí všichni členové vrcholového managementu souhlasit, mají-li být ve vnitřním prostředí organizace úspěšně uváděna do života.

Tím, že je první mezi sobě rovnými se generální ředitel stává (jako reprezentant týmu) také *obětním beránkem* při hledání viníků za případný neúspěch týmu. Pokud se týmu daří, musí generální ředitel ustoupit do pozadí a ukazovat na členy týmu jako tvůrce úspěchů; když se týmu nedaří, musí členy týmu schovat za svá záda a přihlásit se k odpovědnosti za neúspěchy sám. K zaujetí takového postoje musí generální ředitel potlačit své ego. To se obvykle nedaří jedincům, jejichž ego je předimenzované (bohužel, většinou bývá hnacím motorem pro uplatnění osobních ambicí schopných jedinců); pak ovšem nové pojetí role generálního ředitele pro ně představuje šaty, do kterých ještě nedorostli.

Jednotliví členové týmu vrcholového managementu mají v gesci určité oblasti interních procesů. Ve výlučné **gesci generálního ředitele** zůstávají tyto oblasti života organizace:

- dohled nad *dodržováním pravidel* (psaných i nepsaných) jimiž se řídí každodenní fungování organizace a provádění jejich úprav v situacích, kdy se tato pravidla stávají brzdou dalšího rozvoje organizace;
- zabezpečení *souladu mezi vlastnickou strategií a podnikatelskou strategií* organizace v jednáních s představiteli statutárních orgánů, přičemž generální ředitel nemusí být jejich členem (není to dokonce žádoucí) a v žádném případě nesmí být v jejich čele;
- udržování *vztahů s externími partnery* organizace, zabezpečení jejich transparentnosti a na dodržování přijatých smluvních závazků;
- podpora prosazování zásad *etiky podnikání i etiky managementu* ve všech podnikatelských aktivitách organizace a zajištění plnění všech závazků, vyplývajících z její společenské odpovědnosti.

Generální ředitel plně zodpovídá za dobré jméno organizace, za její **důvěryhodnost** pro obchodní partnery i pro širší veřejnost. Organizace musí sama a dobrovolně prokazovat, že pod zástěrkou „obchodního tajemství“ neskrývá postupy, které sice nejsou v rozporu s platnými právními předpisy, ale mohou být vnímány jako porušení dobrých mravů. Dodržování zásad etiky (chovat se zřetelně v souladu se společensky akceptovanými a uznávanými normami - nejenom právními) přitom není „luxusem“, který si mohou dovolit pouze ekonomicky silné subjekty. Je to podmínkou zjednodušení podnikatelského prostředí i omezení společensky škodlivých a obtížně postižitelných jevů (jako korupce nebo nepotismus), které narušují čistotu konkurenční soutěže, významně ohrožují důvěru společnosti v její instituce a do značné míry omezují svobodu podnikání. Tedy poškozují principy, na kterých spočívají výhody kapitalistického systému. Není proto překvapením, že na nedávném vzniku společenských aktivit usilujících o renesanci podnikatelské a manažerské etiky se výrazným způsobem podílejí nejvyšší představitelé úspěšných podnikatelských subjektů.

Podstatou odpovědnosti představitelů vrcholového managementu dnešních organizací je prosadit nezbytnou změnu podnikatelského chování jimi vedených organizací - jeví se z hlediska vnějšího pozorovatele jako zásadní, podstatná a radikální - způsobem, který bude akterý této změny ve vnitřním prostředí organizace vnímán jako *sled logicky*

provázaných, drobných a přirozeně působících kroků nijak nenarušujících stabilitu fungování a podnikatelskou výkonnost organizace.

Při hledání cest k provedení potřebné - strategické! - změny v podnikatelském chování organizace musí členové týmu vrcholového managementu rozhodovat o tom, co z existujících forem působení organizace *uchovat a co naopak změnit*. Tato rozhodnutí jsou vždy poznamenána výrazným rizikem neúspěchu volby. Anticipují totiž budoucí vývoj v okolí organizace, který je vždy spojen s vysokým stupněm neurčitosti. Vedoucí představitelé organizace musí brát v úvahu několik alternativních scénářů možné budoucnosti. Přitom ani u jednoho scénáře nemohou určit ani to, s jakou pravděpodobností se bude budoucnost vyvíjet právě tak, jak ten či onen scénář naznačuje. Přesto se rozhodnout musí. Chce to od každého člena vrcholového managementu **odvahu vystavit se možnosti neúspěchu**. Ta musí vycházet z hlubokého přesvědčení o vlastních schopnostech případný neúspěch přijatého rozhodnutí rychle a efektivně zvládnout.

Organizace nemůže, a ani nesmí, při přípravě na (nejistou) budoucnost vsadit vše na jednu kartu. Členové týmu vrcholového managementu musí při přijímání rozhodnutí v podmínkách nejistoty vyvářet podmínky pro okamžitou revokaci či alespoň účelnou modifikaci přijatého rozhodnutí, jehož realizace nepřináší očekávané výsledky. Musí mít proto k dispozici vhodné nástroje, které umožní rychle chyby v přijatém rozhodnutí identifikovat. Tímto nástrojem jsou jednoduché podnikatelské experimenty, realizované v reálných podmínkách, s využitím simulačního modelu anebo formou myšlenkového experimentu. Tyto experimenty jsou vedeny snahou rychle získat odpověď na otázku: *Co se stane, když?* Dovednosti v **provádění podnikatelských experimentů** proto patří ke kompetenční výbavě vrcholových manažerů dnešních organizací.

Při provádění podnikatelských experimentů musí manažeři, zodpovědní za jejich průběh i výsledky, aplikovat principy, běžné při provádění laboratorních či medicínských experimentů: sledovat chování vybrané (testovací) skupiny osob a paralelně s tím sledovat chování kontrolní skupiny podobných osob. Testovací skupina je vystavena působení zkoumaného opatření, zatímco kontrolní skupina je vystavena standardním (existujícím) podmínkám. Příprava a provádění podnikatelských experimentů se musí řídit následujícími (pragmatickými) zásadami, jejichž respektování zvyšuje pravděpodobnost dosažení relevantních výsledků.

Experiment by měl být krátkodobý a zaměřený na konkrétní cíl, kterým je prověření citlivosti přijatého rozhodnutí na změny určitých parametrů rozhodovací situace. V zájmu jednoduchého provedení a vyhodnocení experimentu je nutné prověřovat vliv pouze jednoho (nejvýše dvou) parametrů. Experiment totiž musí být jednoduše vyhodnotitelný, tzn., že již při jeho přípravě je zřejmé, podle jakých ukazatelů budou jeho výsledky posuzovány a jak bude vývoj jejich hodnot průběžně zjišťován. Těchto ukazatelů nesmí být mnoho, jinak ztrácí výsledky experimentu přehlednost. Při hodnocení experimentem získaných výsledků je také nutné se vyhnout nebezpečí jejich zkreslení unáhlenou agregací těchto výsledků. Naopak je nutné vyhledat možné korelace mezi vývojem

jednotlivých reprezentativních ukazatelů v závislosti na změnách posuzovaného vlivu zvoleného externího parametru.

Při přípravě experimentu je nutné reflektovat všechny možné alternativy vývoje rozhodovací situace, včetně alternativ extrémních. Právě posuzování výsledků extrémních alternativ (to je v klasických úvahách o realizaci praktických experimentů považováno za zbytečné) je mnohdy účinnou metodou k odhalení skryté kauzality vzniku rozhodovacích rizik, která by jinak unikla pozornosti.

Při provádění podnikatelských experimentů je nutné sledovat jejich *cíl*, kterým je *vyhodnocení správnosti přijímaného rozhodnutí*. Experiment (i se simulačním modelem nebo pouhý myšlenkový) musí proto probíhat v reálných podnikatelských situacích. Jen tak lze zabránit zcela přirozeným tendencím obhájců přijímaného rozhodnutí zvolit takové podmínky experimentu, ve kterých s vysokou pravděpodobností dojde k potvrzení jeho správnosti. To je, bohužel, mnohdy běžný postup při tzv. pilotním ověřování inovačních projektů, kdy autoři projektu v zájmu realizace jimi navrhovaných řešení vytvoří pro jejich verifikaci příznivé podmínky (které jsou v realitě spíše výjimečné) a při rozhodování o implementaci výsledků připraveného projektu pak těmito (ve své podstatě uměle vytvořenými) příznivými výsledky argumentují a uvádějí tak rozhodovací subjekty v omyl. Brání jim vidět rozhodovací situaci takovou jakou skutečně je tím, že ji představují jako mnohem příznivější pro realizaci jejich záměru než tomu reálně je.

Provádění podnikatelských experimentů v dnešních organizacích brání dvě významné překážky:

- a) emocionálně vyvolaný odpor navrhovatelů určitého řešení k jeho experimentálnímu ověření, což považují za zpochybňování svých odborných kompetencí;
- b) skutečnost, že většina experimentů není úspěšná (nedosáhne očekávaných cílů) a neúspěch jakékoliv aktivity je v prostředí dnešních organizací považován za chybu, či dokonce za osobní selhání jejího podporovatele.

K překonání první z uvedených překážek je nutné vybudovat atmosféru vzájemné spolupráce a důvěry uvnitř kolektivu členů vrcholového managementu. Každý z nich musí potlačit vlastní ego a utlumit přirozenou tendenci k prestižní soutěži s ostatními členy týmu. V zájmu dosažení společného cíle, tj. v zájmu přijetí nejlepšího (v dané rozhodovací situaci) rozhodnutí.

Ve snaze o překonání druhé překážky je nutné změnit kulturu vnitřního prostředí organizace - prosazením vědomí, že *ne každý neúspěch je prohrou*. Je nutné zdůraznit, že v podmínkách nejistoty je zákonitě devět desetin podnikatelských experimentů neúspěšných (ve smyslu nedosažení očekávaných výsledků). Ale každý z těchto neúspěchů je přesto pro organizaci přínosným. Čím dříve se členům vrcholového managementu podaří odhalit chyby v jimi přijímaných rozhodnutích (neúspěšný experiment přináší pozitivní poznání: tudy cesta nevede!), tím menší ztráty z pokračování v realizaci chybných rozhodnutí organizace utrpí.

Narůstající složitost inovačních řešení a zostřující se pravidla konkurenční soutěže na globálních světových trzích jsou příčinou toho, že se do této soutěže dnes zapojují spíše strategické aliance spolupracujících organizací, které si vzájemně vypomáhají poskytováním podnikatelských kompetencí postrádaných dalšími členy aliance, než samostatně vystupující subjekty, v jejichž silách (navzdory jejich kapitálové i technologické zdatnosti) není vygenerovat všechny konkurenční soutěží vyžadované podnikatelské kompetence pouze z vlastních zdrojů. To sebou přináší další kompetenční nároky na členy vrcholového managementu současných organizací. Musí získat znalosti a dovednosti nezbytné pro **zabezpečení účinné a bezkonfliktní spolupráce se strategickými partnery** organizace.

Je smutnou skutečností, že většina dnešních strategických aliancí rozhodně nenaplnuje očekávání vkládaná do jejich vzniku. Jedná se totiž o spojení dvou či více dosud samostatně fungujících (podnikatelských) systémů do jednoho většího - nadřazeného - systému, ve kterém tyto původně nezávislé systémy musí fungovat jako spolupracující subsystémy podle jednotných pravidel, která však většinou nejsou předem jasně definována. V těchto podmínkách se při spojení organizací nejenom nedostaví předpokládané synergické efekty, ale v řadě případů dojde ke snížení individuální podnikatelské výkonnosti každé organizace vlivem omezení, která na ně klade nadřazený celek. Optimistická představa zakladatelů o tom, že v důsledku synergických jevů součet 1+1 bude větší než 2, nedochází naplnění; tento součet je - díky podcenění negativního vlivu systémových archetypů na fungování složitého systému - v realitě spíše menší než 2. Pro příklad není třeba chodit daleko. Většina podnikatelských klastrů, založených v ČR s podporou státních či evropských rozvojových fondů nedosáhla projektovaných výsledků, a pokud se nerozpadly, spíše živoří díky přetrvávajícímu entuziasmu jejich zakladatelů a dotační podpoře. Rozhodně nepředstavují nové více konkurenceschopné celky a nenaplnují cíle sledované jejich založením.

Výše uvedené skutečnosti jsou důsledkem *podcenění systémového přístupu* k budování strategických aliancí již v prvních fázích jejich vzniku. Vybudování úspěšné strategické aliance představuje výsledek *řešení složité systémové úlohy!* Představitelé vrcholového managementu organizací, uzavírajících spojení, se musí předem velmi podrobně dohodnout na cílech, sledovaných vzájemným spojením ve strategické alianci. Pokud se jednotlivé organizace, vstupující do aliance, dohodnou o tom, že věnují část svých zdrojů (nebo dokonce veškeré vlastní zdroje) uspokojení kapacitních požadavků dosažitelnosti dohodnutých cílů, učiní tím pouze první krok ke vzniku potenciálně úspěšného spojení. Do aliance vstupují organizace vybavené určitými technickými znalostmi a zkušenostmi, řídicí se určitými technologickými a pracovními předpisy, uplatňující určitou zavedenou obchodní politiku, s vybudovanými vztahy k tradičním (a loajálním zákazníkům), ve kterých panuje určitá firemní kultura. Každý z budoucích partnerů očekává, že ze své výbavy a zvyklostí si v alianci uchová co největší díl a bude se muset jenom v minimálním rozsahu přizpůsobit svým partnerům. Od nich naopak očekává vysokou flexibilitu a co největší přizpůsobení jejich vnitřního prostředí podmínkám, na které je zvyklý. Tím je na problémy ve vzájemné spolupráci zaděláno. Proto se musí představi-

telé vrcholového managementu jednotlivých do aliance vstupujících partnerů již při přípravě smlouvy o vzájemné strategické spolupráci konsensuálně dohodnout o pravidlech fungování jednotlivých složek aliance při dosahování společně akceptovaných cílů. A také musí dospět k dohodě, jak budou tato pravidla, která pro každého z aliančních partnerů představují v jejich vnitřním prostředí cizorodý prvek, uvnitř aliance prosazována a jak budou řešeny neshody, vyvolané jejich nedodržováním. Charakter těchto pravidel se liší podle zvolených cílů i charakteru zamýšlené spolupráce.

- Pokud je vznik aliance vyvolán skutečností, že iniciátor jejího vzniku potřebuje posílit kapacity zdrojů, které představují jeho slabinu v konkurenční soutěži na cílových trzích, a neuvažuje o změně svého stávajícího podnikatelského chování, pak mechanismus vzniku aliance má charakter dočasné či trvalé *akvizice* potřebných kapacit, které jsou k dispozici v okolí organizace. Takto vytvořená aliance využívá silných stránek jednoho partnera k pokrytí slabin druhého partnera a vice versa. Tím zvyšuje konkurenceschopnost modelu podnikání iniciátora aliance posílením kapacit, nutných k jeho úspěšné realizaci.
- Je-li vznik aliance vyvolán potřebou reagovat na vznik nové podnikatelské příležitosti změnou podnikatelského chování, založenou na uplatnění nového modelu podnikání, pak jsou potenciální partneři vedeni ke spolupráci potřebou vzniku nové organizace, jejíž podnikatelské aktivity budou vycházet z jiného uplatnění disponibilních zdrojů, jimiž potenciální partneři disponují, jejich začleněním do společných procesů, překračujících organizační hranice jednotlivých partnerů. Nová organizace vzniká spojením zdrojů jednotlivých partnerů jako na nich organizačně nezávislý subjekt. Tento typ aliance je založen na mechanismu účelové *fúze* vyčleněných zdrojů jednotlivých partnerů do samostatné podnikatelské jednotky uskutečňující společný inovační záměr.

Fungování strategické aliance vytvořené mechanismem akvizice bude efektivní, dokáže-li její iniciátor vhodně využít nově pořízená aktiva ke zvýšení účinnosti aplikace svého modelu podnikání, jemuž se ostatní partneři v alianci musí přizpůsobit. Výběr vhodných partnerů pro zamýšlenou spolupráci se řídí odhadem toho, do jaké míry jsou nově pořízené zdroje kompatibilní s charakterem procesů, které iniciátor vzniku aliance využívá k realizaci svého modelu podnikání. Akvizice je účinná zejména v případech, kdy ve skladbě vlastních nákladů organizace převažuje složka fixních nákladů. Rozšíření rozsahu podnikání vhodnou akvizicí pak vede k významnému nárůstu zisku z prodeje nabízených produktů a služeb. Naopak, v případech, kdy ve vlastních nákladech převažuje složka variabilních nákladů, může být akvizice kontraproduktivní. Rozšíření objemu podnikání si v tomto případě vyžádá investice do adaptace existujících procesů, které mohou vyvolat snížení ziskové marže.

Zabezpečit úspěšné fungování aliance, vycházející z principů účelové fúze zdrojů spolupracujících partnerů je mnohem složitější systémovou úlohou. Spolupracující partneři se totiž musí dohodnout nejen na principech vzájemné spolupráce mezi sebou samými, ale také na principech upravujících vztahy každého z nich k nově vytvořenému samostatnému subjektu. Kromě otázek technických, organizačních, personálních, ekonomických

a provozních musí partneři řešit i vlastnické vztahy k novému subjektu, společnou investiční politiku (týkající se podpory rozvoje jeho podnikání) a také musí najít vhodný (a všemi akceptovaný) klíč pro dělení jeho výnosů a také pro úhradu možných ztrát z podnikání jimi založeného nového subjektu. Při rozhodování o založení nového společného podnikatelského subjektu si musí členové vrcholového managementu každého z potenciálních členů strategické aliance zodpovědět následující otázky:

- Podpoří rozvoj inovačního podnikání nového subjektu nárůst prosperity našich podnikatelských aktivit?
- Otevřou nám výsledky podnikatelských aktivit nového subjektu nové trhy či přilákají nové zákazníky pro námi nabízené produkty a služby?
- Vylepší naše účast na podnikání nového subjektu naši konkurenční pozici?
- Budou naše investice do společného podnikatelského subjektu dostatečně rentabilní?
- Zlepší zapojení do strategické aliance naši pověst v široké veřejnosti?
- Umožní nám spolupráce s partnery v alianci lépe optimalizovat společenský prospěch z námi zabezpečovaných podnikatelských aktivit?

Pokud jsou odpovědi na všechny tyto otázky pozitivní, je pravděpodobné, že zapojení do zamýšlené strategické aliance nemusí skončit neúspěchem.

Závěrečná poznámka

Manažeři z praxe, pokud dočtou tento příspěvek až do konce, si pravděpodobně pomyslí, že v něm prezentované myšlenky a podněty jsou možná zajímavé, ale také akademické až utopické a většinou prakticky nerealizovatelné. S vědomím, že musí řešit jiné aktuální problémy, nad obsahem příspěvku mávnou rukou. Do jisté míry jejich postoj chápu, ale nemohu s ním souhlasit.

Obsah tohoto příspěvku rozhodně nepředstavuje prakticky použitelný návod jak překonat negativní důsledky pomalu doznívající krize. Obsahuje však řadu námětů k přemýšlení o tom, jak hledat schůdné řešení tohoto problému. A musím podotknout, že to, co se jeví jako aktuálně neproveditelné, nemusí být - a většinou ani není - reálně neuskutečnitelné. Stojí za to přemýšlet o tom, jak neproveditelné uskutečnit, pokud nabízí řešení závažných aktuálních problémů.

Aktuálním problémem, kterému musí dnešní podnikatelské subjekty razantně čelit, je společenský tlak na zpřísnění regulace jejich podnikatelských aktivit. Tlak je vyvíjen na vládní instituce a zákonodárné orgány. Ty ze své podstaty mohou generovat pouze byrokratická a nesystémová opatření. Jejich důsledkem nutně bude omezení svobody podnikání. Pokud představitelé podnikatelské sféry nepřijdou včas se vstřícnými návrhy, jak podnikatelské subjekty na tento společenský tlak vhodně odpoví samy, budou muset tato regulační opatření akceptovat.

Svoboda podnikání je však principiálním základem fungování kapitalistického systému. Její omezování je předstupněm k postupnému omezování individuálních svobod občanů,

tedy základního principu fungování naší euroatlantické (západní) civilizace. Tohoto stavu se nechci dožít (vzhledem k mému věku mi to snad příliš nehrozí) a zejména nechci, aby se ho dožily moje děti a vnoučata.

Je nejvyšší čas přistoupit k renesanci kapitalistického systému. Mám-li parafrázovat známý výrok W. Churchila o demokracii, pak zastávám názor, že kapitalistický systém je nejlepší ze všech špatných systémů společenského uspořádání. Dějiny nás přesvědčily, že nic lepšího není k dispozici. Domnívám se, že manažeři dnešních organizací musí získávat nové profesní kompetence, aby mohli v procesu renesance kapitalistického systému sehrát rozhodující roli!

Použitá literatura:

ANDERSON, E.T. - SIMESTER, D.: *A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments*
Harvard Business Review, March 2011, pp.99-105

BARTON, D.: *Capitalism for the Long Term*
Harvard Business Review, March 2011, pp.85-91

CHRISTENSEN, C.M. - ALTON, R. - RISING, C. - WALDECK, A.: *The New M&A Playbook*
Harvard Business Review, March 2011, pp.49-57

GROYSBERG, B. - KELLY, L.K. - MACDONALD, B.: *The New Path to the C-Suite.*
Harvard Business Review, March 2011, pp.60-68

Soubor hlavních myšlenek z příspěvků zveřejněných ve druhém a třetím čtvrtletí 2011:

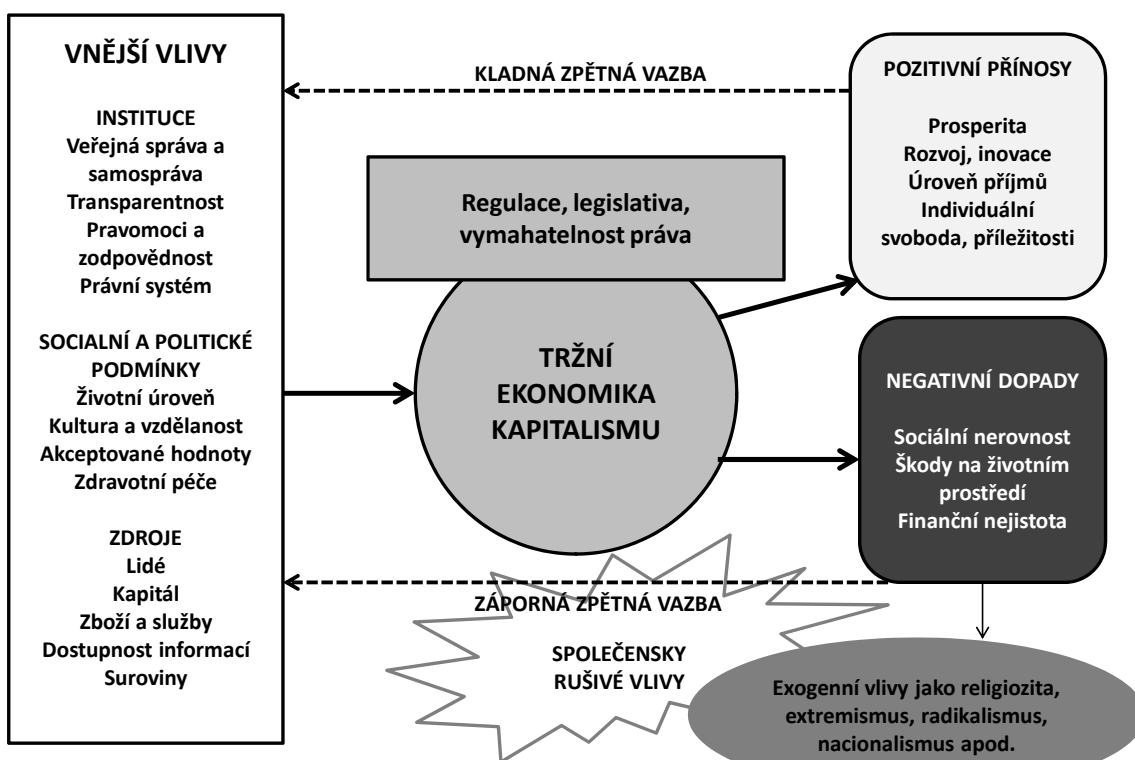
ORGANIZACE USILUJÍCÍ O ZMĚNU SVÉHO PODNIKATELSKÉHO CHOVÁNÍ SE MUSÍ VYROVNAT S POŽADAVKY NA KOMPLEXNÍ ZABEZPEČENÍ JEJÍHO PROVEDENÍ

Dnešní podnikatelské subjekty musí čelit novým výzvám, které sebou přináší vývoj globálního světa v 21. století. Jedná se o působení vývojových trendů, ze kterých je vhodné zmínit především

- nestabilitu finančního systému spojenou s finanční nejistotou společnosti,
- zadlužování ekonomicky vyspělých států,
- rozevírající se nůžky mezi bohatými a chudými (a s tím spojené šíření radikálních nálad),
- znehodnocování životního prostředí vyvolávající environmentalistický extrémismus,
- relativizaci hodnot západní civilizace a obtížnou vymahatelnost práva,
- nevyhovující systém zdravotní péče a nízkou efektivitu vzdělávání,
- nevykonnost institucí veřejné správy a špatně fungující infrastrukturu,
- nekontrolovatelnou migraci a hrozbu etnických konfliktů i terorismu.

Výše uvedený seznam představuje faktory, které mají systémové dopady. Proto i úspěšné úsilí věnované eliminaci hrozby spojené s vlivem pouze jednoho určitého faktoru, může ve svém důsledku nechtěně posílit negativní působení některého z dalších faktorů z tohoto seznamu. Zajistit obranu proti zmíněným systémovým hrozbám přitom nedokážou vlády vyspělých zemí stávajícími politicko-ekonomickými nástroji ani v rámci mezinárodní spolupráce. Odpovědí na tyto nové hrozby musí být komplexní reakce, podpořená změnou dosavadních přístupů i tradičního politického myšlení všech složek společnosti. I proto musí vládní instituce, nepodnikatelské organizace i podnikatelské subjekty odložit vzájemné spory a musí se pokusit o komplexní změnu svého dosavadního chování. To se lehce řekne (a dotčení s tím vesměs souhlasí), ale daleko obtížněji se to realizuje.

Dnešní globální tržní ekonomika je složitým komplexem vazeb mezi jí ovlivňujícími prvky, který je schematicky naznačen dále. Na její vývoj působí vnější vlivy, vyvolané působením institucí, sociálních a ekonomických podmínek a stavu zdrojů, kterým jednotlivá společenská seskupení disponují. Tento vývoj má pozitivní dopady, které společnost posilují v jejím dalším rozvoji, ale má také negativní důsledky, které na rozvoj společnosti působí rušivě. A vyvolávají výše citované výzvy, se kterými se společnost prostřednictvím svých institucí musí účinně vyrovnat. Změnou jejich chování, mobilizací disponibilních zdrojů a vhodným přizpůsobením existujících sociálních a politických poměrů novým podmínkám (pozitivního i negativního) exogenního vývoje.



Pro dnešní podnikatelské subjekty to znamená co nejrychleji provést komplexní (a proto výraznou) *změnu svého chování*. V jejím důsledku musí začít působit na své okolí jako *inovátoři*, tj. volit takové podnikatelské strategie, které jim umožní účelně a efektivně reagovat na vnější výzvy jako na příležitosti k dalšímu rozvoji svého podnikání. Ale zároveň musí vystupovat jako *aktivisté*, tzn. iniciovat vznik takové infrastruktury vazeb mezi svými obchodními partnery, spolupracujícími neziskovými organizacemi a institucemi státní správy, která bude efektivně čelit společensky rušivým vlivům a zároveň účelně podporovat jejich inovační úsilí ve změněné atmosféře společenského prostředí.

V dnešní společnosti je obecně rozšířený názor, že to jsou (demokraticky zvolené) vlády, jejichž povinností je zajistit účinnou ochranu proti rušivým vlivům, ohrožujícím její stabilitu. Bohužel, vlády se většinou řídí krátkodobými cíly a jejich zásahy jsou proto vesměs lokálně zacílené a zaměřují se spíše na zmírnění symptomů negativních jevů než na eliminaci příčin (mnohdy komplikovaných a často skrytých) jejich vzniku. Dlouhodobá řešení vyžadují změnu většiny současných společenských institucí i infrastruktury jejich uspořádání. K tomu však většina vládních představitelů (omezovaná horizontem dalších voleb) nemá odvahu ani chuť. Proto musí převzít iniciativu subjekty, jejichž efektivní fungování a mnohdy i životaschopnost je rušivými vlivy v dlouhodobé perspektivě nejvíce ohroženo. Tedy podnikatelské subjekty v roli aktivistů.

Postoje představitelů dnešních podnikatelských subjektů k tomuto požadavku lze vymezit jejich rozdělením do čtyř skupin.

- První skupina (zatím největší) - *tradicionalisté* - zastává názor, že varování o nebezpečí společenských hrozeb jsou mediálně nadsazována a tržní ekonomika má dostatek vnitřních sil k tomu, aby se dokázala vyrovnat s periodickými krizemi, jimž bývá vystavována. Doufají, že ekonomika se po drobných úpravách vrátí zpět do předkrizového stavu a proto reagují na společenský vývoj rezervovaně. Snaží se uchránit klíčové zdroje, snížit náklady a udržet stávající pozice na cílových trzích tradičními nástroji krizového managementu.
- Druhá skupina - *racionalizátoři* - volí aktivní přístup a vnímá krizové situace jako podnět k provedení racionalizačních zásahů do uspořádání vnitřního prostředí jimi vedených organizací. Provádí účelové změny organizačního uspořádání interních procesů a prostřednictvím hodnotově-nákladové analýzy jejich skladby usiluje o dosažení co nejvyšší rentability provozního (i investičního) kapitálu při zachování tradičního portfolia nabízených produktů a služeb, většinou při hledání možností k rozšíření jejich prodeje na nových cílových trzích.
- Třetí skupina - *inovátoři* - je si vědoma skutečnosti, že pro rozvoj podnikání jimi vedených organizací jsou důležité inovační aktivity. A také toho, že při jejich realizaci musí spoléhat především na vlastní síly, nemůže očekávat podporu vládních orgánů. Centrem pozornosti takto uvažujících představitelů organizací je vývoj nových produktů a služeb, volba účinnějších inovačních strategií a uplatnění nových (účinnějších) modelů podnikání. Smyslem jejich působení je rychlé a pružné přizpůsobení jejich organizace vývoji v okolí; nikoliv snaha tento vývoj ovlivnit ve svůj prospěch.
- Čtvrtá (a zatím nejmenší) skupina představitelů podnikatelských subjektů - *aktivisté* - je si vědoma skutečnosti, že úspěch podnikání jimi vedených organizací nelze zajistit pouze změnou jejich podnikatelského chování. A zároveň si uvědomují, že aby tato změna chování přinesla očekávané přínosy, musí také ovlivnit změnu okolní infrastruktury a působení do ní začleněných institucí. Zastávají názor, že pouze podnikatelské subjekty disponují zdroji, které umožní všem složkám společnosti společně mobilizovat síly ke komplexnímu a dlouhodobému řešení negativních situací, vyvolaných exogenními (a mnohdy neovlivnitelnými) vlivy.

Řešení krizových situací, kterým je světové společenství aktuálně vystaveno vyžaduje provedení řady strukturálních inovací. Nestačí pouze aplikovat nové technologie, zavádět úspornější procesy, volit efektivnější technická řešení a měnit distribuční cesty, tedy pragmaticky uplatňovat racionální techniky a nástroje (tzv. hard skills). Je nutné prosadit nové strategické přístupy a koncepčně jiné modely podnikání, což vyžaduje respekt k působení *sociálně-psychologických nástrojů* (tzv. soft skills) na změnu společenských postojů k obraně proti rušivým jevům, ohrožujícím její další rozvoj a prosperitu.

Pokud se do popředí tohoto úsilí nedostanou podnikatelské subjekty, může dojít k opuštění systému tržní ekonomiky. Historie nás snad již dostatečně přesvědčivě poučila o tom, že jakékoliv jiné alternativy uspořádání světové ekonomiky vedou vždy k horšímu a také ke ztrátě lidských svobod.

Aby představitelé dnešních podnikatelských subjektů mohli úspěšně plnit žádoucí roli inovátorů a aktivistů, musí si být vědomi, jak lze zajistit trvale udržitelný rozvoj moderní

společnosti, a přitom musí také získat dovednosti k aplikaci systémového přístupu při formulaci reakcí na komplexnost exogenních vlivů na stav prostředí, ve kterém jednotlivé subjekty působí a svými aktivitami jeho vývoj (pozitivně i negativně) zpětnovazebně ovlivňují.

Potřeba zajistit udržitelný rozvoj společnosti

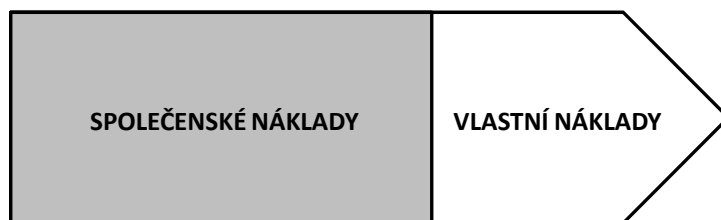
Mít se zítra lépe než dnes díky zhodnocení úsilí, věnovaného výkonu společensky prospěšných činností (či jednodušeji: sklidit odměnu za vykonanou práci), je požadavkem považovaným v naší civilizaci za přirozený a zcela legitimní. Protože představa o této odměně je individuální (a v podstatě sobecká), je však velmi obtížné dosáhnout shody o tom, jak rozvoj společnosti hodnotit. To je také příčinou silné názorové diverzifikace v pohledu na to, v čem spočívá společenské bohatství a na jakých hodnotách je založeno. Dosud nejčastěji používaný (ekonomický!) ukazatel vývoje HDP se od počátku 21. století jeví jako nedostatečný pro vymezení stavu komplexního pojmu, jakým je pojem „rozvoj společnosti“. Nejvíce často se uplatňují námitky, že zvyšování HDP (vlády mnoha zemí růst hodnoty tohoto ukazatele prezentují jako důkaz vlastní úspěšnosti), tedy ekonomického rozvoje, je dosahováno na úkor poškozování životního prostředí a omezování sociálních výhod velkých skupin obyvatel.

Tuto námitku nelze bagatelizovat slovy, že výše HDP je jediný reálně kvantifikovatelný ukazatel, zatímco obecnější pojetí „spokojenost se stavem společnosti“ je pojem vágní a neměřitelný. Proto také prakticky neuchopitelný. Mnoho představitelů vládních institucí je dodnes přesvědčeno, že mezi růstem HDP a růstem spokojenosti obyvatel je přímá úměra. Společenská krize konce první dekády 21. století však přesvědčivě ukázala, že úsilí o ekonomický rozvoj není s potřebou komplexního společenského rozvoje plně kompatibilní a dokonce je v některých aspektech zdrojem společensky nežádoucích rušivých vlivů.

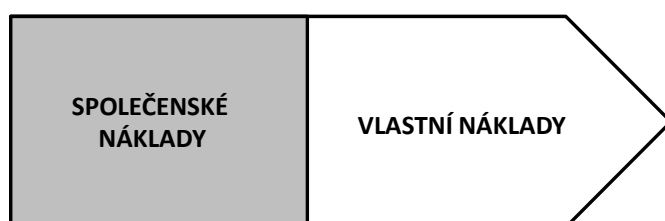
Posuzovat bohatství společnosti podle míry spotřeby vyráběných produktů a poskytovaných služeb, jejíž výše je determinována cenovou hladinou jejich nabídky, je z pohledu vágního pojmu „spokojenosti spotřebitele“ se získanou hodnotou (za akceptovatelnou cenu) zavádějící. Producenti totiž do cen svých produktů a služeb zahrnují pouze vlastní náklady a přitom ignorují *společenské náklady*, které jsou s jejich vznikem spojeny. Tyto společenské náklady však spotřebitel musí zaplatit jinou formou, aniž by si to přímo uvědomoval, jak naznačuje dále uvedená schematická představa.

Dojde-li k tomu, že ceny nabízených produktů služeb budou kalkulovány s přihlédnutím k výši společenských nákladů, jejichž podstatnou část převezmou na svá bedra producenti, stane se ekonomický pohled na rozvoj společenského bohatství transparentnějším. Tím, že producenti převezmou na svá bedra část veřejných výdajů, dojde nepochybně k jejich efektivnějšímu vynakládání. A tímto způsobem „narovnané“ ceny budou v globálu poskytovat uživatelům stejnou přidanou hodnotu s nižší celkovou (vlastní + společenská) nákladovou náročností.

Toto opatření bude výhodné také pro finanční instituce i institucionální investory. Transparentnější nákladová struktura jim umožní lépe odhadovat perspektivnost inovačních záměrů jednotlivých producentů i míru podnikatelských rizik, ohrožujících rentabilitu do těchto inovačních záměrů vložených investic.



Organizace, která nesleduje optimalizaci společenského prospěchu, nabízí produkty anebo služby za ceny, odpovídající jejím vlastním nákladům. Zákazník získává jejich pořízením přidanou hodnotu, kterou musí z velké části uhradit nepřímo - svým příspěvkem ke krytí společenských nákladů (vyvolaných zatížením vnějšího prostředí působením organizace); ve výši přímých i nepřímých daní.



Organizace, které sleduje optimalizaci společenského prospěchu, přebírá na svá bedra část společenských nákladů a proto nabízí produkty anebo služby za vyšší ceny, odpovídající jejím vyšším vlastním nákladům. Zákazník však získává jejich pořízením stejnou či vyšší přidanou hodnotu, kterou však nemusí z tak velké části uhradit nepřímo. Navíc jsou organizace schopny řešit společenské potřeby efektivněji než vládní instituce; optimalizace společenského prospěchu tak umožňuje také snížení přímých i nepřímých daní.

Společensky pozitivním dopadem je i to, že převzetím části veřejných výdajů podnikatelskými subjekty, dojde k omezení veřejných výdajů státních orgánů a tím také ke snížení objemu přerozdělování společenských výnosů. Tím dojde k omezení prostoru pro společensky nežádoucí jevy, doprovázející veřejné výdaje (např. korupce), a také ke zvýšení účinnosti kontroly společensky nezbytných veřejných výdajů. Díky větší přehlednosti jednodušší struktury veřejné spotřeby.

V zájmu účelného ohodnocení celkové nákladovosti uspokojování spotřeby obyvatel nabídkou různých produktů a služeb je nutné sledovat rentabilitu na jejich vznik vynaložených celkových nákladů *prizmatem tří různých pohledů*, orientovaných na zhodnocení:

- a) *velikosti společenského přínosu* určité kategorie nabízených produktů či služeb;
- b) *rentability investic* do podnikání organizace, nabízející sortimentní spektrum produktů či služeb z této kategorie;
- c) *ziskové marže* určitého konkrétního produktu či služby z celého spektra sortimentní nabídky.

Přitom tyto pohledy se musí uplatnit vůči celému hodnotovému řetězci (od těžby surovin až po dodávku finálního produktu), nikoliv pouze vůči jeho jednomu, byť významnému článku. Každý individuální výrobce či poskytovatel služeb musí posuzovat své ná-

klady v kontextu fungování celého hodnotového řetězce (představovaného často jako podnikatelský ekosystém). Úspora nákladů jednoho článku se totiž může odrazit ve zvýšení nákladů některého z dalších předcházejících či navazujících článků hodnotového řetězce.

Zavedení sdruženého ukazatele výkonnosti celého hodnotového řetězce, tzv. VCI (Value Chain Index) umožňuje kvantitativní srovnání přínosu různých kategorií produktů nebo služeb pro další rozvoj společnosti. Což může výrazně zamíchat dnešními představami o „motorech“ ekonomického rozvoje jednotlivých světových společenství. A také přinést nové impulsy pro inovační aktivity z oblastí, které byly jako zdroje inovačních námětů dosud přehlíženy.

Poznámka:

Ve světové literatuře je prezentováno několik experimentálních konstrukcí tohoto ukazatele. Jejich ověřování přineslo slibné výsledky a potvrdilo nosnost myšlenky, na níž jsou tyto logické konstrukce založeny. Dosud však nedošlo ke sjednocení názorů na univerzálně využitelnou podobu ukazatele VCI.

Využívání ukazatele VCI je prostředkem k ekonomickému ohodnocení váhy společenských nákladů ve vstupech, na které většina producentů dosud nahlíží jako na volně využitelné. Pokud jednotlivé podnikatelské subjekty zahrnou společenské náklady do svých cenových kalkulací, budou nuceni i finanční investoři změnit své kalkulace, týkající se hodnocení výhodnosti investic do jednotlivých oborů podnikání. Bylo by naivní předpokládat, že k těmto změnám chování se podnikatelské subjekty uchýlí dobrovolně. Nedojde k nim, pokud nebude vyvíjen silný společenský tlak na jejich provedení. To, co vzniku takového nezbytného společenského tlaku brání, je nedostatek dat, využitelných ke konstrukci ukazatelů VCI (nejsou sledována). Společnost však, bohužel, především postrádá přitažlivou vizi nových podob svého dlouhodobého rozvoje; smutné je však zejména to, že k její tvorbě chybí dnešním vedoucím představitelům společnosti vůle i potřebná odvaha.

Přesto není otázkou, zda se chování podnikatelských subjektů a dalších institucí, tvořících organizační složky současné společnosti má změnit. Aktuální otázkou je spíše jak a kdy. Odpověď by přitom měla znít: **zásadně a co nejdříve**.

Provádět změny s předstihem a koncepčně je vždy účinnější než reagovat až pod tlakem vnějších okolností - obvykle chaoticky a ve spěchu, tudíž většinou chybně.

Udržitelný rozvoj společnosti by měl být ve druhé dekádě 21. století založen na respektu k těmto *doporučením*:

1. Společenské náklady se musí promítnout do cen nabízených produktů a služeb, přičemž ukazatel VCI by měl být garancí toho, aby se jednalo pouze o náklady společensky rentabilní.
2. Finanční investoři se musí naučit využívat ratingové hodnocení potenciálních dlužníků, které zohledňuje budoucí hodnotu VCI, ne pouze očekávanou výši ziskové marže.

3. Spotřebitelé (zákazníci) musí být informováni o hodnotách VCI nabízených produktů a služeb, aby mohli orientovat své nákupní priority podle komplexního posouzení v něm obsažené přidané hodnoty.
4. Správní orgány podnikatelských subjektů i vládní instituce se musí dohodnout na takových regulacích podnikání, která povedou k optimalizaci hodnot VCI a tím otevřou prostor pro odlišné inovační aktivity i pro vznik nových trhů.

Mají-li být tato doporučení naplněna a podpořit tak trvalý rozvoj naší (západní, euroatlantické) společnosti, musí vedoucí představitelé všech jejích složek pochopit v plném rozsahu důsledky skutečnosti, že svět 21. století je **komplexním** - svým charakterem primárně **společenským** - systémem.

Jak se vyrovnat s komplexním systémem globální světové ekonomiky?

Pozorujeme-li v lese mraveniště, působí na nás celek jako fungující přírodní organismus; je robustní, zároveň se dokáže přizpůsobovat změnám ve svém okolí a prochází určitými cykly svého vývoje souběžně s přírodními vývojovými cykly. Každý mravenec se přitom chová individuálně a reaguje pouze na změny, které se týkají jeho bezprostředního okolí, nikoliv na změny týkající se mraveniště jako celku. Biolog, studující mraveniště proto nemůže pochopit zákonitosti jeho chování, zaměří-li se pouze na chování jednotlivých mravenců. Mravenčí kolonie se totiž musí vyrovnat s poměrně složitými výzvami ve svém okolí jako celek. Bez jednotného centrálního vedení, bez strategických plánů a bez parlamentu.

Mraveniště je příkladem komplexního adaptivního systému, který je dílem přírody. Jeho fungování je pro nás záhadou, nevíme přesně, jaké mechanismy determinují jeho životaschopnost. Nejsme schopni identifikovat příčiny změn, kterými tento organizmus prochází; ani kauzální souvislosti dopadů, jaké mají tyto změny na vývoj v jeho okolí.

Komplexní adaptivní systém charakterizují tyto vlastnosti:

- a) je tvořen řadou vzájemně heterogenních složek, z nichž každá se samostatně rozhoduje o svém dalším působení (příčemž tato rozhodnutí se v průběhu času mění);
- b) jednotlivé složky jsou spolu provázány a tím své další působení navzájem ovlivňují;
- c) tyto vazby jsou příčinou nečekaných projevů celku (systému), který tím získává charakteristické rysy, jimiž se nemůže prokazovat pouhý soubor jeho vzájemně neprovázaných složek (komponentů systému).

Podstatou problému, se kterým se musí naše společnost vyrovnat, je to, že nemůžeme nikdy pochopit kauzalitu chování určitého komplexního adaptivního systému (a takovým systémem současná globální ekonomika nepochybně je), zaměříme-li se pouze na chování jeho jednotlivých složek. K pochopení (a zvládnutí) chování komplexního systému, musíme vědět, jak jeho vlastnosti ovlivňuje **struktura**, tj. vědět jak působí uspořádání a charakteristiky vazeb na chování jednotlivých prvků spojenými těmito vazbami.

Lidé zcela přirozeně usilují o vylepšení fungování komplexních systémů, které ovlivňují jejich život. Často s katastrofálními následky; navzdory dobrým úmyslům, které toto úsi-

lí vyvolaly. Obvykle proto, že se takové úsilí zaměří na jednu oblast života společnosti, aniž by respektovalo její vazby na další oblasti jejího fungování. Dobrým ilustrativním příkladem z poslední doby je rozhodnutí o podpoře výstavby tzv. obnovitelných zdrojů energie v zájmu ochrany životního prostředí. Kvalitě životního prostředí toto rozhodnutí rozhodně neprospělo, zato vyvolalo výrazný nárůst cen elektrické energie pro její spotřebitele. Tedy pro všechny obyvatele, pro ty, kteří s tímto úsilím nesouhlasili, ale také pro ty, kteří ho nadšeně podporovali.

Naše civilizace je naučena uvažovat v příčinných souvislostech, máme tendenci hledat příčinu určitých jevů či dějů, ke kterým dochází v našem společenském prostředí. Nejenom v zájmu lepšího poznání našeho světa, ale především v zájmu eliminace příčin vzniku jevů a dějů, které negativně ovlivňují fungování společnosti nebo vytváří překážky jejímu dalšímu rozvoji. Přitom dochází k situacím, které většinou akceptujeme jako jediné správné, aniž bychom je kriticky posuzovali.

1. Máme tendenci respektovat názor expertů, navzdory skutečnosti, že tito experti se již mnohdy zásadně zmýlili při predikci dalšího vývoje společnosti. Ale jsou vesměs autoritativní a jejich názory jsou respektovány i těmi, kdo si uvědomují, že experti se pokoušejí predikovat vývoj, který svou podstatou dobře předpověditelný není.
2. Máme tendenci řešit problémy vytvářením různých komisí a pracovních týmů. Mlčky předpokládáme, že v rámci těchto týmů dochází ke komplexní výměně všech informací, týkajících se problému, pro jehož řešení byl tým sestaven. Ale lidé mají tendenci utajovat před ostatními unikátní informace, jejichž individuální vlastnictví posiluje jejich osobní mocenskou pozici a statut uvnitř organizace. Proto se často pro řešení problému důležitá (či dokonce rozhodující) informace při formulaci řešení nevyužije (není jejím vlastníkem zjevena ostatním).

Chceme-li se vyrovnat s tím, že chování komplexních adaptivních systémů nedokážeme jednoznačně vysvětlit (a proto na jeho projevy nedokážeme reagovat s předstihem) musíme změnit své tradiční analytické myšlení, způsob přípravy odborníků (tedy i budoucích manažerů), metodologii vyhodnocování získaných zkušeností i osobnostní záměry a přístupy. Je nutné vytvořit prostor pro aplikaci **kognitivní diversity**. Vytvářet pracovní týmy z lidí, uplatňujících vzájemně odlišné pohledy na problémové situace, ale současně schopných názory ostatních vnímat jako podnět k tvůrčímu hledání východisek z nepředvídaných situací. Kognitivní diversity je účinná v prostředí názorové tolerance a snahy pochopit stanovisko a poznatky ostatních. Skomírá v prostředí, kde různorodost názorů vyvolává prestižní soutěž o prosazení názoru vlastního (jako jediného přijatelného).

Vedoucí představitelé dnešních organizací proto nesmí být v tvůrčích diskusích ani rozhodčími, ani nesmí uplatňovat svou mocenskou autoritu k prosazení vlastních názorů. Naopak musí sehrát roli moderátorů takových diskusí a zajistit, aby se v ní projevil všechny odlišné pohledy na probíranou situaci. Jen tak lze zajistit, že pracovní tým bude mít k dispozici všechny relevantní informace. K pochopení komplexnosti posuzované situace je nezbytné změnit obvyklý průběh tvůrčích diskusí vedených snahou nalézt nej-

lepší řešení problémové situace. Tvůrčí diskuse, týkající se komplexních problémů se musí řídit hledáním odpovědí na dvě otázky:

- Je-li toto řešení cestou k dobrým výsledkům, jaké cesty vedou k výsledkům špatným?
- Jaké poznání nám nabízí odpověď na první otázku?

Při hledání odpovědí na tyto otázky musí manažeři dnešních organizací respektovat existenci tří charakteristických vlastností komplexních systémů, označovaných jako *multiplicita* (počet vzájemně provázaných složek), *provázanost* (charakter struktury vzájemných vazeb mezi složkami systému) a *diversita* (stupeň heterogenity procesních i relačních vlastností jednotlivých složek systému). Komplexnost systému se zvyšuje díky rostoucí míře multiplicity, složitosti provázanosti jednotlivých složek a vyššímu stupni jejich vzájemné diversity.

Od konce minulého století došlo - díky intenzivnější globalizaci dnešního světa - k výrazné změně charakteru jednotlivých ekonomických systémů. Dříve nezávislé ekonomické systémy jsou stále těsněji propojovány obchodními a finančními vazbami a z *dříve složitých systémů vznikají agregované komplexní systémy*. To vyžaduje principiálně odlišný přístup k managementu organizací, tvořících prvky dnešních komplexních ekonomických systémů.

Složitě systémy charakterizuje také vysoká multiplicita (tvoří je velký počet autonomních prvků), jejich diversity však není vysoká a provázanost těchto prvků je stabilní a transparentní. I když to není jednoduché, lze chování složitých systémů predikovat. Pokud jsou známy výchozí podmínky a vývoj stavu okolí v čase. To umožňuje schopným manažerům uplatnit nástroje systémového přístupu při úspěšné implementaci strategických záměrů do vnitřního prostředí složitých systémů.

V případě **komplexních systémů** znalost výchozích podmínek a povědomí o vývoji stavu okolí není postačující k predikci jejich budoucího chování. Vyšší diversity prvků a nestabilita jejich provázanosti (vzájemné vazby mezi prvky systémů se průběžně mění) je příčinou toho, že malé změny uvnitř systému mohou mít velké dopady na změny (mnohdy nechtěné a vždy neočekávané) jeho chování. Uvnitř komplexních systémů může totiž dojít k nepředpokládané nebo nechtěné interakci mezi jeho složkami, v jejichž chování dochází k účelově (manažerskými zásahy) vyvolaným změnám. Není v silách sebeschopnějšího jedince postřehnout komplexnost systému a přijmout správné rozhodnutí o jeho dalším vývoji. Ten v podstatě nelze predikovat, protože není dán pouze kauzálně determinovaným fungováním fixně propojených prvků jako v případě složitých systémů, ale je důsledkem agregace funkcí několika prvků, ke kterým dochází prostřednictvím dynamických změn ve struktuře jejich uspořádání.

Typickým složitým systémem je automobilka spojená s řadou dodavatelů a disponující sítí exklusivních prodejců. Při vývoji nových modelů se automobilka řídí svými obchodními cíly a její obchodní partneři se postupně přizpůsobují těmto cílům. Chování takového systému je předvídatelné a působí-li automobilka jako správná vůdčí organizace, funguje systém efektivně; případné poruchy v jeho fungování jsou (mnohdy sice složitě, ale přesto reálně) identifikovatelné a odstranitelné.

Pokud dojde ke spojení této automobilky s další automobilkou (agregace dvou složitých systémů), vzniká komplexní systém. Dojde přitom většinou (v zájmu nákladové racionalizace) k optimalizaci sítě dodavatelů i prodejců, čímž jsou přerušeny původní partnerské vazby. Zaniká role jednoho přirozeného vůdčího prvku v systému, jehož jednotlivé složky se řídí vlastními obchodními cíly a ve sdružení dvou automobilek se začínají uplatňovat jiné procesy. Avšak racionalizace výrobních operací (využití shodných převodovek u všech vyráběných modelů) některých složek aliance může negativně ovlivnit možnosti prodeje některých dosud komerčně úspěšných modelů. Protože toto opatření nebylo důsledně posouzeno v širším kontextu fungování komplexního systému; jeho autoři uvažovali v duchu původní hierarchické struktury rozhodování (předpokládali automaticky, že centrum rozhodne o vyladění tohoto opatření s dalšími interními procesy), ta však agregací dvou složitých systémů zanikla.

Tento ilustrativní příklad může vzbudit dojem, že složité systémy fungují efektivněji než systémy komplexní. Opak je pravdou. Komplexní systémy jsou výkonnější a efektivnější než systémy, jejichž agregací vznikly. Ovšem pouze tehdy, je-li management jejich složek schopen změnit své navyklé manažerské postupy.

Podobnost některých charakteristik složitých systémů s charakteristikami komplexních systémů je častým důvodem toho, že většina manažerů přistupuje k řešení otázek managementu svých organizací, představujících složky komplexních systémů jako by se jednalo o složky systémů složitých. Vycházejí z mylného předpokladu, že komplexnost vnějšího prostředí lze zvládnout, pokud mají dost informací k rozhodnutí o řídicích zásadách do vnitřního prostředí jimi vedených organizací. Takto přijímaná rozhodnutí o provedení řídicích zásahů se většinou pohybují mezi dvěma krajnostmi, mezi radikálním rychlým korekčním zásahem zacíleným na eliminaci (obvykle jenom zdánlivě) primární příčiny existujícího problému a konzervativním úsilím o návrat k osvědčeným postupům a politikám, když za příčinu problému je považován odklon od jejich pojetí.

- V prvním případě může dojít k destabilizaci komplexního systému tím, že korekční zásah vyvolá řadu nechtěných interakcí, protože jeho uspěchané provedení je zacíleno lokálně a nepostihuje složitost sekundárních reakcí, které primární zásah vyvolá.
- Lpění na dodržování rychlým vývojem v okolí již překonaných (přestože dříve úspěšných) postupů a politik komplexní systém výrazně destabilizuje, protože jejich uplatnění spoléhá na existenci vazeb mezi prvky systému, které díky jejich dynamické agregaci již neexistují a byly nahrazeny vazbami jinými.

Výsledkem takového přístupu je vznik nepředvídaných problémů, na které manažeři reagují obvykle podobnými způsoby, jako byly ty, které tyto problémy vyvolaly. Spirála nárůstu dalších nepředpokládaných problémů se tak začíná stále rychleji rozbíhat. Přístup k managementu fungování složek komplexních systémů musí být **kvalitativně zcela odlišný** od přístupů, využívaných při působení na vývoj složek složitých systémů.

Manažeři musí opustit dosud používané prognostické metody založené na statistickém vyhodnocování vývojových trendů z minulosti. Tyto metody vycházejí z předpokladu (platného pro složité systémy) o nezávislosti jednotlivých vývojových faktorů a nejsou

proto schopny zahrnout dynamiku vývoje jejich vzájemné provázanosti, ke které dochází při vývoji komplexních systémů. Pro odhad budoucího vývoje současných ekonomických systémů je proto spíše vhodné aplikovat *simulační modely* chování komplexních systémů, které postihují dynamiku vývoje vzájemných interakcí mezi diversifikovanými složkami systému. Přitom se musí realizovat *několik různých alternativ* simulačních experimentů. Nelze zapomenout ani na málo pravděpodobné, ale extrémní situace. Modelování těchto situací může pro identifikaci budoucího chování komplexního systému poskytnout více poznatků o kauzalitě jeho fungování, než může nabídnout modelování nejvíce pravděpodobného vývoje.

Při konstrukci simulačních modelů je nutné využít tři koše informací, shrnující data o minulosti (o průběhu již známých skutečností); data o současnosti (o výchozí situaci a s ní spojených příležitostech); data o budoucnosti (o tom, kam se chceme posunout a na jaké příležitosti chceme reagovat).

Informace ze třetího koše vždy budou fuzzy a silně subjektivní (budoucnost neznáme), ale jejich různá aplikace je nezbytnou podmínkou pro realizaci alternativních simulačních experimentů. Simulační modely musí postihnout také různé možnosti dekompozice systému do jednotlivých složek, aby bylo možné odhadnout, které složky mohou být zdrojem vážných dysfunkcí systému a musí být proto redundantně zálohovány.

Alternativy simulačních experimentů musí být výsledkem uplatnění různých pohledů na prvky i strukturu modelu, když experiment vychází z různých předpokladů, z uplatnění odlišných metodik a z odlišných dat vybraných z třetího koše či z různé interpretace dat z prvního a druhého koše.

Složité systémy připomínají mechanismy, pro jejich úspěšné fungování je důležité včas eliminovat hrozbu možných poruch jednotlivých prvků, která může vyvolat snížení efektivity fungování celku. Komplexní systémy jsou analogií živých organismů; mají-li úspěšně reagovat na vývoj ve svém okolí, musí obsahovat složky, které jsou schopny rychlé adaptace na nové podmínky fungování celku. Ten musí projít radikální restrukturalizací vnitřních vazeb, aby došlo k rychlé změně existujících vazeb mezi složkami, kterou dojde k rychlé adaptaci systému na nové podmínky jeho fungování.

Při interpretaci výsledků simulačních experimentů v rámci rozhodovacích procesů musí manažeři jednotlivých organizací snižovat rizika chybných rozhodnutí respektováním dvou zásadních doporučení:

1. Implementaci rozhodnutí s nejistým výsledkem je nutno provádět v postupných krocích. Nejprve investovat málo do rozhodnutí, které odhalí klíčové trendy dalšího vývoje. Pak investovat (vyšší objem) do dalších zpřesňujících kroků a tak postupně snižovat výchozí úroveň rozhodovací nejistoty.
2. Zajistit, aby organizace disponovala všemi znalostmi (či přesněji nositeli znalostí), nutnými ke zvládnutí různých alternativ možné budoucnosti. Aby ty adekvátní mohly být využity v okamžiku, kdy se určitá alternativa vývoje ukáže jako aktuální.

Jak se vyrovnat s nejistotou a riziky rozhodování o fungování komplexních systémů?

Dojde-li ke změně přírodních podmínek, musí se mravenčí kolonie s touto změnou vyrovnat tím, že její jednotliví členové se přizpůsobí novým podmínkám a začnou se chovat jinak než dosud. Ti mravenci, kteří to nedokážou, prostě zahynou. V tom je síla přírodního výběru. Vítězí a přežívají ne ti nejsilnější, ale ti nejlépe přizpůsobiví. Ti, kteří dokážou správně reagovat nejenom vůči okolí, ale také vůči jiným podmínkám uvnitř mraveniště.

Podobně musí reagovat organizace, představující složky komplexního ekonomického systému. Musí vhodně reagovat na vývoj v okolí systému a zároveň musí budovat nové vztahy s dalšími složkami systému a přizpůsobit své individuální chování také změněnému vnitřnímu prostředí systému. Nemají jinou možnost. Jedinou další alternativou je postupný zánik organizace.

Volba toho jak se změnit, s kým navázat nové vztahy a jak i nadále plnit společenské poslání je výsledkem *strategického rozhodnutí* vedoucích představitelů organizace. Přitom se jedná o **rozhodování v podmínkách úplné nejistoty**; tedy v situaci, kdy model rozhodovací situace je neúplný, rozmazaný (fuzzy). Techniky rozhodování v podmínkách úplné nejistoty jsou známy a jejich metodologie je poměrně dobře rozpracována (a v odborné literatuře podrobně popsána). Přesto se většina manažerů dopouští při jejich aplikaci mnoha chyb.

Příčinou těchto chyb je skutečnost, že lidský mozek je schopen efektivního rozhodování (tj. výběru mezi několika alternativami budoucího chování) pouze v případech, kdy je konfrontován s úplným (deterministickým) popisem rozhodovací situace. Většina podnikatelských situací není deterministická, jsou vždy zatíženy určitým stupněm nejistoty (už jenom proto, že rozhodnutí míří do budoucnosti, kterou neznáme) a při aplikaci tomu adekvátních rozhodovacích technik proto do hry vstupují také *sociálně-psychologické faktory*, které proces rozhodování ovlivňují. Většinou negativně.

Při rozhodování manažerů se nejčastěji objevují tyto chyby, které ovlivňují jejich psychický stav při individuálním rozhodování:

- sklon podceňovat nebo dokonce ignorovat informace o skutečnostech, odporujících jejich představě o rozhodovací situaci;
- kladení důrazu na některé informace, které potvrzují individuálně upřednostňovanou volbu rozhodnutí;
- nedůvěra k některým (i podstatným) informacím a jejich eliminace z procesu rozhodování.

Většinou se proto - v zájmu snížení možnosti negativního působení těchto chyb - při rozhodování v podmínkách neurčitosti manažeři uchylují ke kolektivnímu rozhodování. To jim umožní vnést do rozhodovacího procesu potřebnou názorovou diverzitu, zároveň tím však vytvářejí prostor pro negativní působení sociálních faktorů na výsledné rozhodnutí. Především tím, že

- někteří členové kolektivu měli více času se podrobněji seznámit s rozhodovací situací než ostatní a proto dokážou přesvědčivěji argumentovat ve prospěch rozhodnutí, založeného na jejich profesní expertíze;
- někdy se členové kolektivu do určitého rozhodnutí „zamilují“ (přináší jim větší příležitosti nebo nabízí větší prospěch anebo se dokonce jedná o korupční motivy) a vehementně prosazují jeho implementaci, navzdory jeho slabinám.

Při *prověřování validity* přijatého rozhodnutí se proto manažeři musí zaměřit nejenom na věcnou stránku jeho implementace, ale musí také prověřit jeho odolnost vůči vlivu sociálně-psychologických faktorů, působících na průběh rozhodovacího procesu. Prostřednictvím odpovědí na dále uvedené otázky.

- A. Týkající se individuální motivace a postojů jednotlivých rozhodovacích subjektů:
1. Existuje možnost, že některý z rozhodovacích subjektů prosazuje vlastní zájem?
 2. Není tým, podílející se na rozhodování, předem rozhodnut o upřednostnění některé z posuzovaných alternativ rozhodnutí?
 3. Jsou postoje jednotlivých rozhodovacích subjektů shodné? Nevyskytují se v týmu jednotlivci, kteří mají vůči přijatému rozhodnutí závažné námitky (a proč je neuplatňují)?
- B. Zaměřené na kvalitu přijímaného rozhodnutí:
4. Nevychází argumentace podporující určitou volbu z analogie k v minulosti úspěšnému rozhodnutí?
 5. Byly skutečně vzaty v úvahu všechny možné alternativy rozhodnutí (včetně extrémních)?
 6. Jak by vypadalo výsledné rozhodnutí před rokem? Které informace jsou dnes k dispozici oproti minulosti a které ještě nemáme?
 7. Jaké zdroje byly využity k sestavení informačních podkladů pro dnešní rozhodování? Jsou ověřené a spolehlivé nebo se jedná o pouhé odhady?
 8. Nejsme zatíženi představou, že proces úspěšný v určitých podmínkách bude stejně úspěšný i v podmínkách odlišných?
 9. Nejsou zastánci určité volby vázáni loajalitou k předcházejícím rozhodnutím, na jejichž přijetí se podíleli?
- C. Věnované prověřování validity přijatého rozhodnutí:
10. Nevychází naše volba z příliš optimistických představ o budoucím vývoji? Brali jsme v úvahu také externí názory?
 11. Je naše pesimistická alternativa skutečně nejhorší možná? Neopomněli jsme zohlednit některé závažné externí hrozby?
 12. Dokázali jsme při realizaci rozhodovacího procesu skutečně eliminovat všechna rozhodovací rizika?

První skupina (A) otázek se orientuje na stav kultury, panující v prostředí kolektivu rozhodovacích subjektů, zapojených do rozhodovacího procesu. Je nutné zajistit otevřenost diskuse všem názorům, nezávislost rozhodovacího subjektu na postojích zájmové skupiny, ze které pochází, a respekt vůči jejich profesní orientaci (technici mají tendenci podceňovat ekonomy, ekonomové podceňují stanoviska sociologů apod.). Druhá skupina (B)

otázek se týká kvality rozhodovacího procesu. V zájmu dosažení vysoké kvality přijatého rozhodnutí je nutné vyloučit možnost aplikace nevhodných rozhodovacích technik, nebezpečí aplikace nesprávných informací, předsudky vůči alternativám vycházejícím z netradičních představ nebo využívajících (v oboru) neobvyklé přístupy a neoprávněnou podporu alternativám navazujícím na tradice organizace. Třetí skupina otázek (C) slouží k prověření robustnosti přijatého rozhodnutí, které nesmí být znehodnoceno neočekávaným vývojem v okolí ani absencí osobní zodpovědnosti rozhodovacích subjektů za jeho realistickou proveditelnost.

Uvedené otázky však nesmí být pojímány jako základ testu, jehož úspěšný výsledek potvrzuje správnost přijatého rozhodnutí. Spíše slouží k tomu, aby si manažer, zodpovědný za kvalitu přijatého rozhodnutí, udržel rozumný odstup od volby doporučené kolektivem, pověřeným přípravou rozhodnutí. Jakákoliv rozhodnutí musí být systematicky prověřována, což je v mnoha organizacích vnímáno jako projev nedůvěry vůči profesním znalostem jednotlivců, kteří se do rozhodovacího procesu zapojili.

Součástí firemní kultury organizací, představujících složky komplexních ekonomických systémů, se musí stát tolerance vůči odlišným názorům (a mnohdy i jejich vyžadování). Samozřejmě při dodržení podmínky, že tato názorová odlišnost vychází z rozdílné interpretace skutečnosti nikoliv z osobních antipatií jejich zastánců. Nový stav firemní kultury musí také umožnit pravidelnou personální obměnu sestavy týmu, připravujícího podklady pro závažná strategická rozhodnutí. V organizaci nemůže být pravidlem, že expertní postoje v některé oblasti jejího fungování, jsou monopolem jedné silné osobnosti (navzdory jejímu vysokému odbornému kreditu). Vnášení nových podnětů a kombinace různých odborností do průběhu interních procesů (včetně procesů rozhodovacích) se musí v dnešních organizacích stát společenskou normou, ne kulturní výjimkou.

Rozhodování v podmínkách neurčitosti je nejenom složitým procesem, ale je také časově náročné a vyžaduje zdroje k prověření kvality jeho průběhu i výsledků. Vedoucí představitelé většiny dnešních organizací nejsou na splnění tohoto požadavku připraveni. Musí si však uvědomit, že to není mimořádně schopný jedinec, ale jen a pouze ukázněný a strukturovaný rozhodovací proces (realizovaný kolektivně!), který může (tedy ne vždy musí!) organizaci poskytnout klíč k strategicky úspěšným postupům. K tomu musí také vzniknout firemní kultura, která připustí názorovou diverzitu a je tolerantní k chybám a omylům (učiněným v dobré víře, ne z lenosti, nedbalosti anebo hlouposti), které jsou integrální součástí rozhodování v podmínkách neurčitosti.

Jakékoliv v podmínkách neurčitosti zvolené rozhodnutí musí být koncipováno tak, aby mohlo kdykoliv dojít k jeho změnám či revokaci. Ukáže-li se, že realizace přijatého rozhodnutí nevede k předpokládaným výsledkům (je jedno, zda bylo chybné anebo došlo ke změně podmínek, ve kterých bylo přijímáno), je nutné okamžitě jednat.

Mnozí manažeři, zodpovědní za přijetí takového rozhodnutí, s jeho změnou či odvoláním nesouhlasí. Považují souhlas s takovým opatřením za zpochybnění svých profesních kompetencí a oslabení své mocenské autority. Proto tvrdošjně trvají na jeho dalším plnění; ke škodě organizace i vlastní. Včasná identifikace rozhodovací chyby není pro

organizaci prohrou. Je naopak výhrou - ukazuje, že tudy cesta nevede a čím dříve je to odhaleno, tím menší ztráty z nesprávné investice organizace utrpí. Dnešní manažeři si musí uvědomit, že jejich mocenská autorita nemůže být založena na „neomylnosti“ nadřízeného, ale vychází z jejich schopnosti vyrovnat se s nejistotami a riziky, které sebou přináší vývoj světové ekonomiky. I za cenu chyb a omylů, které jsou s tím neoddelitelně spojeny. Právě odvaha přiznat vlastní chybu a snaha o její rychlou nápravu je dnes projevem profesních kompetencí i základnou pro neformální osobní autoritu manažera.

Hledání účinné strategie organizace, která je složkou komplexního systému, je obtížné kvůli podmínkám neurčitosti doprovázejícím jeho budoucí vývoj. Obtížné však není neproveditelné. Pokud dokážou manažeři dnešních organizací neurčitost komplexního systému zvládnout tím, že výrazně změní vlastní chování a uvědomí si jak vystupovat v nové roli, dokáže organizace, v níž působí, efektivně využít nové a výhodnější podmínky pro inovace, které komplexní adaptivní systémy současné globální ekonomiky široce nabízí.

Jak připravit úspěšné přijetí komplexní inovace?

Většina současných organizací usiluje o překonání negativních důsledků (dosud neskončené) ekonomické krize z let 2008-9 racionalizací (vesměs pojatou jako podstatnou úsporu) vlastních nákladů a restrukturalizací (spojenou s propouštěním pracovníků a stagnací či dokonce snižováním mezd) uspořádání svého vnitřního prostředí. Krátkodobá racionalizační opatření mohou vylepšit kvartální hospodářské výsledky, nemohou však nastartovat dlouhodobou prosperitu organizace. Organizace samozřejmě musí optimalizovat své klíčové funkce, ale zároveň musí hledat zdroje svého dalšího rozvoje. Většinou úsilím o získání nově vznikajících podnikatelských příležitostí.

Chce-li organizace uspět v soutěži o nové trhy, o vylepšení pozice na stávajících trzích i o vylepšení svého postavení v oboru podnikání, musí inovovat! Tj. hledat nové (oproti stávajícím odlišné) způsoby jak využít v jejím okolí vznikající příležitosti. Musí usilovat o provedení podstatných inovací, které nabídnou potenciálním zákazníkům jednodušší a pohodlněji obsluhovatelné nástroje k provedení potřebné „práce“ či k řešení jeho aktuálních problémů. A zajistí, aby tyto nástroje byly pro potenciální zákazníky snadno dostupné a jejich pořízení pro ně bylo cenově přijatelné.

Aby takové podstatné inovace (představují skokovou změny v charakteristikách stávajícího podnikání) vedly k získání konkurenčních výhod oproti soupeřům v konkurenční soutěži, musí být pracovníci organizace osobně zainteresováni na inovačním úspěchu; musí proto být motivováni nejenom výší finančních odměn za úspěšnou implementaci inovačního záměru, ale také psychologicky. Vědomím skutečnosti, že inovace přispívá k vyšší kvalitě života společnosti, je zdrojem společenského prospěchu.

K naplnění této podmínky musí být ve vnitřním prostředí organizace vytvořeny vhodné předpoklady, spočívající především v novém stavu její firemní kultury, který se projevuje

1. Změnou myšlení vedoucích představitelů i členů projektových týmů, zapojených do řešení otázek jak zajisti úspěšný vstup inovace na cílový trh.
2. Vytvořením metodických nástrojů, které mohou jednotlivé projektové týmy efektivně využít při tvorbě podstatných inovací.
3. Vytvořením autonomních organizačních jednotek, které budou zabezpečovat realizaci inovačních řešení.
4. Vypracováním příručky kvality, kterou se bude řídit autonomní tvorba podstatných inovací.
5. Prezentováním úspěchů v tvorbě podstatných inovací do vnitřního prostředí organizace jako součásti propagační kampaně, potvrzující správnost volby neobvyklých inovačních námětů.

Organizace v podstatě může přistoupit k realizaci čtyř základních typů inovací. Jejich přehled uvádí následující tabulka, zahrnující tři typy průběžných inovací a jeden typ inovace podstatné. Komplexnost pojetí inovačního řešení se v jednotlivých řádcích tabulky postupně zvyšuje.

Typ inovace	Kategorie	Popis
Průběžná - technická	Inovace produktů či služeb	Průběžné vylepšování funkčních a uživatelských vlastností produktu/služby s cílem udržet zájem stávajících zákazníků a získání nových
Průběžná-komerční	Inovace procesů	Průběžná marketingová opatření zaměřená na zjednodušení distribuce, snazší dostupnost a cenová zvýhodnění nabízených produktů a služeb
Transformačně-průběžná	Inovace metod managementu	Změny v řešení nabízených produktů, aplikace nových výrobních postupů, oslovení jiných trhů, budování nových distribučních cest, změny v cenové politice
Podstatná (disruptive)	Inovace modelu podnikání	Změna oboru podnikání, jiná technologie fungování produktů, jiné cílové trhy, kombinované produkty, elektronická distribuce, odlišná cenová politika

Inovace produktů či služeb je svou podstatou reakcí na vývoj zákaznických požadavků a k jejímu úspěšnému provedení postačují nástroje managementu kvality. Nevyžaduje proto provedení změny vnitřního prostředí organizace, která tyto inovace realizuje. V komplexním systému světové ekonomiky je vývoj zákaznických požadavků regionálně nevyrovnaný. Při přípravě tohoto typu inovace musí její tvůrci uvažovat lokálně a přizpůsobovat nabízené produkty požadavkům lokálních trhů. Zároveň však musí uvažovat globálně o jejich výrobě a zvolit technické a výrobní řešení nových produktů a služeb tak, aby se jejich diversifikace pro jednotlivé trhy neprojevila ve zvýšení nákladů organizace (např. jejich skladbou z univerzálních modulů, využitím jednotné materiá-

lové a prvkové základny, sjednocením technických a výrobních norem, zjednodušením montážních postupů, uplatněním centralizovaného servisu apod.).

Inovace procesů je nadstavbou nad inovací produktů a služeb a její provedení vyžaduje úpravy v uspořádání vnitřního prostředí organizace. Obvykle při využití nástrojů reengineeringu. Zaměřuje se na optimalizaci nákladové struktury interních procesů (při využití metod hodnotově-nákladové analýzy) v reakci na změny stylu života zákazníků i na změny v technologické vybavenosti i sociálně-ekonomického stavu okolí organizace. Inovaci procesů nemůže organizace, představující složku komplexního ekonomického systému koncipovat nezávisle, pouze s přihlédnutím k vlastním podnikatelským cílům. Podmínky jejich dosažitelnosti jsou výrazně determinovány charakterem vazeb, které si organizace vytváří s ostatními složkami systému. Inovace procesů proto musí respektovat také vývoj procesů jejích partnerů - v zájmu kompatibility jejích vazeb s nimi. Anebo musí dokonce dojít ke změně vazeb s ostatními složkami systému (změna dodavatelů některých vstupů, použití jiných distribučních kanálů, propojení informačního systému s partnery, využívání volných kapacit partnerů apod.).

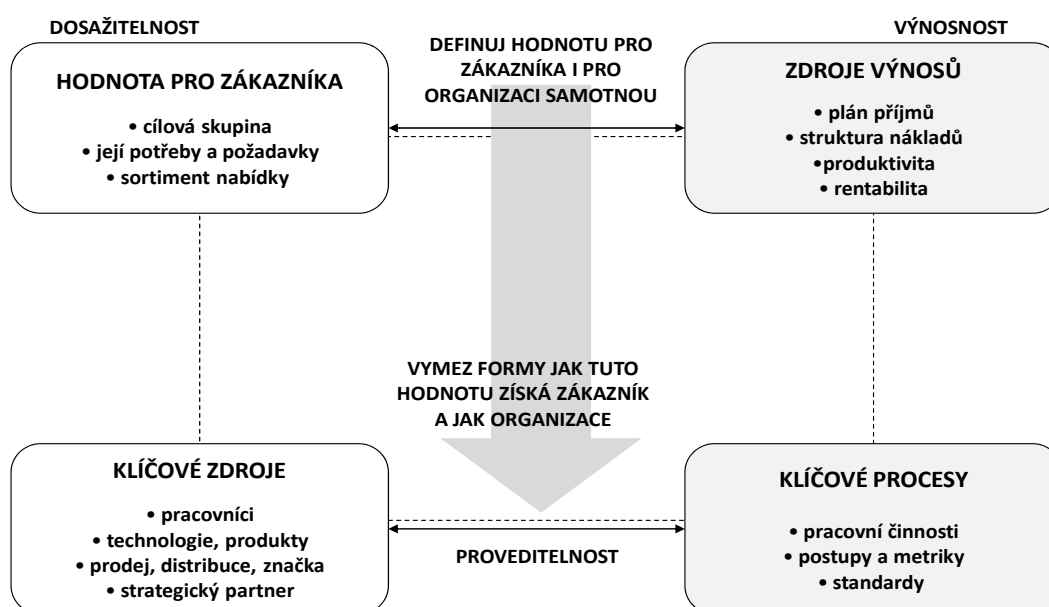
Inovace metod managementu je vyvolána zásadnějšími inovacemi produktů/služeb, doprovázenými inovacemi interních procesů, což si vyžádá uplatnění jiných technik plánování, jinou organizaci profesních specializací, odlišné formy vedení pracovníků i novou metodologii kontroly a řízení podnikatelských aktivit organizace. Metody managementu, které vyhovovaly v relativně stabilním uspořádání složitých systémů, jsou pro fungování složek komplexního systému nepoužitelné. V podmínkách dynamického vývoje (neurčitého) stavu okolí musí organizace výrazně rozvolnit hierarchické struktury managementu svých každodenních aktivit (tzn. delegovat část rozhodovacích pravomocí na jednotlivé pracovníky) a při vedení jednotlivých pracovních týmů musí manažeři uplatňovat své vůdcovské schopnosti místo interpersonálních pravomocí, vyplývajících z mocenské autority jejich funkce. Organizace, která působí v komplexním systému jako složka určité aliance, musí nejenom přizpůsobit své manažerské postupy metodám managementu aliance jako celku, ale také musí změnit svou firemní kulturu tak, aby se nestala příčinou sociálních a psychologických konfliktů jejích pracovníků s pracovníky dalších organizací, sdružených v alianci.

Zatímco průběžné inovace se projevují plynulým přizpůsobováním chování organizace novým podmínkám, jsou podstatné - disruptive - inovace, jak naznačuje jejich anglický název, radikální skokovou změnou v dosavadním chování organizace. Organizace začne fungovat **zcela jinak**. Zaměří se na jiné strategické cíle a její každodenní působení je pak výsledkem jinak (oproti původním) pojatých programů a politik. Podstatná inovace znamená nabídku kvalitativně jiných produktů/služeb, uplatnění zásadně odlišných procesů jejich tvorby i jiné pojetí způsobů managementu každodenního fungování organizace.

Inovace modelu podnikání se týká všech čtyř základních prvků jeho skladby, naznačené schematicky dále. Organizace se musí zaměřit na tvorbu kvalitativně jiné hodnoty pro zákazníka podstatnou inovací jí nabízených produktů či služeb (aby nové strategické cíle byly dosažitelné) a na vyhledání jiných zdrojů výnosů z komercializace na tom založe-

ném inovačním řešení (aby bylo dostatečně výnosné). Podstatná inovace produktu či služby vyžaduje klíčové zdroje jiné kvality, než jsou organizací dosud využívané zdroje. Což si samozřejmě - vyžádá v zájmu proveditelnosti nových strategických scénářů - i podstatnou změnu v uspořádání vnitřního prostředí organizace, aby vzniknul prostor pro uplatnění nových klíčových procesů, do nichž jsou nové klíčové zdroje začleněny. Změna modelu podnikání však neznamená, že organizace se zcela oddělí od své minulosti a začne úplně znovu s čistým stolem. Změna modelu podnikání se musí ubírat jiným směrem - hledáním toho, co v novém modelu podnikání **uchovat** z minulosti a co naopak radikálně **změnit**.

Prvky modelu podnikání



Se zvyšujícím se stupněm komplexnosti inovace musí organizace stále více *otevírat své inovační řešení i jiným aktérům*: partnerům ve strategické alianci, externím zájmovým skupinám a dokonce odborníkům, na jejím podnikání zcela nezávislým. Má-li v komplexní inovaci nabízená hodnota cílové zákaznické skupiny oslovit, musí nejenom uspokojit jejich představy o jejím využití, ale zároveň musí přinášet určitý společenský prospěch. Proto se při tvorbě inovačního řešení musí organizace otevřít přílivu inovačních podnětů i námětů nejen ze svého vnitřního prostředí, ale také ze svého okolí. To představuje pro mnoho manažerů, uvyklých připravovat inovace pod pokličkou „obchodního tajemství“, nepřekonatelnou mentální bariéru. A trvají na tom, aby se vývoj inovace uskutečňoval pouze ve specializovaných útvarech vlastní organizace. Bohužel se tím organizace zbavuje možnosti získat originální a obtížně napodobitelné konkurenční výhody.

I když inovace modelu podnikání představuje nejvíce účinné inovační řešení, převážnou většinu svých inovačních aktivit musí organizace realizovat formou tvorby průběžných inovací. Musí tak zajistit kontinuitu (uchovat osvědčené) fungování zdrojů svých příjmů

oslovováním těch segmentů trhu, kde má již vybudovanou dobrou pozici a kde se může spolehnout na funkční infrastrukturu podpory jí nabízených produktů. Ty jsou navíc většinou zákazníkům známy a jejich využívání po nich nevyžaduje výraznou změnu jejich uživatelského chování. Průběžné technické a komerční inovace organizaci umožňují spíše udržet stávající výnosy, než aby byly zdrojem nových výnosů. Jejich vstup na trh je doprovázen především konkurenčními riziky, rizikům spojeným s charakteristikami komplexního systému, ve kterém organizace realizuje své podnikatelské aktivity, téměř nejsou vystaveny. Jejich charakter je statický, nevnašejí do systému impulzy pro přestavení v něm existujících vazeb, ani nepředstavují jeho nový prvek.

Podstatné inovace představují faktor podporující rozvoj podnikání organizace. Jsou proto investičně náročné a vysoce riskantní (organizace jimi vstupuje na pro ni neznámý terén). S nimi spojené riziko (ale také perspektiva nových a vysokých výnosů) musí být kompenzováno méně rizikovými průběžnými inovacemi. Podstatné inovace jsou výrazně dynamickým prvkem a narušují stabilitu komplexního systému, jehož je organizace - tvůrce inovace - aktivní složkou. Jsou vystaveny především systémovým rizikům a jejich úspěch je podmíněn tím, jak jsou vyladěny s dynamikou vývoje, kterou je komplexní systém schopen bezproblémově akceptovat.

Organizace proto musí přistupovat k přípravě různých typů svých inovačních aktivit odlišným způsobem. Tvorba průběžných (technických i komerčních) inovací je organickou součástí jejich každodenních podnikatelských aktivit. Naopak, příprava podstatných inovací musí být zajišťována nezávisle na každodenních podnikatelských aktivitách - mimo útvary, začleněné do základní organizační struktury. Většinou prostřednictvím autonomních projektových týmů.

Transformačně-průběžné inovace představují přechodový článek mezi průběžnými a podstatnými inovacemi. Jejich řešení později ukáže, zda je lepší zajistit implementaci jeho výsledků postupy, využívanými pro implementaci průběžných inovací. Nebo zda je vhodnější zpracované inovační řešení využít jako východisko pro přípravu podstatné inovace.

Při tvorbě inovačních projektů si musí být manažeři, odpovídající za úspěšnou komercializaci jejich výsledků, vědomi nebezpečí spojeného s tím, že inovační řešení mnohdy vychází spíše ze snahy uplatnit silné stránky organizace, než aby jeho východiskem byla analýza podmínek dosažitelnosti inovačním záměrem sledovaných externích (!) cílů. Tedy *nebezpečí přecenění vlastních podnikatelských kompetencí*.

- První typ nebezpečí je spojen s tím, že organizace vychází z přesvědčení o atraktivitě jí navrhované inovace pro zákazníka, aniž by se její pracovníci o tom předem ujistili. Řídit se zásadou „my víme lépe než naši zákazníci, co skutečně potřebují“ je nejenom projevem technologické pýchy a podcenění inteligence zákazníků, ale je především hrubou podnikatelskou chybou, která může ohrozit dlouhodobě budovanou pověst organizace.
- Druhý typ nebezpečí je spojen s představou, že inovace úspěšná v určitém prostředí bude stejně úspěšná i jinde. Na jiných trzích, v jiných regionech či v jiném oboru. Pro-

to se manažeři, odpovědní za rozšíření prodeje, pokoušejí zabezpečit vstup inovace do nového prostředí stejnými postupy, metodami a technikami, které vedly k úspěchu inovace v původním prostředí. Většinou se tato očekávání nenaplní. Organizace, která usiluje o rozšíření svých podnikatelských aktivit do jiných podmínek, musí těmto podmínkám přizpůsobit svůj stávající model podnikání. Jeho účinnost je situačně podmíněna, v jiných podmínkách ztrácí (buď částečně, nebo dokonce zcela) účinnost, kterou v původních podmínkách prokazoval.

Organizace (její manažeři i klíčoví pracovníci - specialisté), která chce být úspěšná v komplexním systému globální ekonomiky, by při realizaci svých inovačních aktivit měla respektovat dále uváděná doporučení:

1. Inovační strategie se musí stát organickou součástí podnikatelské (konkurenční) strategie organizace.

To jí umožní optimalizovat skladbu jednotlivých typů inovací tak, aby dosahovala zvolené rozvojové cíle s nejmenšími riziky a s minimálními náklady. Přitom platí, že výnosy z průběžných inovací jsou primárně využívány jako zdroje investic do realizace podstatných inovací.

2. Organizace musí pracovat se zásobníkem inovačních podnětů, námětů a nápadů.

Tento zásobník musí být průběžně doplňován podněty z vnitřního prostředí organizace i z jejího okolí. Inovace přitom není záležitostí pouze výzkumně-vývojových útvarů organizace, ale musí být záležitostí všech jejích pracovníků. Obsah zásobníku musí být pravidelně vyhodnocován. Slibné náměty je vhodné rozpracovat do větší úrovně podrobnost, méně slibné je nutné vyřadit.

3. Je nezbytné začít v širokém záběru s málem a opatrně zvyšovat investice do stále menšího počtu projektů.

Je účinné začít s rozpracováním širšího spektra inovačních námětů a postupně toto spektrum zužovat na bázi dalších, tímto rozpracováním získaných informací o podmínkách proveditelnosti inovačního námětu. Dodatečné informace umožní zpřesnit odhad rizik a nákladů, potřebných pro podrobnější zpracování inovačního projektu v dalších etapách jeho řešení. Je nutné si uvědomit, že příprava vstupu inovace na trh je dlouhodobou a pracnou (i nákladnou) aktivitou; není pragmatickým a rychlým řešením aktuálních problémů organizace.

4. Je nutné dodržovat metodologické zásady postupu řešení projektu.

V žádném případě nelze uspěchat zpracování inovačního projektu tím, že se v zájmu urychlení tvorby inovace přeskočí jeho první etapy s tím, že jejich výsledky budou zpracovávány paralelně s řešením dalších etap projektu. Dům se musí stavět od základů, totéž platí i pro inovační projekt. Není-li věnována dostatečná pozornost specifikaci zadání, návrhu koncepce řešení a zpracování plánu postupu zpracování projektu, jsou jeho výsledky vždy zklamáním.

5. Inovační projekt musí vymezit podmínky komerčního úspěchu inovace; řešitelé musí respektovat skutečnost, že inovace je podnikatelský fenomén.

Projekční tým se musí zaměřit nejenom na řešení vlastností nových produktů či služeb (resp. na účelnou kombinaci obojího) a na zabezpečení nezbytné rentability investic do přípravy jejich vstupu na cílové trhy. Ale musí se zabývat také otázkami efektivity a kapacitního zabezpečení jejich produkce či otázkám spojeným s prováděním a vytvářením výhodných podmínek pro jejich úspěšný prodej. To vše s přihlédnutím ke struktuře vazeb se svými obchodními partnery (včetně investorů) a jejímu vývoji, vyvolaném dynamikou fungování komplexního systému, jehož je – organizace, hlavní tvůrce inovace - organickou složkou.

6. Je nutné zajistit optimální personální skladbu týmu pracovníků, podílejících se na zpracování inovačního projektu (rozpracování inovačního záměru).

Jádro týmu musí tvořit pracovníci, kteří mají zkušenosti s přípravou inovačních řešení a v úspěch inovačního záměru nejenom věří, ale jsou také emocionálně naladěni na jeho podporu (přemýšlí o možnostech úspěchu inovace ve dne i v noci). Toto jádro musí být malé (do 7 lidí) a musí být doplněno řadou specialistů, kteří se do práce projekčního týmu zapojují dočasně (a často pouze virtuálně). Tím dojde k zabezpečení vysoké názorové diversity uvnitř týmu a zároveň se předejde nebezpečí jeho uvíznutí v neplodných názorových výměnách. Pouze menší a kompaktní tým je schopen zaměřit se na rozpracování nejvíce slibných námětů. Vybudovat takový projekční tým však vyžaduje značné úsilí a zejména investice do výcviku a vzdělávání všech (tedy i dočasných) jeho členů. Je nutné sladit jejich (kreativní!) myšlenkové postupy společnou vizí úspěšného naplnění zvolených cílů, obrazně řečeno: naučit je všechny používat stejně společný jazyk.

7. Je nutné vytvořit prostředí, ve kterém je vítána výměna názorů a které připouští omyl jako běžnou součást hledání něčeho nového.

Kreativní náměty dnes většinou vznikají konfrontací různých interpretací jevů, dějů i aplikovaných znalostí na hranicích mezi obory či mezi specializacemi i na rozhraní mezi vnitřním prostředím organizace a prvky jejího okolí. Organizace se proto nejenom musí otevřít externím podnětům, či angažovat talentované lidi ze svého okolí při tvorbě inovací, ale musí se především zbavit stylu myšlení, charakterizovaného výrokem „nemůže to být dobré, když jsme to nevymysleli sami“. Otevřít se jiným myšlenkám, zbavit se provozní slepoty a netrestat ani závažný omyl, kterého se pracovník usilující o nalezení nových řešení dopustí, je účinnou formou pro dosažení úspěchu vlastních inovačních aktivit v nejistém prostředí turbulentně se vyvíjejících vazeb komplexního globálního ekonomického systému.

Uvedené zásady jsou často zpochybňovány námitkou, že kreativitu nelze vyvolat zvnějšku ani ji účinně řídit; buď se nápad objeví, až ve svém tvůrci dozraje, nebo k jeho vzniku nikdy nedojde. Pravdou je, že individuální kreativita je náhodná a zvnějšku neovladatelná. Přesto lze umožněním konfrontace různých názorů a myšlenkových postojů dobře ovlivňovat *kolektivní kreativitu* a účelně řídit využití jejích výsledků; v zájmu podpory efektivního rozvoje kom-

plexních (!) inovačních aktivit organizace. I jejich komerčního zhodnocení v neurčitém prostředí komplexních ekonomických systémů počátku 21. století.

Použitá literatura

BOWER, J.L. - LEONARD, H.B. - PAINE, L.S.: *Global Capitalism at Risk. What Are You Doing About It?*

Harvard Business Review, September 2011, pp.105-112

BROWN, B. - ANTHONY, S.D.: *How P&G Tripled Its Innovation Success Rate*

Harvard Business Review, June 2011, pp.64-72

CHOUINARD, Y. - ELLISON, J. - RIDGEWAY, R.: *The Sustainable Economy*

Harvard Business Review, October 2011, pp. 52-62

KAHNEMAN, D. LAVALLO, D. SIBONY, O.: *Before You Make That Big Decision...*

Harvard Business Review, June 2011, pp.50-60

MAUBOSSIN, M.J.: *Embracing Complexity*

Harvard Business Review, September 2011, pp.89-92

SARGUT, G. - MCGRATH, R.G.: *Learning to Live with Complexity*

Harvard Business Review, September 2011, pp.69-76

Soubor hlavních myšlenek z příspěvků zveřejněných ve druhém a třetím čtvrtletí 2011:

ÚSPĚŠNÉ ORGANIZACE ORIENTUJÍ SVÉ PODNIKATELSKÉHO CHOVÁNÍ JINAK NEŽ VĚTŠINA OSTATNÍCH SUBJEKTŮ

Klasické teorie ekonomiky podnikatelských subjektů posuzují organizaci jako autonomní entitu, ve které dochází ke zhodnocení do jejího podnikání vloženého kapitálu díky přidané hodnotě, vytvořené pracovníky organizace. Tato představa spojení práce a kapitálu podporuje představu o tom, že podnikatelské subjekty ve své podstatě působí (a proto i existují) jako *nástroj pro tvorbu zisku*. A efektivnost jejich (společenského) působení je posuzována kapitálovými trhy podle výše jimi dosahovaného zisku. Což je příčinou negativního hodnocení organizací komunitou, ve které působí; tuto skutečnost jenom zdůraznily poslední výrazně nepřátelské projevy některých radikálních skupin (např. hnutí Occupy Wall Street) vůči dnešním finančním institucím.

Dnešní světové firmy (vesměs korporace s nadnárodním rozsahem) přitom disponují obrovskými zdroji a mění dnešní svět - k lepšímu i k horšímu - a jejich podnikatelské aktivity ovlivňují nejenom osud jejich zaměstnanců a obchodních partnerů, ale také život jejich zákazníků, na nichž je přitom závislá jejich podnikatelská úspěšnost. A vzájemný nesoulad jejich podnikatelských zájmů se společenskými zájmy široké veřejnosti proto nutně vytváří překážky pro jejich dlouhodobou podnikatelskou prosperitu. Zároveň však negativně ovlivňuje i kvalitu života společnosti, která na prosperitě podnikatelských subjektů přímo i zprostředkovaně závisí.

Úspěšné organizace tento nesoulad vnímají citlivěji než většina jejich méně úspěšných souputníků a snaží se proto jeho hroty otupit změnou svého chování. Jejich vedoucí představitelé totiž plně chápou skutečnost, že jimi vedené subjekty jsou integrální součástí moderní společnosti 21. století. Samozřejmě je jejich cílem zhodnocovat vlastní kapitál, avšak cestu k naplnění tohoto cíle chápou jako součást plnění svého společenského poslání. Nevymezují se vůči zbytku společnosti; naopak usilují o začlenění do souboru moderních institucí, které zajišťují její stabilitu a trvalý rozvoj. Logika působení společenských institucí spočívá ve vytváření rovnováhy mezi ekonomickými zájmy a dalšími společenskými zájmy, přičemž respekt k ekonomickým zájmům není (a nesmí být) prioritní. Což se mj. projevuje i snahou hodnotit rozvoj bohatství společnosti jinak než ryze ekonomickým ukazatelem růstu HDP.

Dnešní korporace musí uspokojovat (mnohdy navzájem kontroverzní) zájmy různých zájmových skupin (stakeholders) tím, že

- nabízejí produkty a služby uspokojující životní potřeby a požadavky jejich zákazníků,
- vytvářejí pracovní místa a nabízejí možnost seberealizace i vylepšení životních podmínek svým zaměstnancům,
- budují aliance s dodavateli a obchodními partnery, čím zkvalitňují infrastrukturu sociálních vazeb v komunitě, kde působí,

- usilují o dlouhodobou prosperitu svých podnikatelských aktivit a generují tak zdroje pro inovace i návratnost do podnikání vložených investic.

Intenzita konkurenční soutěže na dnešních globálních světových trzích odměňuje pouze *úspěšné inovace*, jejichž tvorba vyžaduje tvůrčí invenci, vhodnou motivaci a účelnou spolupráci všech, kdo se na provádění inovačních aktivit podílejí (tedy nejenom pracovníků organizace, která inovaci finalizuje jejím uvedením na trh). Inovace je přitom úspěšná pouze tehdy, když osloví společenské potřeby jejích budoucích uživatelů. Proto je pro dnešní organizace imperativem **optimalizovat společenský prospěch** z komercializace svých inovačních aktivit (ne pouze maximalizovat zisk z prodeje jejich výsledků).

Ve svém důsledku to znamená, že vedoucí představitelé dnešních organizací musí uvažovat jako *inovátoři* (iniciátoři změn v podnikatelském chování jimi vedených subjektů) a zároveň i jako *aktivisté* (jako budovatelé sociálních institucí). Jen tak mohou zajistit úspěšnou reakci jimi vedené organizace na společenské změny, probíhající v jejím okolí, i na výzvy současné globální ekonomiky. Mohou přitom využívat šest účinných přístupů k integraci organizace do společnosti, vůči které plní své poslání.

1. Řídit se svým posláním a dodržovat hodnoty, ze kterých vychází.

Má-li organizace působit jako společenská instituce, tlumící dopady nejistot vývoje dnešního světa na komunitu, kde působí, musí být projevy jejího podnikatelského chování dlouhodobě konzistentní.

Identita organizace není založena na tom, co nabízí, ale spočívá na hodnotách, kterými se řídí její vztahy ke společnosti, jejíž je složkou (institucí). A jsou to právě zastávané hodnoty, které iniciují pracovníky organizace k hledání nových produktů a služeb, uspokojujících lépe aktuální potřeby a požadavky společnosti. Organizace proto musí investovat do realizace opatření, která nemají okamžitý finanční efekt, ale zdůrazňují její věrnost hodnotám, kterými naplňuje své poslání i svou společenskou roli. Tím úspěšné organizace potvrzují svou společenskou identitu (což se jim dlouhodobě vrací i ve vyšších finančních výnosech).

2. Sledovat dlouhodobé cíle (strategické záměry).

Organizace vystupující v roli společenské instituce musí dokázat obětovat krátkodobé výnosy (okamžitý prospěch) pokud by to ohrozilo plnění jejích dlouhodobých zájmů či nebylo v souladu s jejím společenským posláním.

Úspěšné organizace jsou ochotny ignorovat příležitosti k dosažení krátkodobých (i relativně vysokých) výnosů, pokud by jejich využití bylo v rozporu s posláním organizace a s ním spojenými hodnotami. Je to projevem rozumného uplatnění managementu rizik, doprovázejících postup k dosažení dlouhodobých cílů organizace.

3. Uplatňovat emocionální motivační signály.

Soulad podnikatelského chování organizace s veřejně prezentovanými hodnotami, se kterými spojila svou identitu, vzbuzuje pozitivní emoce, motivuje k pozitivním pracovním postojům a vede pracovníky i celé pracovní kolektivy k self-managementu (disciplíně a pracovní kázni i bez manažerského dohledu).

Správně nastavený systém akceptovaných hodnot upevňuje loajalitu pracovníků organizace a zvyšuje úroveň jejich osobní angažovanosti při plnění pracovních úkolů. Organizace, vystupující jako sociální instituce, charakterizuje vnitřní prostředí, které vzbuzuje pozitivní emoce (radost z práce) a pocit soudržnosti pracovního kolektivu.

4. Rozvoj partnerských vztahů s širší veřejností

Potřeba překročit hranice oboru svého podnikání a nezbytnost vyhledání nových trhů - v zájmu získání dalších podnikatelských příležitostí - musí být spojena s účelnou reflexí společenských potřeb, jejichž naplnění přesahuje rámec možností organizace. Vytváří se tím prostor pro partnerství podnikatelských subjektů i veřejných institucí (public-private partnership) v alianci, usilující společnými silami o naplnění společenských zájmů souběžně s podnikatelskými zájmy všech v alianci sdružených partnerů.

Určitým paradoxem dnešní globalizace světové ekonomiky je překvapivý nárůst potřeby rozvíjet kontakty s odlišnými lokálními komunitami. Budování lokálních aliancí je tak projevem globalizace působení nadnárodních korporací. Ty korporace, které zmíněný trend nerespektují či dokonce odmítají, jsou často (ke svému překvapení) vytlačovány z rozvíjejících se trhů lokálními konkurenty, navzdory své kapitálové síle a technologické převaze, o kterou se při vstupu na tyto trhy opírají. Což však není postačující k jejich sociální integraci do lokální komunity, která orientaci poptávky na těchto trzích výrazně ovlivňuje.

Organizace řídící se institucionální logikou svého působení musí nejenom pochopit sociální a společenské potřeby komunity, ve které působí (či chce působit), ale musí také aktivně přispívat k jejich naplnění. Což jí mj. vytváří i prostor pro jejich účelné ovlivňování. Udržování partnerských vztahů s lokální komunitou přitom nesmí být záležitostí pouze několika (touto formou PR pověřených) pracovníků organizace, ale musí být podporováno dobrovolným zapojením řady pracovníků organizace do činnosti místních institucí (především manažerů, pomáhajících zajistit profesionalitu fungování společenských institucí) a účelnou podporou společensky prospěšných aktivit poskytnutím vlastních zdrojů.

5. Posilování inovačních aktivit

Zdůraznění společenského významu poslání organizace (nikoliv jeho zúžená interpretace - generování zisku) se musí projevit v pojetí její inovační (ve své podstatě konkurenční!) strategie, zaměřené na hledání externích inovačních podnětů (ve vnitřním prostředí organizace neidentifikovatelných) a na uplatňování společensky respektovaných hodnot při jejich účelné komercializaci.

Pozornost, zaměřená na uspokojování společenských potřeb, je často odměněna identifikací slibných inovačních podnětů, jejichž využití organizací otvírá cestu k získání nových a neočekávaných (pro ni dosud neviditelných) výhodných podnikatelských příležitostí.

Organizace se stává pro své partnery důvěryhodnou, když dokáže sladit své individuální podnikatelské zájmy se zájmy svých partnerů. Pak se může stát vůdčí složkou

podnikatelského inovačního ekosystému, společenské infrastruktury podporující pozitivní přínos aliancí (ekosystémem) vytvářených inovací komunitě, ve které funguje, stejně jako každé její jednotlivé složce.

6. Empowerment pracovníků a uplatňování self-managementu pracovních kolektivů
Úspěšné organizace budují své vnitřní prostředí na důvěře ve schopnosti pracovníků zodpovědně plnit jim uložené pracovní úkoly; nepoléhají pouze na sílu interních směrnic a předpisů i na hierarchickou strukturu plnění příkazů v asymetrické relaci „nadřízený-podřízený“. Spoléhají na to, že kvalifikovaní profesionálové jsou schopni lépe koordinovat své aktivity a spolupracovat s interními a externími partnery v rámci vymezeného prostoru pro samostatné rozhodování, než když je jejich každý krok striktně usměrňován strukturou rozhodovacích pravomocí.

Zkušenosti úspěšných organizací ukazují, že využívání disponibilních zdrojů organizace je mnohem efektivnější, není-li striktně vázáno formálními plány a rozpočty, ale je založeno na neformálních vnitřních vazbách, spontánní iniciativě pracovníků a respektu k preferencím všech rozhodovacích subjektů, zapojených do plnění určitého komplexu vzájemně provázaných činností. Výsledkem je mnohem vyšší angažovanost pracovníků a vznik celé řady námětů a podnětů na vylepšení existujících procesů i na inovační změny.

Vznik takové kvality sociálního klimatu vnitřního prostředí organizace (její firemní kultury) není samovolný, musí vycházet z pochopení působení sociálních vazeb a neformálních pracovních vztahů mezi jednotlivými pracovníky i pracovními kolektivy. A do jejich využití musí organizace výrazně a cíleně investovat, především do vzdělávání a dalšího rozvoje profesních kompetencí (způsobivosti) všech pracovníků i do uspokojování jejich oprávněných sociálních nároků.

Pokud organizace důvěřuje svým pracovníkům a dokáže je vtáhnout do participace na rozhodování o klíčových aspektech dalšího rozvoje jejího podnikání, vytváří tvůrčí potenciál k provedení takových změn ve svém podnikatelském chování, které by za jiných okolností uskutečnit nedokázala. Vytvoření prostoru pro self-management pracovních kolektivů je cestou k tomu, aby obyčejní lidé dosahovali neobyčejné výsledky.

Výše popsané přístupy tvoří logicky uzavřený celek. Pokládat pracovníky za kvalifikované profesionály, kteří si sami dokážou nejlépe regulovat svou pracovní výkonnost tak, aby přinášela maximální prospěch organizaci, ke které jsou loajální, protože věří v etický význam jejího společenského poslání, je cestou k účelné integraci organizace do společnosti a k jejímu partnerství s širokou veřejností komunity, ve které působí. To zvyšuje její vlastní podnikatelskou výkonnost, rozvíjí její inovační schopnosti a vytváří pro ni možnost k aktivnímu ovlivňování stylu života i společenských hodnot ve svém okolí. Tedy příležitost působit souběžně jako inovátor i jako aktivista.

Má-li se organizace stát přirozeně akceptovanou společenskou institucí, nemůže předpokládat, že k naplnění tohoto záměru jí postačí realizovat určitý strategický program (integrace) paralelně (a v podstatě nezávisle) s dalšími programy a politikami, kterými

uvádí do života své dlouhodobé strategické záměry. Proměna podnikatelského subjektu ve společenskou instituci může být úspěšná pouze tehdy, je-li uskutečňována holisticky. Tedy jako integrální a přirozená součást plnění všech plánů, do nichž jsou strategické záměry dekomponovány. Přičemž tyto plány jsou uskutečňovány každodenními činnostmi pracovníků, vedených společným zájmem, nikoliv příkazy jejich nadřízených.

Proměna podnikatelského subjektu s jasně vymezenou hierarchickou strukturou zodpovědnosti a povinností jednotlivých pracovníků do podoby dobrovolně spolupracujících členů pracovního kolektivu sociální instituce je pro většinu dnešních manažerů nepředstavitelná. Nejsou schopni vnímat jimi vedenou organizaci jinak než jako hráče usilujícího o získání výhry v konkurenční soutěži (vnímané jako hra s nulovým součtem) na úkor v ní vystupujících soupeřů ostatních rivalů i společnosti. Myšlenka uplatnění win-win řešení, tedy tvorba hodnot pro soupeře souběžně s vytvářením hodnot pro organizaci samotnou, jim připadá - vzhledem k jejich dosavadním zkušenostem i znalostem - jako pouhá utopie. Než však tuto myšlenku jednoznačně a rychle zavrhnou, měli by se zamyslet nad dále uvedenými fakty.

- A. Chtějí-li jedinci (tedy i manažeři) či kolektivy (organizace) získat uznání a respekt společnosti, ve které působí, musí sladit své projevy a chování s hodnotami, kterými se společnost řídí. V tom případě mohou získat partnery, příznivce, zákazníky, zaměstnance a investory; příjmy, zisky i zhodnocení kapitálu se pak dostaví později zcela přirozeně (automaticky).
- B. Pokud se jedinec či kolektiv hlásí k určitým hodnotám a etickým zásadám, musí to projevovat nejenom verbálně, ale také prakticky svým chováním, tím, že zaplatí určitou cenu za svou věrnost těmto hodnotám či zásadám (např. odmítne úplatek za poskytnutí některých výhod). Jinak nemá smysl se k těmto hodnotám a zásadám veřejně hlásit.
- C. Nejlepším důkazem úspěšnosti podnikatelského subjektu je jeho dlouhodobá prosperita; pokud nepodniká v souladu se společností, jejíž je složkou, nikdy takové prosperity nedosáhne.

Jak budovat organizaci jako společenskou instituci?

Pozornost věnovaná vedením organizace jejím společenským závazkům je často zdrojem nových poznatků a zkušeností, které může organizace efektivně zhodnotit ve svých inovačních aktivitách, při změně procesů managementu a v uplatnění nového modelu podnikání. Proto, chce-li organizace působit jako společenská instituce, musí nejenom změnit své podnikatelské chování, ale také svou *organizační architekturu* (tj. strukturu vnitřního uspořádání, pravidla fungování interních procesů, role jednotlivých pracovníků, ukazatele hodnocení pracovního výkonu, pravidla odměňování apod.). Tak, aby dokázala souběžně sledovat dva základní cíle: nabízet svému okolí očekávaný **společenský prospěch** a zároveň generovat **výnosy**, zajišťující uspokojivou úroveň rentability kapitálu. A přitom také průběžně plnit své společenské závazky (ekonomické, sociální a environmentální) ve spolupráci se složkami podnikatelského ekosystému, jehož je součástí.

Společenská instituce (na rozdíl od ryze podnikatelského subjektu) musí věnovat pozornost dopadu svých aktivit na všechny zájmové skupiny. Zároveň však musí tyto zájmové skupiny zainteresovat na úspěšném výsledku těchto svých aktivit nabídkou určitého podílu na jí dosahovaných výsledcích. Ve svém důsledku to znamená, že *klíčové zájmové skupiny musí aktivně zapojit do vlastního společenského působení* (podnikání) a přenést na ně odpovědnost za naplňování některých aspektů vlastních společenských závazků. Proto musí nový model podnikání organizace zahrnout nejenom vlastní zdroje organizace, ale také zdroje jejích partnerů v alianci - podnikatelském ekosystému - do procesů, které podporují vznik podmínek dosažitelnosti sledovaných strategických cílů organizace (vyladěných s cíli jejích partnerů v alianci) a potřebnou výnosnost z jejich naplnění.

Podnikatelský subjekt *může působit jako společenská instituce pouze v rámci určitého podnikatelského ekosystému*. To vyžaduje, aby manažeři organizace výrazně změnili své stávající pracovní zvyklosti i přístup k zapojení do konkurenční soutěže na globálních světových trzích. Tato soutěž probíhá podle jiných pravidel, než jakými se řídí hra s nulovým součtem. A to sebou přináší nový koncept správy (governance) organizace a jejího vlastnického řízení, nové závazky společenské odpovědnosti a také jiné pojetí partnerských vztahů. Tomu se musí přizpůsobit také nová koncepce organizační architektury dnešních podnikatelských subjektů.

Má-li organizace - spolu se svými partnery z podnikatelského ekosystému - oslovit potenciální zákazníky vhodnou nabídkou produktů a služeb, uspokojujících jejich potřeby, přání a požadavky a zároveň poskytujících společenský prospěch z jejich užití, musí se **dovědět, jaké mají zákazníci představy** o tom, co by chtěli. A následně se musí pokusit tyto představy naplnit dříve, než si je zákazníci sami plně uvědomí.

První krok v tomto úsilí, jehož význam je mnoha organizacemi podceňován anebo jim přímo uniká, představuje *definice cílů*, které organizace svou nabídkou sleduje. Tedy vymezení toho, v čem vidí společenský prospěch svého úsilí a jaké výhody by jí měl poskytnout (jako výnosy z prodeje, loajalita zákazníků, lepší pozice na trhu, pozitivní pověst apod.), pokud bude potenciálními zákazníky vnímán stejně. Většině organizací, které nedokážou dobře odhadnout zákaznické představy, přitom nechybí analytické schopnosti a kapacity. Jejich chybou je, že tyto kapacity nedokážou správně zacílit.

Ve druhém kroku musí organizace *získávat relevantní data* o zákaznících i kontextu jejich předpokládané reakce na nabídku nových produktů a služeb. Pokud nemá ujasněny cíle, nedokáže identifikovat, která data jsou pro jí sledovaný účel (a pro provedení analýzy možností jeho naplnění v následujícím třetím kroku) relevantní a která jsou ve vztahu k tomuto účelu spíše zavádějící. Přitom je důležité získávat údaje nejenom o zákaznících samotných, ale také o charakteru prostředí, ve kterém jejich představy vznikají. To je významné zejména tehdy, když organizace svou nabídku může nabídnout jen nepřímou, prostřednictvím některých svých strategických partnerů.

Třetí krok spočívá v analýze získaných relevantních dat, jejíž výsledky musí být účelně využity k vypracování podrobného *programu vstupu nových produktů a služeb na cílové trhy* i politik, které umožní, aby organizace svou nabídkou intenzivně oslovila potenciál-

ní zákaznky. Diferencovaně pro různé zákaznické segmenty cílových trhů, jejichž představy se jí podařilo analýzou získaných dat více či méně přesně identifikovat. Přitom politiky komunikace se zákaznky musí být formulovány tak, aby si zákazníci zpřesnili svou dosud nevyjasněnou představu v intencích, umožňujících naplnění definovaných cílů.

Vedení organizace si musí uvědomit, že vstup nového produktu na trh je svým způsobem *podnikatelský experiment*. Nezávisle na tom, zda je výsledek úspěšný či neúspěšný, musí být tímto experimentem získané výsledky podrobně a kriticky vyhodnoceny, aby se mohly stát zdrojem poučení pro další připravované podnikatelské aktivity. Tento čtvrtý krok (vyhodnocení výsledků vynaloženého úsilí) je manažery většiny organizací považován za zbytečný (zastávají názor, že co se stalo, již stejně nelze změnit). Naopak manažeři dnešních úspěšných organizací mu věnují mimořádnou pozornost, umožňuje jim odhalit nejenom chyby, kterých se organizace dopustila ve svém vnitřním prostředí, ale především ukazuje nedostatky v její spolupráci s dalšími partnery v podnikatelském ekosystému.

Organizace může velmi dobře zvládnout ty úkoly, které je schopna zajistit vlastními kapacitami. Je-li závislá na využití kapacit svých partnerů (a to jako společenská instituce je vždy!), může být výsledný neúspěch jejích slibných inovačních aktivit způsoben tím, že úkoly, na nichž závisí úspěšné oslovení zákazníků, nedokázali zvládnout někteří z jejích strategických partnerů.

Dnešní (v konkurenční soutěži na globálních světových trzích) úspěšné organizace proto věnují velkou pozornost tomu, aby dokázaly účelně vyladit implementaci své inovační strategie s implementací podnikatelských strategií svých partnerů v podnikatelském ekosystému. Jsou-li vůdčími organizacemi v této strategické alianci, musí dokázat nastavit takové vazby mezi jednotlivými partnery, které **vyloučí možnost, aby efektivitu jejího podnikání ovlivňoval někdo jiný než ona sama**.

Tím, že vůdčí složka strategické aliance využívá (v zájmu zvýšení efektivity svého hospodaření a získání prostředků na plnění svých společenských závazků) k finalizaci nabídky svých produktů a služeb řadu externích dodavatelů, dostává se paradoxně do situace, kdy ztrácí vliv na inovační aktivity, snižování nákladů i na management podnikatelských aktivit v podnikatelském ekosystému, který vytvořila.

Tím, že spoléhá na své klíčové dodavatele a přesouvá na ně část své zodpovědnosti za výsledek podnikání aliance jako celku, ztrácí bezprostřední kontrolu nad

a) vývojem vlastních nákladů;

Organizace nemůže ovlivňovat výši dopravních a skladovacích nákladů svých dodavatelů a nemá vliv na jejich volbu subdodavatelů a jejich zásobovací (nákupní) politiku.

b) využíváním výsledků vývoje nových technologií;

Využití nových technologií jednotlivými dodavateli, které není koordinováno s dalšími dodavateli, může (místo čekávaného zvýšení kvality a snížení nákladů) způ-

sobit potíže při finalizaci nabízených produktů (z titulu technické nekompatibility) a vyvolat zvýšení nákladů (cena za překonání vyvolaných potíží).

c) získáváním informací o vývoji trhů;

Subdodavatelé klíčových dodavatelů jsou v bezprostředním kontaktu s trhy primárních vstupů a dokážou na jejich vývoj reagovat rychle a pružně. Dříve než se informace o změnách dostanou k vůdčí organizaci aliance, která na ně pak reaguje se zpožděním a nese negativní důsledky této opožděné reakce na svých bedrech.

d) nad dodržováním závazků společenské odpovědnosti.

Dnešní společnost je citlivá vůči sociálním či environmentálním prohřeškům jakékoliv složky aliance a volá k zodpovědnosti za tyto projevy její vedoucí složku. Ta přitom nedisponuje žádným účinným nástrojem, který by mohl vzniku těchto prohřešků zabránit.

Aby se organizace - vůdčí složka podnikatelského ekosystému - dokázala úspěšně vyhnout zmíněným hrozbám, musí jednoznačně vymezit svou **politiku spolupráce se strategickými partnery** a zajistit (smluvně pod hrozbou sankcí!) jejich dodržování všemi partnery v alianci. Tato politika je sice primárně zaměřena na klíčové dodavatele organizace, ale musí organizaci umožnit také přímou kontrolu chování jejich subdodavatelů.

V zájmu udržení kontroly nad vývojem vlastních nákladů si organizace musí vytvořit seznam položek, které mají nejvyšší vliv na výši celkových nákladů. A zásobování jednotlivých partnerů v alianci některou z těchto položek musí mít pod svou *přímou kontrolou*.

Vyšší efektivitu vlastních inovačních aktivit dosáhne organizace tím, že do jejich provádění zapojí všechny své dodavatele. Především ty dodavatele, kteří dokázali snížit vlastní náklady, což je obvykle vyvoláno účelnými technologickými inovacemi. *Otevření inovačních aktivit* dalším partnerům je také příležitostí k získání inovačních podnětů z jiných oborů podnikání, kde jsou někteří z dodavatelů aktivní. Chce-li vůdčí organizace diferencovat své inovace od konkurence, musí dokázat pro tvorbu inovací mobilizovat tvůrčí potenciál celé aliance (agregovat intelektuální kapitál všech jejích složek).

Zajistit včasný přísun aktuálních informací o vývoji na všech trzích, které nějak zasahují do podnikání aliance jako celku, vyžaduje, aby vůdčí složka sledovala *chování dodavatelů komodit*, klíčových pro vývoj v oboru podnikání. A to i těch dodavatelů, se kterými v rámci podnikatelského ekosystému nespolupracuje.

Při hledání účinné obrany proti neplnění závazků společenské zodpovědnosti některou ze složek aliance se její vůdčí složka musí zaměřit na optimalizaci společenského prospěchu z působení celého ekosystému. To jí pomůže identifikovat a následně odstranit slabiny, které by mohly dosažení tohoto cíle znemožnit. Tzn. uplatňovat striktní kontroly dodržování normy ISO 14000 a zásad podnikatelské etiky ve vnitřním prostředí podnikatelského ekosystému, následované energickým řešením zjištěných neshod a nedostatků.

Úspěch v konkurenční soutěži na dnešních globálních světových trzích mohou dnešní organizace získat pouze prostřednictvím vhodných inovačních aktivit. Většina organiza-

cí přitom uvažuje o aplikaci nových technologií, kterým zajistí vznik nových produktů a služeb umožňujících lépe uspokojit existující potřeby a požadavky jejich zákazníků. Tímto přístupem - tvorbou průběžných inovací, založených na vylepšování stávajících produktů a služeb - vytvářené konkurenční výhody jsou pouze dočasné, rivalové je dokážou poměrně rychle napodobit či překonat výhodnější nabídkou. Výrazné a dlouhodobější konkurenční výhody mohou současné organizace získat pouze prostřednictvím **podstatných** (disruptive) **inovací**! Jejich charakteristickým rysem je snaha zajistit naplnění zákaznických představ o vykonání určité „práce“ nebo o vyřešení aktuálního problému nikoliv *lépe* tradičními nástroji, ale **jinak**, výhodněji.

Úspěšné organizace uvažují o aplikaci nových technologií při tvorbě nových produktů a služeb tak, že hledají odpověď na otázku: *Umožní nám nová technologie nabídnout našim zákazníkům takové produkty a služby, které jim umožní naplnit jejich potřeby a přání výhodněji a smysluplněji než jim dosud nabízené produkty a služby?*

Východiskem pro tvorbu průběžných inovací jsou úvahy o lepším využití nových technologií při řešení známých situací. Východiskem pro tvorbu podstatných inovací jsou primární úvahy o tom jak řešit známé i předpokládané budoucí situace jinak (výhodněji a společensky prospěšněji); úvahy o využitelnosti nových technologií k tomuto účelu jsou až sekundární.

V těchto úvahách se musí při zjišťování zákaznických představ zaměřit analytická pozornost nejenom na jeho postoje vůči organizací nabízeným produktům a službám, ale komplexně na celou šíři jeho životního stylu, podmínek určujících kvalitu jeho života a stav prostředí, které formuje jeho názory a postoje i způsoby jeho sociálních kontaktů. To organizaci umožňuje vnímat faktory, kterým by normálně při vývoji nových produktů a služeb nevěnovala vůbec pozornost. Často na vliv těchto faktorů upozorní mladí talentovaní (a dosud nezatížení provozní slepotou) manažeři nebo specialisté; zatímco mnozí renomovaní experti je přehlédnou.

Při analýze dat získaných vyhodnocováním trendů vývoje v okolí organizace je nutné věnovat pozornost projevům společenského chování potenciálních zákazníků, které jsou pro pracovníky organizace neočekávané nebo překvapivé. A zákazníci sami většinou charakterizují tyto projevy jako intuitivní a nedokážou racionálně vysvětlit, co je vyvolalo.

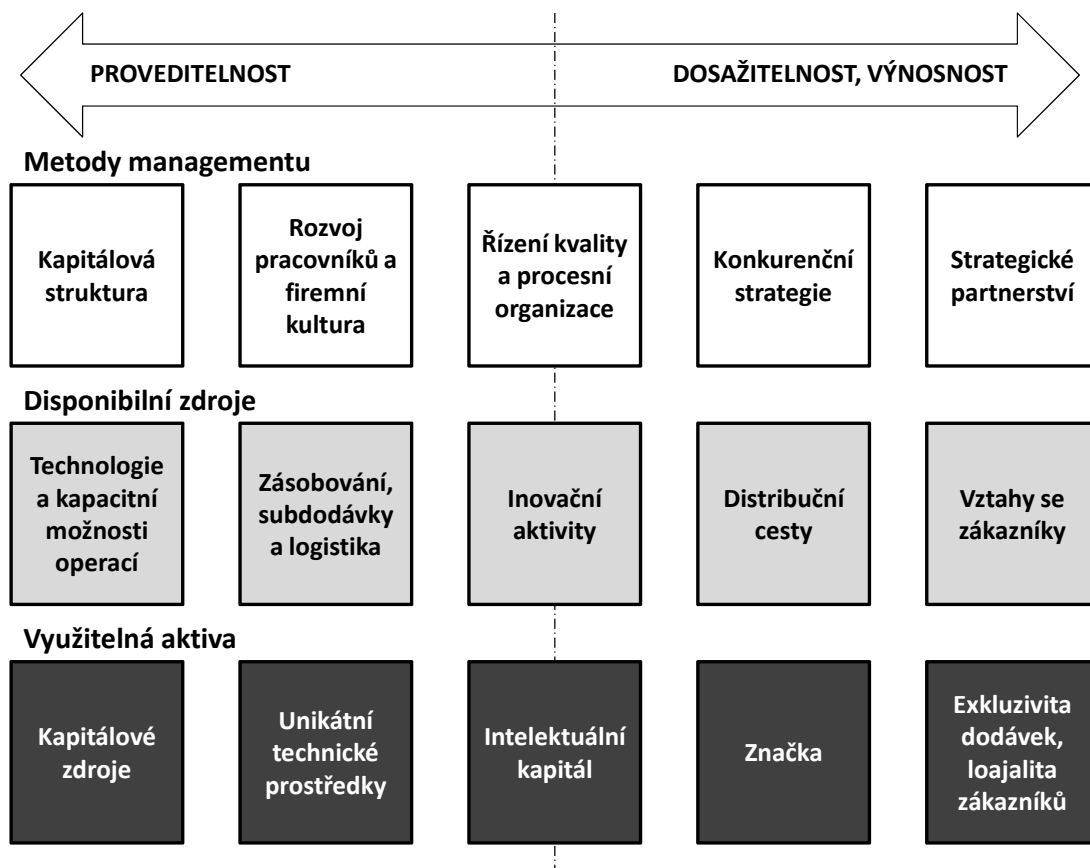
Přesto musí být při vývoji nových produktů a služeb (při jejich podstatné inovaci) tyto projevy výrazně zohledněny při uplatnění tří různých úhlu pohledu:

- jak tyto projevy mění přístup jednotlivce k uskutečnění jeho individuálních představ o vykonání potřebné „práce“ nebo řešení očekávaných problémů;
- jak se musí změnit prostředí, ve kterém se zákazník pohybuje, aby mohl své představy úspěšně uskutečnit;
- jak se musí změnit metodologie stávajících přístupů k řešení problémových situací a také technologie fungování nástrojů k tomuto řešení využívaných.

V dnešním globálním světě je internet prostředkem, který zpřístupňuje využití nových technologií všem zájemcům. Málokdy však organizace, která tuto technologii dokáže využít jako první k vylepšení svých produktů a služeb, získává těžko napodobitelnou a dlouhodobou konkurenční výhodu. Vítězem soutěže o nejlepší využití nové technologie je ta organizace, která pochopí jak ji využít k odlišnému a výhodnějšímu způsobu uspokojení zákaznických potřeb a přání; která mu umožní co nejrychleji uskutečnit jeho (i tajné) představy o vylepšení stylu svého života.

Má-li inovace přinášet vyšší společenský prospěch, musí mít charakter podstatné inovace, založené na představě o tom, jak realizovat běžné činnosti jinak. Uvedení podstatné inovace do života si vyžádá výraznou změnu organizační architektury a podstatnou modifikaci jí dosud užívaného modelu podnikání.

Podnikatelský úspěch organizace (a s ní v rámci podnikatelského ekosystému spolupracujících partnerů) je podmíněn nejenom tím, jak její podnikatelské aktivity naplňují očekávání zákazníků, ale také tím, jak se její *podnikatelské chování liší od jejích konkurentů*. To, co odlišuje organizaci je **koncept modelu podnikání**, tedy způsob jakým zajišťuje ve svém vnitřním prostředí proveditelnost opatření, vedoucích k zajištění dosažitelnosti zvolených (externích!) podnikatelských cílů a s nimi spojených výnosů. Model podnikání, který je nástrojem hladkého převodu strategických plánů (podnikatelských záměrů) do podoby (operativních) plánů provádění každodenních podnikatelských činností, je kombinací metod managementu, disponibilních zdrojů a využitelných aktiv, představených na následujícím schématu.



Jádrem účelného fungování modelu podnikání je procesní uspořádání vnitřního prostředí organizace, propojené s efektivním řízením kvality jejich provádění. Při řízení kvality identifikované neshody jsou impulsem k realizaci účelných inovačních aktivit, přičemž efektivita jejich implementace je spojena s úrovní intelektuálního kapitálu, vloženého do přípravy těchto inovačních aktivit. Cestu k dosažení zvolených externích cílů a s nimi souvisejících výnosů zprostředkovávají faktory, prezentované na pravé straně schématu; její úspěšné zabezpečení podporují ve vnitřním prostředí organizace faktory, prezentované v levé části schématu. Např. úspěšný vstup inovace na cílový trh usnadňuje existence vhodných distribučních cest a kvalita vztahů organizace s klíčovými zákazníky, zejména tehdy disponuje-li organizace moderními technologiemi a vysokými kapacitními možnostmi, zabezpečujícími vysokou flexibilitu jejích operací, podpořenou bezkonfliktními dodávkami všech potřebných vstupů, apod.

V důsledku změn, ke kterým dochází neustále (a většinou nepředvídatelně) v okolí organizace, musí být její model podnikání průběžně přizpůsobován novým podmínkám podnikání. Při provádění potřebných úprav modelu podnikání musí manažeři organizace neustále hledat odpověď na zásadní otázku: *Co změnit, a co, naopak, uchovat?* Nedostatečná změna modelu podnikání může totiž vyvolat pro organizaci řadu negativních důsledků a ohrozit její další podnikání. Stejně negativní dopady však může mít na další podnikání organizace také příliš radikální změna modelu jejího podnikání.

Obecný návod k nalezení správné odpovědi na uvedenou otázku je možné formulovat takto: *uchovat je nezbytné to, co zajišťuje odlišnost organizace, co je zdrojem její diferenciace ve srovnání se soupeři v konkurenční soutěži. I když organizace produkuje podstatné inovace a musí výrazně měnit své stávající podnikatelské chování, některé faktory tvořící složky jejího modelu podnikání musí zůstat stabilní. Zejména v případech, kdy organizace přecházejí do role společenských institucí, je nutné, aby některé jejich programy a politiky udržovaly tradiční pověst (goodwill), kterou si organizace dlouhodobě budovala ve veřejnosti a v komunitě, kde působí. Charakter jednotlivých programů a politik, determinujících způsoby provádění každodenních podnikatelských aktivit organizace, přitom výrazně ovlivňují jednotlivé skladební faktory modelu jejího podnikání.*

Aby i nový model podnikání organizace zabezpečoval její diferenciaci od konkurentů, musí její manažeři při modifikaci stávajícího modelu zohlednit tyto aspekty

1. Přesně a správně identifikovat faktory, které odlišují podnikatelské chování organizace od jejích konkurentů v současnosti a budou tak působit i v budoucnosti. Nejlépe prostřednictvím odpovědí na otázky:
 - Co naši (alespoň klíčoví) zákazníci vnímají jako to, čím se odlišujeme od našich konkurentů?
 - Jak se o tom přesvědčíme?
 - Do jaké míry jsou tyto odhady spolehlivé a jak robustní je jejich platnost i do budoucnosti?
2. Ujistit se o tom, že tohoto pohledu zákazníků na chování organizace jsou si plně vědomi všichni pracovníci organizace a podřizují mu formy a způsoby provádění jim přidělených pracovních úkolů. Ve vnitřním prostředí organizace musí dojít k vyladění všech interních procesů (prostřednictvím postojů jejich vlastníků) s implementačními představami vedení organizace (prezentovanými souborem prováděcích programů a politik) o naplnění inovačních (strategických) záměrů. Je dobré přesvědčit se o skutečnosti vyhledáním odpovědí na otázky:
 - Vnímají jednotlivé pracovní kolektivy úkoly spojené s implementací inovačních záměrů shodně?
 - Jsou pracovníci organizace účelně motivováni očekávanými přínosy realizace záměrů, jejichž podstatě porozuměli?
3. Zpětně prověřit výsledky minulých inovačních aktivit a posoudit do jaké míry jejich úspěšnost (či neúspěch) vyvolalo udržení některých tradičních faktorů i v novém modelu podnikání, který měl usnadnit vstup těchto inovací na cílové trhy. Je nezbytné položit si přitom otázku:
 - Ovlivnila výsledky těchto inovačních aktivit skutečnost, že chování organizace bylo (více, shodně, méně) diferencováno od chování konkurentů?

Syntéza získaných odpovědí na uvedené otázky by měla dovést vedoucí představitele organizace k formulaci několika **neměnných zásad**, kterým se musí jakákoliv modifikace modelu podnikání vždy přizpůsobit, aby si organizace udržela nezbytnou odlišnost od konkurence a tím zdůraznila své individuální přednosti. Na nich může nejlépe založit plnění své role společenské instituce v krátko- i dlouhodobém časovém horizontu. Záro-

veň však musí vedení organizace zajistit (vhodnými formami vzdělávání a výcviku), aby se tyto zásady vždy odrážely v pracovních projevech jednotlivých zaměstnanců. Ale také to, aby jim přitom nebránily pružně měnit jejich pracovní chování v souladu s měnícími se požadavky z okolí.

Potřebuje organizace všechny manažery, kteří v ní dnes působí?

Základní úlohou manažerů v jakékoliv organizaci je koordinovat pracovní aktivity jím podřízených lidí tak, aby jejich provádění zajistilo účelné a efektivní fungování organizace jako celku. Hierarchie managementu však zároveň představuje pro tyto organizace vysokou zátěž, protože

- ochránit organizaci před kolapsem z vlastní velikosti vyžaduje vysoké náklady, jejichž výše narůstá rychleji než velikost organizace;
- složitější struktura hierarchie managementu zvyšuje riziko chybných rozhodnutí, jež pokud k nim dojde na vrcholu hierarchie, mají mnohdy katastrofální dopady na podnikání organizace;
- čím více stupňů má hierarchická pyramida managementu organizace, tím více v ní existuje rozhodovacích (a schvalovacích) pozic, což ve svém důsledku brání organizaci rychle a pružně reagovat na změny, ke kterým dochází v jejím okolí;
- asymetrický vztah „nadřízený-podřízený“ výrazně omezuje samostatnost rozhodování i iniciativu nižších úrovní.

Zatímco vývoj v okolí organizace je výsledkem nahodilého vlivu hnacích sil rozvoje technologií, vývoje institucí a změn společenských hodnot a postrádá proto stabilitu, umožňuje působení manažerů v organizaci sladit řadu heterogenních činností tak, aby stabilně produkovala výstupy, které společnost potřebuje. Odpovědí na nahodilé působení „neviditelné ruky“ trhu je cílený vliv „viditelné ruky“ manažerů na vnitřní prostředí organizací, které na působení zvnějšku reagují. Bohužel, vliv této viditelné ruky není mnohdy dost efektivní a až příliš často místo otevřené dlaně výzvy ke spolupráci připomíná sevřenou pěst dozorce nad projevy pracovníků.

Vzhledem k výše specifikovaným výhodám i nevýhodám managementu organizací se nabízí otázka: Může organizace, ve které nikdo nedává příkazy a kde není zavedena hierarchie rozhodovacích pravomocí vůbec fungovat? Nemluvě o tom, že by měla dokonce fungovat účelně a efektivně. Většina z nás odpoví bez rozmyšlení, že ne. A tím zároveň zodpovídá pozitivně otázku, uvádějící tento odstavec.

Skutečností však je, že tato odpověď vychází z ve společnosti běžně přijímaných názorů, ne ze zkušenosti některých úspěšných organizací. Proces managementu představuje plánování, organizování, kontrolu a řízení pracovních činností lidí, vedených k naplnění společného cíle. Pokud si každý pracovník dokáže sám naplánovat a organizovat svou pracovní činnost, díky znalosti cíle, kterého musí dosáhnout, pak také dokáže sám kontrolovat a řídit její průběh, aniž by musel být někým dalším veden. Svoboda rozhodování jedince přitom není překážkou pro koordinaci jeho působení s působením ostatních členů pracovního kolektivu, jehož je součástí. Dohoda o společném cíli mezi svobodně se

rozhodujícími jedinci je totiž účinnějším nástrojem koordinace jejich vzájemné spolupráce, než jakým je kontrola a vynucování dodržování pravidel, stanovených někým jiným, nezávisle na názorech těch, kteří se mají těmito pravidly řídit.

Externí kontrola je základem byrokratické hierarchie, zcela běžného organizačního uspořádání naprosté většiny dnešních organizací. Vychází z předpokladu, že bez externího dohledu pracovníci organizace nedokážou dodržovat pracovní předpisy, ctít platné normy kvality, dodržovat plánované výdaje a zajistit včasné provedení jim uložených činností. Tento předpoklad však nemá sílu axiomu, většina lidí to dokáže sama, jsou-li vhodně motivováni. Proto je byrokratická hierarchie uspořádáním vnitřního prostředí organizace sice běžným, nikoliv však jediným možným! Většina lidí je však zajatcem společensky uznávaných konvencí a proto nemá odvalu si tuto skutečnost připustit.

Výhody i nevýhody organizačního uspořádání, založeného na bázi self-managementu pracovních kolektivů, lze stručně vyjádřit takto:

VÝHODY:

Nižší vlastní náklady, kterých je dosaženo díky redukci vysokých mzdových nákladů manažerů a zjednodušením administrativy.

Vyšší úroveň spolupráce mezi členy pracovního kolektivu, kteří spolu nesoutěží o získání vyšší pozice v hierarchii.

Zvýšená iniciativa a angažovanost pracovníků vyvolaná volností jejich rozhodování o způsobech provedení jim přidělených úkolů.

Vyšší loajalita zaměstnanců, která vyplývá z jejich emocionální sounáležitosti s pracovním kolektivem.

Zvyšování úrovně profesních způsobilostí jednotlivých pracovníků, vyvolané pocitem osobní zodpovědnosti za pracovní výsledky dosahované bez externího dohledu.

Vyšší kvalita rozhodování, když rozhodnutí je delegováno až na místo, které bude rozhodnutí implementovat.

Flexibilnější reakce na vývoj v okolí, vzhledem k tomu, že odpadá řada schvalovacích procedur a pracovní kolektiv proto může reagovat na bázi vlastního vyhodnocení

NEVÝHODY:

Obtížnější přizpůsobení jednotlivců novým (a pro ně nezvyklým) podmínkám; mnozí nejsou schopni akceptovat neexistenci rozhodovací hierarchie a převzít plnou zodpovědnost za vlastní pracovní výsledky.

Absence pravidel pro vymáhání spolupráce vede k sociální kontrole jednotlivců, zaměřené na dodržování zásad spolupráce, což u některých jedinců může vyvolat nevraživou reakci vůči kritickým připomínkám ze strany spolupracovníků a narušit sociální klima interní shody o společných cílech kolektivu.

Delší doba adaptace nových pracovníků, kteří se musí vyrovnat s novými sociálními i kulturními zvyklostmi a zapomenout dosavadní pracovní návyky z prostředí hierarchické byrokracie.

Vzhledem k *absenci standardů pracovní výkonnosti* jednotlivce je měřítkem hodnocení rozvoje jednotlivcových profesních způsobilostí úroveň způsobilostí jeho spolupracovníků, která může zaostávat za potřebným stavem profesních kompetencí v oboru podnikání organizace.

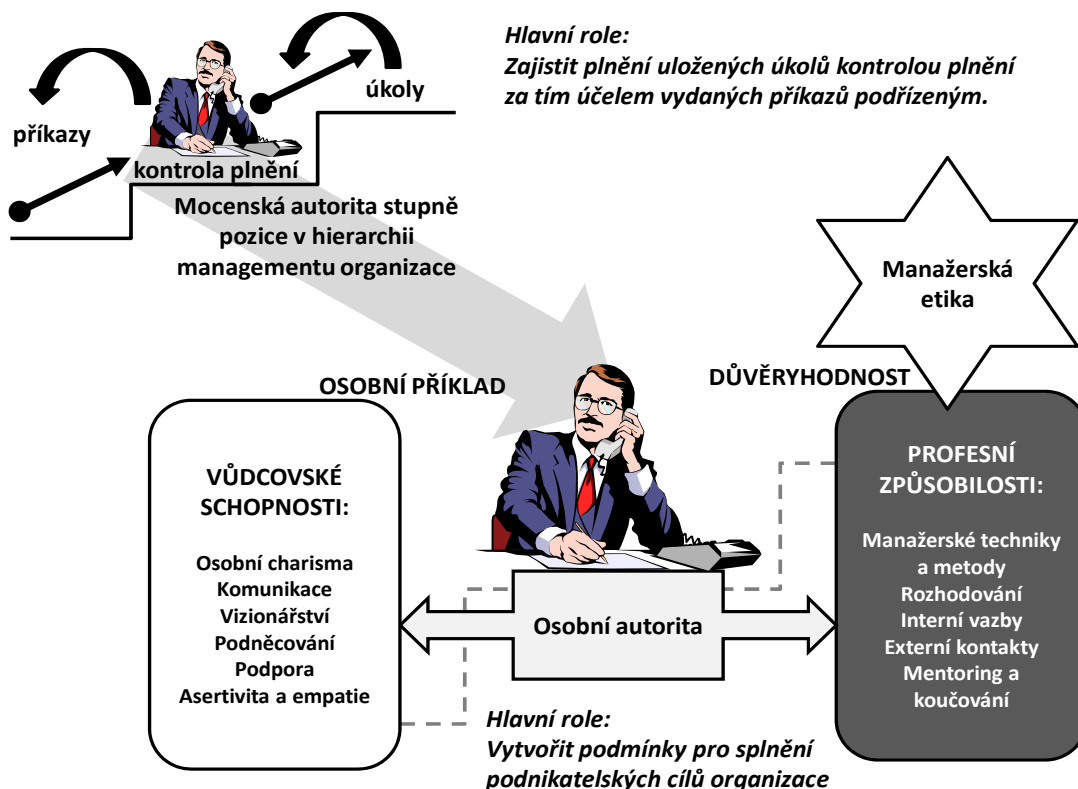
podnětu, se kterým je bezprostředně v kontaktu.

Vzhledem k výše uvedenému je zřejmé, že přechod k organizaci, jejíž fungování je založeno na self-managementu pracovních kolektivů, bude značně obtížný a je možný pouze tehdy, mají-li všichni pracovníci organizace k dispozici stejné a komplexní informace o všech aspektech jejího podnikání, jeho aktuálním stavu a o jeho vývojových trendech. Navíc se všichni pracovníci organizace musí naučit s těmito informacemi pracovat a efektivně je využívat při svém každodenním rozhodování. Je zřejmé, že takové uspořádání vnitřního prostředí organizace je vhodné pouze pro některé podnikatelské subjekty; nebude nikdy využitelné většinou z nich.

Přesto je však vhodné některé zásady self-managementu aplikovat i v těchto organizacích; jedná se především o tyto:

- pracovníci se daleko více angažují pro dosažení cílů, na jejichž formulaci mohli participovat;
- vyšší úroveň spolupráce je dosahováno v pracovních kolektivech, jejichž členové ne soutěží o získání vyššího statutu či přízně nadřízeného;
- flexibilita organizace je vyšší, dojde-li k delegování rozhodovacích pravomocí až na místo, kde je rozhodnutí bezprostředně implementováno;
- svoboda jednotlivých pracovníků řídit si sami provádění jim uložených pracovních úkolů není anarchií, je-li spojena s osobní zodpovědností každého pracovníka za dosažení společného cíle;
- pracovníci jsou ochotni zvyšovat své profesní způsobilosti dobrovolně, mají-li pocit, že jim to umožní lepší integraci do pracovního kolektivu.

To sebou přináší i požadavek na výraznou změnu v pojetí managementu organizací, na uvolnění byrokratické hierarchie a její nahrazení volnějším organizačními strukturami síťové spolupráce vysoce kvalifikovaných pracovních kolektivů i na jinou roli manažerů, jejichž statut i pracovní pozice musí získat efektivnější podobu. Změnu pracovní role manažerů ilustruje následující schematická představa.



V klasické hierarchii je manažer interpretem příkazů z vyšší úrovně, které rozpracovává do příkazů specifikujících proces plnění jim uložených úkolů. Plnění těchto příkazů kontroluje a jeho mocenská autorita, založená na pozici, kterou v hierarchii managementu zastává, mu dává pravomoci odměňovat správné plnění svých příkazů a také penalizovat jejich neplnění. Ve směru ke svým nadřízeným je manažer zodpovědný za splnění úkolů, které mu byly jimi uloženy.

Rozvolněním hierarchie a uplatněním principů self-managementu pracovních kolektivů se mění role manažera. Místo hierarchie a jeho vliv na pracovníky se proto musí opírat o jeho osobní autoritu, nikoliv o formální autoritu pracovní pozice. Také jeho hlavní role se mění, působí vůči členům pracovního spíše jako starší partner než jako nadřízený; jeho úkolem je vytvořit podmínky pro splnění podnikatelských cílů organizace pracovními činnostmi kolektivu, který vede. Vůči kolektivu spolupracovníků působí jako kouč, který usiluje o co nejlepší výkonnost jím vedeného týmu. Jeho osobní autorita, na které je takové působení založeno, se opírá o vůdcovské schopnosti a profesní způsobilosti jedince. Vliv manažera na chování pracovního kolektivu bude účinný, pokud půjde v plnění požadavků, vyplývajících z pracovních úkolů uložených kolektivu, osobním příkladem a jeho každodenní působení bude důvěryhodné tím, že jeho profesionální způsobilosti jsou vždy spojeny s dodržováním zásad manažerské etiky.

V souvislosti s výše popsáním posuvem v pojetí profesní i sociální role současných manažerů v dnešních organizacích se jeví pozitivní odpověď na otázku, zda moderní organizace potřebuje všechny své dnešní manažery, jako silně diskutabilní. Většina moderních organizací se ani dnes bez manažerů neobejde. Ale rozhodně jich nepotřebuje tolik,

co dnes. A zejména potřebuje manažery **jiné**, schopné zajistit naplnění odlišného konceptu hlavní role manažerů v moderních organizacích díky své osobní autoritě. Požadavek vhodné kombinace profesních kompetencí, vůdcovských schopností a etického chování je významný zejména při obsazování manažerských pozic ve *vedení organizace*.

Proces plánování nástupnictví pro manažerské pozice ve vedení organizace nabývá na důležitosti i proto, že dnešní organizace se budou muset postupně transformovat do podoby společenských institucí. Manažeři zastávající tyto pozice se budou muset vyrovnávat nejenom s podnikatelskými riziky (s nejistotou dalšího vývoje podnikatelského prostředí v globální ekonomice), ale budou muset čelit také problémům, způsobeným krizemi společenského vývoje současného světa (střety odlišných kultur i civilizací). Proto význam vůdcovských schopností pro úspěšné plnění poslání organizace nabývá při výběru vhodných kandidátů do vedení dnešních organizací stále více na důležitosti a na jejich hodnocení musí být kladen stejný důraz jako na hodnocení profesních kompetencí a rovněž podnikatelského myšlení každého z kandidátů.

V této souvislosti je nutné zdůraznit, že dnešní organizace nepodnikatelského typu i instituce státní správy i samosprávy se budou muset - v zájmu účelného začlenění do strategických aliancí, dominujících v infrastruktuře stabilizace společenského vývoje občanských komunit - svým chováním a působením přiblížit fungování společenských institucí vytvořených transformací podnikatelských subjektů. Na výběr jejich vedoucích pracovníků pak budou kladeny stejné nároky, jaké jsou kladeny na kandidáty do vedení dnešních organizací. To usnadní personální prostupnost manažerských pozic ve všech společenských institucích, když manažeři z podnikatelských subjektů budou moci bezkonfliktně přecházet do manažerských pozic v institucích státní správy a naopak.

Plánování nástupnictví by se nemělo omezovat pouze na výběr kandidátů, schopných okamžitě nahradit manažery působící ve vedoucích pozicích, ale musí mít širší záběr. Tzn. zaměřit se také na perspektivní jedince, schopné zaujmout vedoucí pozice za dva až tři roky, i na potenciální talenty - jedince, kteří budou muset své možnosti dalšího rozvoje manažerských kompetencí potvrdit v delším časovém horizontu.

Vzhledem k různorodosti požadavků, kladených na kompetence současných i budoucích manažerů dnešních organizací, je velmi obtížné stanovit jasná a jednoznačná kritéria jejich výběru na bázi objektivního hodnocení jejich individuálních osobnostních charakteristik. Je nutné se smířit se skutečností, že jedinci, kteří uspějí v testech svých schopností, mohou v praxi selhat. Proto musí mít plán přípravy nástupnictví dlouhodobý charakter a vybraní kandidáti musí v průběhu své přípravy prokazovat v různých simulačních experimentech, jak reagují v určitých podnikatelských situacích i jak o jejich řešení uvažují.

Manažeři, kteří se nominují do vedoucích pozic v dnešních organizacích, budou muset prokazovat profesní kvality i emoční inteligenci, schopnosti spolupracovat a budovat spojení i odvahu uvažovat nekonvenčně. O sobě samých, o svém týmu, o organizaci i o jejím okolí - v intencích obsahu dále představené tabulky.

	O sobě	O týmu	O organizaci	O okolí
Ve vztahu k pracovníkům	Jaké možnosti vznikají pro uplatnění mých ambicí při stavu mých schopností?	Jak rozdělit týmové role a upravit statut jednotlivců?	Jak nejlépe uplatnit schopnosti podřízených ve vnitřním prostředí organizace?	Které zájmové skupiny jsou klíčové a jak s nimi účelně spolupracovat?
Ve vztahu ke strategii	Jaké možnosti další pracovní kariéry mi nabízí realizace současné strategie?	Jaké způsobilosti musí tým získat do budoucnosti?	Jak účelně sladit působení kolektivu s působením ostatních složek organizace?	Jak vtáhnout externí subjekty do realizace strategických záměrů organizace?
V krizových situacích	Jak se zapojit do překonávání krizové situace a jak ovlivnit vyhodnocování jejího průběhu?	Kdo je psychicky odolný a může působit v krizovém štábu?	Jak se zapojit do procesů krizového managementu?	S kým se spojit a s kým spolupracovat v průběhu krizové situace?

Proces výběru vhodného kandidáta do vedení organizace připomíná dostihový závod (který však nesmí probíhat veřejně) a musí být zcela oproštěn od osobních faktorů (pocity a personální vztahy hodnotitelů vůči jednotlivým kandidátům musí být potlačeny). Je velmi obtížně proveditelný, zejména v případech, kdy se manažer na pozici, která je obsazovaná, brání odchodu a jejímu uvolnění pro vybraného nástupce. A musíme se smířit s tím, že nikdy nebude dokonalý. Přesto je jedinou možností jak omezit rizika následovnictví na nejmenší možnou míru.

Použitá literatura:

CHOI, T. - LINTON, T.: *Don't Let Your Supply Chain Control Your Business*
Harvard Business Review, December 2011, pp. 112-117

DAVENPORT, T.H. - MULE, L.D. - LUCKER, J.: *Know What Your Customers Want, Before They Do*
Harvard Business Review, December 2011, pp. 84-92

HAMEL, G.: *First, Let's Fire All the Managers*
Harvard Business Review, December 2011, pp. 48-60

KANTER, R.M.: *How Great Companies Think Differently*
Harvard Business Review, November 2011, pp. 66-78

LAFLEY, A.G.: *The Art and Science of Finding the Right CEO*
Harvard Business Review, October 2011, pp. 67-74

SABETI, H.: *The For-Benefit Enterprise*

Harvard Business Review, November 2011, pp. 99-104

VERGANTI, R.: *Designing Breakthrough Products*

Harvard Business Review, October 2011, pp. 114-120

ZOOK, C. - ALLEN, J.: *The Great Repeatable Business Model*

Harvard Business Review, November 2011, pp. 107-114

Odpovědi na otázky, které se nejčastěji objevovaly v diskusi k obsahu úvodního příspěvku

Pochopitelně, nelze podléhat iluzi, že všechny současné společenské problémy dokáže vyřešit aplikace nových modelů podnikání. Přesto jejich zavádění poskytuje dnešním organizacím možnost lépe využít své zdroje, schopnosti, kapacity a podnikatelské kompetence k dalšímu rozvoji sebe i společnosti. To je schůdnou cestou k *opětnému získání důvěry veřejnosti*, kterou dnešní organizace - především jejich vedoucí představitelé - ztratily v důsledku poslední společensko-ekonomické krize.

Pokud se budete chtít seznámit s texty, ve kterých jsou některé aspekty dále prezentovaných odpovědí na výše uvedené otázky rozvedeny podrobněji, doporučuji dále uvedené literární prameny:

- [1] CASADEUS-MANASEL, R. - RICART, J.E.: *How to Design a Winning Business Model*
Harvard Business Review, January-February 2011, pp.101-107
- [2] EYRING, M.J. - JOHNSON, M.W. - NAIR, H.: *New Business Models In Emerging Markets*
Harvard Business Review, January-February 2011, pp.89-95
- [3] GOVINARAJAN, V. TRIMBLE, C.: *The CEO's Role in Business Model Reinvention*
Harvard Business Review, January-February 2011, pp.109-114
- [4] NUNES, P. - BREENE, T: *Reinvent Your Business Before It's Too Late*
Harvard Business Review, January-February 2011, pp.81-87

resp. dvě nově vydané knižní publikace:

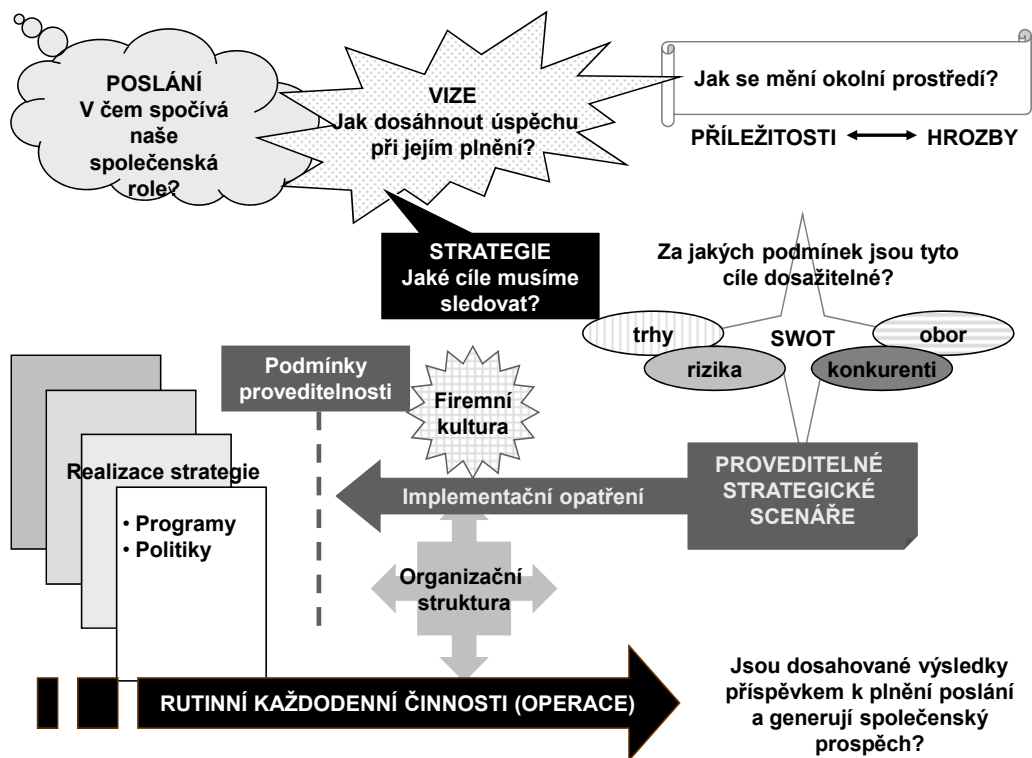
- [1] GRUBLOVÁ, E. - PITRA, Z.: *Sociálně-psychologické aspekty managementu inovací*
Moravská vysoká škola Olomouc, Brno 2010, ISBN 978-80-87240-49-6
- [2] PITRA, Z.: *Konkurenční strategie organizací. Umění vítězit v globální konkurenční soutěži počátku 21. století*
Velryba, Praha 2011, ISBN 978-80-85860-21-4

1. JAK SE MĚNÍ ZPŮSOBY FORMULACE PODNIKATELSKÉ STRATEGIE ORGANIZACE, KTERÁ SE ZAMĚŘÍ NA OPTIMALIZACI SPOLEČENSKÉHO PROSPĚCHU ZE SVÝCH PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT?

Podmínkou úspěšného uplatnění konceptu optimalizace společenského prospěchu (tj. vytváření sdílené hodnoty, označeného zkratkou CSV - z anglického Creating Shared Value) je výrazná změna v dosavadním podnikatelském chování současných organizací, založená na změně myšlení všech jejich pracovníků, zejména jejich manažerů, doprovázená účelnou aplikací managementu znalostí. Nejvýraznějšími projevy této podstatné změny musí být:

1. Změna v pojetí plánování nových produktů a metody přípravy jejich vstupu na cílové trhy; organizace se nesmí zaměřovat jenom na produktovou inovaci samotnou, ale také na budování vhodné infrastruktury umožňující její bezkonfliktní přijetí.
2. Zaměření na zvyšování produktivity nejenom v organizaci samotné, ale v celém dodavatelském řetězci, jehož je součástí.
3. Podpora rozvoje strategických aliancí - inovačních ekosystémů - soustředujících v zájmu dosažení společného cíle do jednoho sdružení různé typy podnikatelských subjektů i nepodnikatelských organizací a veřejných institucí.

Jednotlivé organizace se přitom mohou opírat o klasický přístup k formulování podnikatelské strategie, jehož komplexní postup je schematicky představen na obr. 1.



Obr. 1. Postup tvorby podnikatelské strategie organizace

Koncept podnikatelské strategie musí vycházet z koncepčního návratu k představě o dlouhodobém společenském poslání organizace, která musí plnit svou tímto posláním

definovanou společenskou roli v měnících se podmínkách okolí. Vedoucí představitelé organizace se musí spolu s jejími zaměstnanci zamyslet nad smyslem její další existence. Poslání musí být formulováno stručně, výstižně a snadno pochopitelně. Přitom i při měnících se podmínkách okolí musí jeho formulace potvrzovat stabilitu organizací sledovaných společenských hodnot. Příkladem vhodné formulace poslání (podnikatelského a zároveň společenského!) je historicky prověřená formulace poslání firmy Baťa: „Obouváme celý svět!“. Podobně své poslání formulují telekomunikační společnosti heslem: „Vytváříme možnost spojení mezi lidmi po celém světě!“ a za velmi přesvědčivou považují formulaci poslání výrobce kloubních náhrad, kladenské firmy Beznoska, s.r.o. (působící v oboru od roku 1992): „Vracíme radost z pohybu!“. Společným rysem těchto formulací je stručnost (jsou snadno zapamatovatelné), přesvědčivost (pracovníci organizace mohou být na svou spolupráci při plnění poslání hrdí) a výstižnost (každý nezaujatý pozorovatel snadno rozezná společenský přínos, který organizace nabízí).

Poslání je svou formulací základnou zajišťující stabilitu působení a zdůvodňující existenci organizace v měnícím se světě. Změny podmínek pro plnění poslání organizace, ke kterým dochází v jejím okolí, představují souběžně hrozby i příležitosti pro další rozvoj jejího podnikání. Vedoucí představitelé každé organizace si proto musí vytvořit jasnou představu - *vizi* - o tom, jak ve změněné situaci bude organizace plnit své dlouhodobé poslání a díky tomu také úspěšně podnikat. Musí si jednoznačně odpovědět na tři základní otázky:

- a) Co organizace bude společnosti nabízet? Tzn., jakou hodnotu bude ve svých výstupech nabízet.
- b) Na které složky společnosti bude svou nabídku orientovat? Tj., kdo bude příjemcem ve výstupech nabízené hodnoty.
- c) Jak bude nabídka vytvářena a jak bude distribuována? Tedy vymezit, jaké přínosy získá ten, komu je nabídka určena a jakou hodnotu bude úspěšná realizace této nabídky přinášet organizaci samotné.

Tato vize je mentálním modelem - myšlenkovou představou - o plnění společenského poslání organizace v konkrétních podmínkách okolí. Aby bylo možné vytvořenou představu o úspěšném působení organizace prakticky uskutečnit, musí její vedoucí představitelé zodpovědět správně klíčovou otázku proč? Tj. proč právě určité co, určité komu a určité jak. Odpověď na otázku proč? musí spočívat v konkretizaci zvolené vize do podoby *strategie* (strategického záměru), zaměřené na získání jednoznačně specifikovaných (sice náročných, ale reálných) podnikatelských cílů, vymezujících stav charakterizující získání v okolí vznikající příležitosti a zabránění negativním dopadům existujících externích hrozeb.

Manažeři, pověřeni formulací podnikatelské (svou podstatou konkurenční) strategie organizace, musí prověřit, za jakých externích podmínek jsou zvolené cíle *dosazitelné* (metodami SWOT analýzy kombinovanými s analýzou cílových trhů, vývoje oboru podnikání, vyhodnocením konkurence a posouzením možných rizik). Na základě těchto zjiš-

tění pak musí vypracovat scénáře vytváření těchto podmínek silami organizace a určit za jakých interních podmínek je naplnění těchto scénářů organizací *proveditelné*.

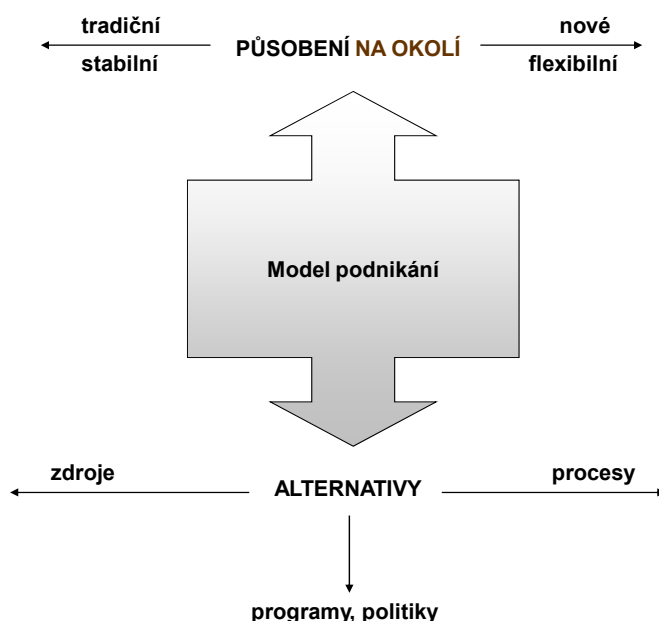
Proveditelná implementační opatření, kterými je zvolená strategie uváděna do života, mají podobu účelových podnikatelských programů a politik, které usměrňují výkon každodenních podnikatelských činností (operací); ty ve svém souhrnu musí směřovat k naplnění zvolených strategických záměrů. Tedy k plnění poslání organizace generováním nových hodnot, které jsou zdrojem finančních výnosů pro organizaci samotnou a zároveň sebou přinášejí společenský prospěch všem hlavním zájmovým skupinám (anglicku označovaných jako stakeholders) v jejím bezprostředním okolí.

Proces tvorby podnikatelské strategie se volbou konceptu CSV nijak nemění. Strategie organizace (tedy její umění vítězit v konkurenční soutěži) je i v nových podmínkách globální světové ekonomiky formulována postupy, zavedenými již autory klasické teorie moderního managementu, které lze vyjádřit logickým řetězcem úvah, spojených s myšlenkovými experimenty typu: zdůvodnění společenského smyslu existence organizace (specifikace dlouhodobého společenského i podnikatelského poslání) → vytvoření představy o jeho potvrzování v konkrétních společensko-ekonomických podmínkách (tvorba vize o budoucím - ve střednědobém časovém horizontu - podnikatelském úspěchu) → uvedení této představy do života volbou konkrétních podnikatelských cílů a realizací scénářů jejich úspěšného dosažení (formulace podnikatelské strategie a sestavení plánů implementace jí sledovaných záměrů). Bohužel, tento postup byl v posledních letech v mnoha organizacích nevhodně zjednodušen a nesprávně aplikován. Často pod záminkou, že se jedná o teorii, která je pro praxi, vyžadující „pragmatické postupy“ nevhodnou.

Vznik společensko-ekonomické krize koncem první dekády tohoto století mj. zdůraznil i potřebu návratu vedoucích představitelů dnešních organizací ke kořenům moderního manažerského myšlení (k té často opovrhované teorii) a k jejich novému myšlenkovému uchopení, odpovídajícímu společenským podmínkám druhé dekády 21. století.

2. JAKOU ÚLOHU MUSÍ SEHRÁT NOVÝ MODEL PODNIKÁNÍ PŘI IMPLEMENTACI NOVĚ KONCIPOVANÉ PODNIKATELSKÉ STRATEGIE?

Rozhodujícím momentem pro úspěšnou implementaci dobře připravených strategických záměrů je zabezpečení vhodné transformace strategických plánů do plánů operativních. Tedy do plánů určujících formy a metody provádění každodenních podnikatelských činností organizace a vymezujících přidělování k jejich výkonu potřebných zdrojů. Kritériem pravdy je praxe. Dobrou podnikatelskou strategií charakterizuje její úspěšné provedení, tj. naplnění touto strategií sledovaných cílů. Tvrzení, že organizace sice měla připravenou vynikající strategii, ale jaksi se jí nezdařilo jí realizovat (z různých „objektivních“ příčin), je nesmyslné.



Obr. 2. Pozice modelu podnikání na přechodu mezi strategií a operativním řízením

Nástrojem, který musí zabezpečit hladký přechod mezi strategickými záměry a operativním řízením každodenních činností organizace je, jak to vyjadřuje schéma zachycené na obr. 2, její model podnikání. Ten na jednu stranu musí volbou podnikatelských (strategických) cílů iniciovat vhodnou reakci organizace na vývoj v jejím okolí vymezením toho, jaké formy (tradiční) jejího podnikatelského chování využívat i nadále a jaké je nutné flexibilně změnit (jejich náhradou formami novými). Podmínky dosažitelnosti zvolených cílů jsou určující pro specifikaci hodnot, které musí organizace nabídnout svým potenciálním zákazníkům a zároveň pro definici nástrojů, kterými zajistí výnosnost operací, vymezených scénáři postupu ke zvoleným strategickým cílům. Na druhé stranu musí identifikace podmínek proveditelnosti těchto strategických scénářů ve vnitřním prostředí organizace iniciovat modifikaci dosud aplikovaných programů a politik - volbou alternativních zdrojů a tomu odpovídající inovací interních procesů - vedoucí ke vzniku nového uspořádání jejího vnitřního prostředí. Tím dojde ke změně

interních mechanismů (a tím také kauzality fungování systému), která vyvolá úspěšné provedení potřebné změny v podnikatelském chování organizace s minimálními náklady.

Obsah obr. 2 je možné vyjádřit touto **analogií**: Vznik účinné podnikatelské strategie představuje zpracování mapy jasně vymezených terénních podmínek cesty do cílové stanice, pro které musí organizace zvolit dopravní prostředek schopný ji účelně a efektivně do této cílové stanice dopravit. Model podnikání je pak - podle zvoleného analogického příměru - tímto dopravním prostředkem, který se dokáže v daných terénních podmínkách pohybovat vhodnou rychlostí, bez poruch a s minimální spotřebou paliva. Operativní opatření, kterými je model podnikání uváděn do interního prostředí organizace v souladu se zvoleným analogickým srovnáním představují umění posádky ovládat zvolený dopravní prostředek tak, aby se projevily všechny jeho konstrukční přednosti, aniž by jeho slabiny způsobily nepříjemnou provozní poruchu a znesnadnily tím přesun do cílové stanice.

Dojde-li k nevratnému vývoji v okolí a k radikální změně pravidel konkurenční soutěže, musí organizace na změny ve svém okolí reagovat zásadní změnou svého podnikatelského chování, tedy výrazně měnit své vnitřní prostředí, chce-li i v nových podmínkách prosperovat. Vzhledem k tomu, že budoucí chování organizace se nutně a přirozeně zaměří na jiné strategické cíle, musí dojít také ke změně modelu podnikání organizace, jak jednoznačně naznačuje schéma představené na obr. 2.

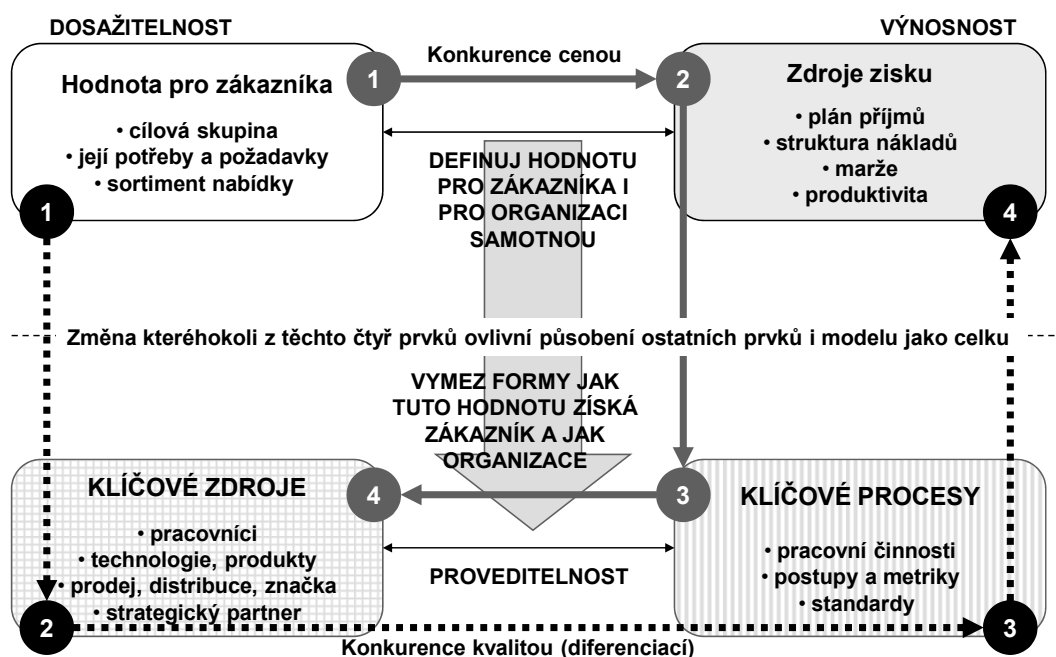
Moderní organizace - podnikatelské subjekty musí nahradit v předcházejících obdobích úspěšný model podnikání „zvyšování hodnoty pro akcionáře“, který dnes už svůj rozvojový potenciál vyčerpal, modelem novým, který lépe anticipuje požadavky vývoje v jejich okolí. Přitom si jejich vedoucí představitelé musí uvědomit, že **podnikání není hra s nulovým součtem**, kdy výhra jednoho z aktérů hry je zároveň prohrou všech dalších aktérů. Překonání dosud existující propasti mezi zájmy organizací - podnikatelských subjektů a zájmy společnosti je totiž možné dosáhnout pouze na bázi sjednocení úsilí všech aktérů v zájmu naplňování jednoho společného cíle. Tím je: *navyšovat společenský prospěch* - generovaný přidanou hodnotou výstupů z podnikatelských aktivit jednotlivých podnikatelských subjektů či spíše jejich účelových strategických aliancí.

3. JAK SESTAVIT MODEL PODNIKÁNÍ, KTERÝ SLEDUJE OPTIMALIZACI SPOLEČENSKÉHO PROSPĚCHU?

Jedním z významných poučení z pomalu končící krize je narůstající vědomí manažerů dnešních organizací o tom, že **dnešní trhy definují společenské potřeby**, ne ekonomické zájmy a podnikatelské chování na nich působících organizací - podnikatelských subjektů. Mohli se totiž přesvědčit na průběhu nedávné krize, že nerespektování této zásady poškozuje nejenom společnost, ale také zbytečně zvyšuje náklady jimi vedených organizací, které usilují o dosažení podnikatelských úspěchů na dnešních globálních trzích. S vědomím této skutečnosti musí také přistupovat ke specifikaci modelu podnikání jimi vedené organizace, který je v souladu se schematicou představou, zachycenou na obr. 3, představován provázáním čtyř základních složek, které zabezpečují

- dosažitelnost* zvolených strategických záměrů (správnou definicí hodnoty pro zákazníka) při současném zajištění maximální *výnosnosti* k jejich naplnění využívaných aktiv (správnou specifikací zdrojů zisku)
- proveditelnost* představ o uvedení těchto strategických záměrů do života (účelným výběrem klíčových zdrojů a jejich účinným uspořádáním v klíčových procesech).

Strategie ovlivňuje konstrukci modelu podnikání!



Obr. 3. Prvky úspěšného modelu podnikání

Adjektivum klíčové u složek, zabezpečujících proveditelnost představ o dosažitelnosti zvolených strategických cílů a také o výnosnosti k tomu využívaných aktiv, znamená zdůraznění jejich významu pro zvládnutí kritických faktorů podnikatelského úspěchu (CSF= Critical Success Factor). Model podnikání organizace je tím provázán se zvolenou strategickou orientací jejího podnikatelského úsilí. Východiskem pro vznik vhodného

modelu podnikání je správná specifikace hodnoty pro zákazníka; její součástí je také získání společenského prospěchu (!). Je přitom nutno zdůraznit, že složky modelu podnikání jsou spolu těsně provázány, změna konceptu kterékoliv z nich proto ovlivní fungování všech ostatních složek a tím také fungování modelu podnikání jako celku.

Konstrukce modelu podnikání je založena na logice mechanismu budování konkurenčních výhod, který je určen volbou strategické orientace konkurenční (podnikatelské) strategie organizace. Klasické strategické přístupy se opírají o dvě základní strategické orientace:

- i. konkurence cenou (založené na snižování nákladů až na úroveň zabezpečující kvalitu nabízených produktů a služeb postačující pro cílového zákazníka);
- ii. konkurence diferenciací (založenou na zvyšování kvality nabízených produktů a služeb, které v dané cenové hladině naplní očekávání zákazníka ve větším rozsahu, než jaký nabízí konkurenční produkty či služby).

V obou případech se jedná o nabídku hodnoty, která vyvolává spokojenost zákazníka a tím také určité formy společenského prospěchu oslovením jiné kategorie potřeb, přání a požadavků cílových zákazníků. Proto je také tvorba modelu podnikání pro každou ze zmíněných strategických orientací odlišná.

Chce-li organizace dosahovat konkurenčních výhod vhodnou *cenovou politikou*, musí na základě primární identifikace hodnoty pro zákazníka nejprve specifikovat zdroje zisku, kterého chce dosáhnout a tomu následně přizpůsobit náklady na své klíčové procesy a do nich zasadit této specifikaci adekvátní (výběr je omezen investičním limitem) zdroje

Chce-li organizace dosahovat konkurenčních výhod *vysokou kvalitou* - a z ní vycházející odlišnosti jí nabízených produktů a služeb od nabídky jejích rivalů, pak musí na základě primární identifikace hodnoty pro zákazníka nejprve specifikovat klíčové zdroje, nutné pro zajištění požadované kvality, a navrhnout efektivní procesy, ve kterých se přednosti klíčových zdrojů nejvíce zhodnotí. Nakonec prověří, jakou cenovou politikou může výstupy z těchto procesů komercializovat způsobem, který zajistí dosažení uspokojivé (plánované) ziskové marže, tedy hodnoty pro organizaci.

Smyslem podnikání bylo, je a vždy bude *dosáhnout maximálního zhodnocení do něj vložených kapitálových investic*. To se od doby, kdy formuloval své teorie A. Smith, nemění. Mění se však metody a formy, kterými je maximální rentability investic do podnikání dosahováno. Není-li organizace schopna dosáhnout přijatelného zhodnocení do jejího podnikání vloženého kapitálu prodejem nabízených (stávajících) produktů a služeb na bázi modelu podnikání, založeného na jedné ze dvou výše uvedených strategických orientací, musí přistoupit k radikální změně svého stávajícího podnikatelského chování prostřednictvím komplexních inovačních aktivit. Tj. tvorby nových produktů a služeb, doprovázené budováním nové infrastruktury jejich komerčního uplatnění, změny organizačního uspořádání svého vnitřního prostředí a v něm panujícího sociálního klimatu i modifikací souboru hodnot, které ovlivňují koncepci jí prováděných programů a politik.

Moderní inovační aktivity jsou dnes zdrojem zvyšování konkurenceschopnosti organizace pouze tehdy, přispívají-li ke zvýšení kvality života společnosti. To znamená, že moderní inovační aktivity jsou vždy spojeny s podstatnou inovací modelu podnikání. Jeho základní struktura, zachycená na obr. 3, tedy účelová kombinace čtyř základních složek (hodnota pro zákazníka, zdroje zisku, klíčové zdroje a klíčové procesy) zůstává zachována, mění se však obsahová skladba jednotlivých složek modelu i charakter, průběh a parametry mezi nimi vznikajících vazeb. Vlivem volby jiné, než dvou klasických strategických orientací (např. strategické orientace „modrého oceánu“ vyhnutí se konkurenci), dochází také ke změně logiky sestavování inovovaného modelu podnikání (než jakou představují alternativy 1 a 2 na obr. 3).

Přidaná hodnota, generovaná inovačním úsilím podnikatelského subjektu, se v dnešních společensko-ekonomických podmínkách dokáže maximálně zhodnotit v jeho hospodaření jenom tehdy, budou-li pro přijetí inovace ve společnosti vytvořeny organizační a sociální předpoklady. Znamená to, že organizace musí pro úspěch svého inovačního podnikání postupovat podle jiných pravidel než v minulosti; musí se ve svém podnikání řídit pravidly **hry s nenulovým součtem**. Přijetí pravidel hry s nenulovým součtem (volba win-win strategie rozhodování) v konkurenční soutěži o získání přízně dnešních zákazníků znamená uvažovat takto:

Musím se vzdát části mnou vytvořené přidané hodnoty ve prospěch dalších aktérů hry. Za to mohu získat zase část jimi vytvořené přidané hodnoty. Výsledkem je, že každý z hráčů získá výnos, ve svém souhrnu přesahující výnos, který by získal komercializací pouze jím samotným vygenerované přidané hodnoty.

Přijmout takový styl myšlení za svůj a naučit se jím řídit je mnohdy mentálně nepřekonatelným problémem nejen pro vedoucí představitele a manažery moderních podnikatelských subjektů, ale také pro představitele dnešních neziskových organizací a vládních institucí; v širším smyslu i pro veřejnost, která oceňuje především individuální úspěch.

4. JAK SE ZMĚNÍ ÚLOHA PŘEDSTAVITELŮ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU ORGANIZACE, KTERÁ SE ROZHODNE UPLATNIT NOVÝ MODEL PODNIKÁNÍ?

Zásadní změna podnikatelského chování jakékoliv organizace musí být změnou *systemovou*, musí dojít k nalezení nových mechanismů, posouvajících kauzalitu chování jednotlivých podnikatelských subjektů (svou podstatou otevřených systémů) na kvalitativně jinou úroveň. Znamená to důsledně uplatňovat zásady **podnikatelského myšlení** v rozhodovacích procesech manažerů dnešních organizací. Jak ukazuje schéma, představené na obr. 4, opírá se moderní podnikatelské myšlení o tři nosné sloupy.

- První nosný sloup představuje *strategické myšlení*, orientované do okolí organizace, zaměřené na vyhledání výhodné podnikatelské příležitosti, na specifikaci s jejím dosažením spojených podnikatelských cílů a na vymezení podmínek jejich dosažitelnosti.
- Druhý nosný sloup tvoří *systemový přístup*, vědomí skutečnosti, že organizace je podnikatelský otevřený systém, jehož chování vymezují zdroje (prvky systému) a struktura jejich uspořádání do interních podnikatelských procesů; správná volba zdrojů a struktury je předpokladem pro zabezpečení proveditelnosti opatření, podmiňujících dosažitelnost zvolených strategických cílů silami, které má organizace k dispozici.
- Smyslem podnikání je zhodnotit do něj vložený kapitál, proto je třetím nosným sloupem podnikatelského myšlení úsilí o zabezpečení *zdravého hospodaření* organizace; vytváření podmínek pro vysokou rentabilitu investic.

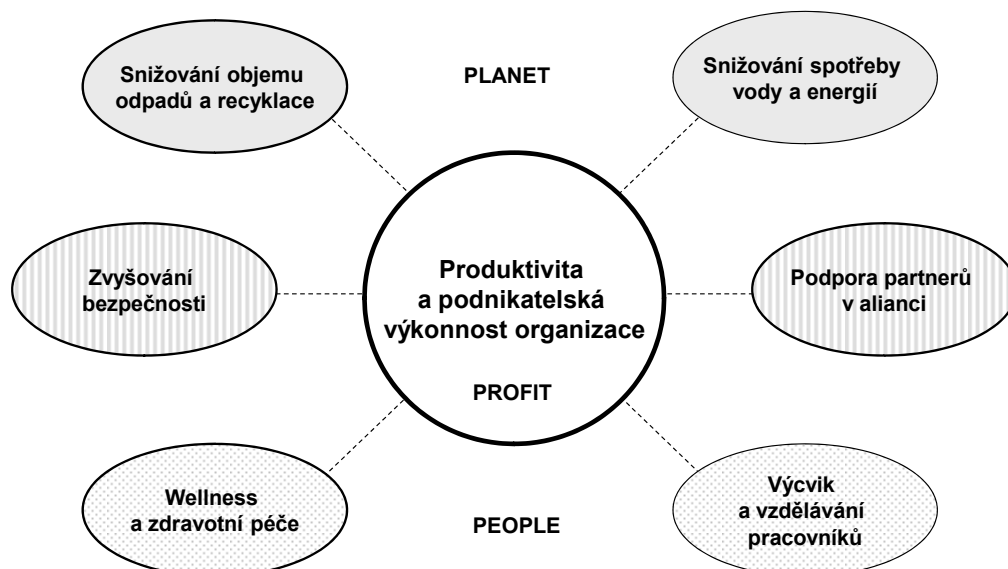


Obr. 4. Manažeři musí umět vhodně uplatnit podnikatelské myšlení

Přijetí win-win pravidel hry s nenulovým součtem při rozhodování o dalším rozvoji podnikání organizace také výrazně mění pohled na spolupráci mezi partnery v alianci - distribučním (hodnotovém) řetězci; zejména pokud si představitelé všech jeho článků jasně uvědomí skutečnost, že cílový zákazník vnímá chování distribučního řetězce jako celku, nerozlišuje příspěvek každé z jeho složek k přidané hodnotě, kterou pořízením nabízeného produktu či využitím poskytované služby získává on sám i společnost, jejíž je integrální součástí. Strategické myšlení manažerů dnešních organizací se proto musí uplatnit v širším rámci, musí *přesáhnout hranice organizace*, ve které plní svou profesní roli.

Uplatnění pravidel hry s nenulovým součtem při posuzování mechanismů zvyšování produktivity distribučního řetězce jako celku vede k výrazným změnám v pohledu na fungování nástrojů aktivního budování trhu, tzn. nástrojů marketingového mixu. Klasický přístup k autonomní aplikaci strategií 4P (produktová strategie, distribuční politika, strategie propagace a vnější komunikace a cenová politika) při tvorbě konkurenčních výhod organizace musí být (při zachování podstaty jeho teoretického konceptu) nahrazen komplexní inovační strategií, jejímž cílem je zvyšování společenského prospěchu.

Zvyšování konkurenceschopnosti složky aliance spoluprací při optimalizaci společenského prospěchu z působení celku



Obr. 5. Zvyšování konkurenceschopnosti optimalizací společenského prospěchu

Manažeři dnešních organizací musí ve svém podnikatelském myšlení také významně reflektovat skutečnost, že konkurenční soutěž na globálních světových trzích v 21. století získává novou podobu: soupeření mezi jednotlivými subjekty se přesouvá do podoby soutěže mezi strategickými aliancemi - inovačními ekosystémy. Přestane-li organizace vnímat ostatní složky ekosystému výhradně jako konkurenty a začne je pokládat za stra-

tegické partnery, nezanikne tím sice mezi nimi panující přirozené konkurenční napětí, ale dojde ke kvalitnímu posuvu ve vnímání jejich vzájemné spolupráce, jehož charakter naznačuje schéma z obr. 5.

Každá ze složek ekosystému musí dokázat vnímat krátkodobé zvýšení vlastních nákladů, nutných k podpoře opatření posilujících produktivitu partnera jako investici, která se dlouhodobě zhodnotí ve výši vlastních výnosů dosažené zvýšením konkurenceschopnosti ekosystému jako celku (aliance). Nabídka vyšší přidané hodnoty, kombinovaná jejím sdílením (jeho formu naznačuje obr. 5) v podobě společenského prospěchu, je účinnější díky společensky prospěšným aktivitám celé aliance a zvyšuje produktivitu a podnikatelskou výkonnost všech jejích složek.

Je nutné, aby si manažeři dnešních organizací uvědomovali v plném rozsahu význam skutečnosti, že **shodná míra provozního zisku není zdrojem stejné přidané hodnoty**. Zisk vygenerovaný plněním společenských potřeb je svým vznikem projevem vyšší úrovně kapitalismu, jeho moderní formy, založené na maximalizaci zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání organizace a sdílení tím vytvořené přidané hodnoty s komunitou, v jejímž prostředí vzniká.

Úlohou vrcholových představitelů dnešních organizací je zajistit hladký průběh aktuálních podnikatelských aktivit a souběžně s tím také připravit úspěšné provádění budoucích podnikatelských aktivit - připravovat vhodnou reakci na předpokládané změny v okolí. Plnění této úlohy musí být založeno na výrazné změně myšlení jednotlivých manažerů, dokonce na popření zkušeností, které některé z nich vytáhly do vrcholových pozic v managementu organizace.

Pro zajištění další prosperity organizace je prioritním, aby dokázala splnit požadavek zajistit rovnováhu mezi silami uchování (management přítomnosti), destrukce (zapomínání minulosti) a invence (učení se novému). Nastavení účelné rovnováhy mezi těmito třemi aspekty dynamiky vývoje podnikatelské výkonnosti organizace je prioritním úkolem jejích vrcholových manažerů. Bohužel, realita managementu většiny organizací potvrzuje to, že prioritou v myšlení a působení převážné většiny jejích vrcholových manažerů je pouze přítomnost.

Je smutnou skutečností, že manažeři, kteří nedokážou vhodně zkrotit své přirozené tendence k opakování postupů, na nichž byly založeny minulé podnikatelské úspěchy organizace, pro ni připravují (v dobré víře ve svou vysokou profesní kompetentnost) budoucnost plnou neúspěchů! Jak musí současný manažer přistupovat k plnění své profesní role, naznačuje obsah dále představené matice.

Vedoucí představitelé si přitom spolu se všemi pracovníky organizace musí uvědomit význam následujících tří zásad:

- A. Zavádění podnikatelského modelu zvyšování společenského prospěchu si vyžádá výraznou změnu v metodách hodnocení podnikatelské výkonnosti současných organizací.

- B. Sdílení přidané hodnoty si vyžádá zavedení nových forem spolupráce ve strategické alianci. Nabídka společenského prospěchu nemůže být v uspokojivém rozsahu generována pouze organizací samotnou, některé složky přidané hodnoty totiž může generovat pouze díky využití zdrojů, schopností a inteligence svých strategických partnerů.
- C. Shoda o společných cílech je východiskem pro formulaci smluv o vzájemné spolupráci mezi strategickými partnery. Přitom společné cíle představují průnik cílů, sledovaných jednotlivými partnery. Jejich individuální cíle však musí být se společnými cíli plně kompatibilní, aby úsilí každého člena aliance nevyznělo jako tvorba překážek pro dosažení individuálních cílů dalších partnerů.

Vrcholový manažer, hledící do budoucnosti, musí využít síly minulých a stávajících postupů a vlastní invence k tvorbě postupů nových ve třech úrovních:

	Management přítomnosti	Zapomínání minulosti	Učení se novému
	Jste uvyklý na	Musíte si uvědomit, že	Musíte zabezpečit
TVORBA STRATEGIE	Podrobnou analýzu provozních dat.	Data o budoucnosti nejsou k dispozici. Jediné co můžete udělat je vyhodnotit dlouhodobé vývojové trendy.	Nezávislé zpracování budoucí strategie na charakteru strategie stávající a uvolnit prostor pro neobvyklé nápady
PŘIDĚLENÍ ODPOVĚDNOSTI	Jednoznačnou osobní odpovědnost za dosahované výsledky.	Alternativou k osobní zodpovědnosti není anarchie, ale nový koncept kolektivní odpovědnosti.	Osobní zodpovědnost manažerů projektu nového podnikání za verifikaci účinnosti týmem projektantů předložených návrhů.
ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	Perfektní vyladění vnitřního prostředí organizace.	Organizace je vždy perfektně vyladěna pouze pro účely aktuálních podnikatelských aktivit.	Na stávající organizační struktuře nezávislé fungování týmu připravujícího nový koncept podnikání organizace

5. NESKONČÍ SNAHA O OPTIMALIZACI SPOLEČENSKÉHO PROSPĚCHU PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT VE STEJNÉ PASTI JAKO INICIATIVY PLNĚNÍ ZÁVAZKŮ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ORGANIZACE?

Po dlouhá desetiletí manažeři většiny organizací sledovali pouze dosažení finančního prospěchu (navyšování hodnoty pro akcionáře) z jejich podnikatelských aktivit; mnohdy přitom na úkor širších společenských zájmů. To širší veřejnosti nemohlo uniknout, ale teprve krize ukázala v plné nahotě negativní důsledky tohoto jejich jednání. A při hledání jejich viníků proto byli manažeři na řadě jako první.

Manažeři se přitom chovali přirozeně; byli a dosud většinou jsou hodnoceni a odměňováni za výši jimi vedenou organizací dosahovaného (krátkodobého!) zisku, nikoliv za vytváření předpokladů pro dlouhodobou prosperitu jimi vedených organizací. Proto většina z nich považovala maximalizaci zisku za svůj prioritní úkol, zejména posuzovaly-li kapitálové trhy hodnotu organizace podle jí dosahovaných finančních výsledků (obvykle jenom) za poslední čtvrtletí. Další aspekty podnikání jimi vedených organizací včetně plnění společenských závazků, vyplývajících z poslání organizace nebyly proto v centru jejich pozornosti.

Negativní hodnocení chování většiny organizací se projevilo již koncem minulého století postupně narůstajícím společenským tlakem na to, aby organizace začaly věnovat pozornost negativním dopadům svých podnikatelských aktivit (především ekologickým a sociálním) a zaměřily se nejenom na dosahování vysokých výnosů, ale také na svou vlastní společenskou odpovědnost. Vznikl společenský tlak na zapojení se organizací do řešení problémů, sužujících společnost; projevující se požadavky, aby se organizace začaly chovat jako „občané“ regionu, ve kterém sídlí. Nástupem krize se tlak široké veřejnosti na plnění závazků společenské odpovědnosti organizací (CSR), projevující se již před jejím propuknutím, výrazně zvýšil.

Řada organizací se již pokusila k plnění svých společenských závazků aktivně přistoupit. Avšak uplatňování konceptu CSR většinou nepřineslo očekávané výsledky; tento - dobrovolný - přístup je totiž většinou manažerů vnímán jako rozporný s podnikatelskými zájmy organizace, vyjádřenými klasickým modelem podnikání a prezentovaným myšlením v zasetí pravidel hry s nulovým součtem. A v období krize je požadavek plnění společenských požadavků vnímán dokonce jako překážka, bránící (podle názorů většiny vedoucích pracovníků zbytečně) účelnému překonání jejich negativních důsledků, než jako nástroj k provedení změny podnikatelského chování organizace.

Z obsahu dále představené tabulky také vyplývá, že má-li být požadavek na plnění společenských závazků organizace důsledně naplňován těmi, komu je adresován, musí dojít k výrazné transformaci dosavadního pojetí CSR. Transformace stávajícího konceptu CSR na vyšší úroveň vytváření sociálních vazeb organizace s jejím bezprostředním okolím musí být pojímána **podnikatelsky**: organizace musí své podnikatelské aktivity orientovat primárně na optimalizaci společenského prospěchu. Její podnikání musí vést ke sdílení vytvořené přidané hodnoty s prvky svého okolí (creating shared value - CSV).

Jak se liší plnění závazků CSR (Corporate Social Responsibility) od aplikace konceptu navyšování **společenského prospěchu** - CSV (= Creating Shared Value) ilustruje přehledně obsah následující tabulky.

KONCEPT CSR	POJETÍ CSV
<i>Přidaná hodnota:</i> podpora (finanční) společensky přínosných aktivit	<i>Přidaná hodnota:</i> podnikatelské i společenské přínosy z hlavních aktivit
<i>Projev:</i> filantropické aktivity, péče o životní prostředí, firemní občanství	<i>Projev:</i> spolupráce při tvorbě společných hodnot (firemních i společenských)
<i>Provádění:</i> jako dobrovolná autonomní odezva na požadavky z okolí; nezávislá na úsilí o zvyšování podnikatelské výkonnosti	<i>Provádění:</i> integrální součást realizace podnikatelské strategie; v přímé souvislosti s plněním finančních cílů
<i>Agenda:</i> je vymezována externími standardy a vyžaduje samostatné výkaznictví, připravované k tomu zřízeným organizačním útvarem	<i>Agenda:</i> je součástí specifických (individuálních v každé organizaci) opatření, přispívajících k provádění podnikatelských záměrů standardními organizačními útvary

Jedině podnikatelský přístup k plnění závazků CSR, jehož projevem je přijetí konceptu CSV, dokáže překlenout rozpor mezi dobrovolným plněním „dodatečných závazků“ organizace a její snahou o optimální zhodnocení do jejího podnikání vloženého kapitálu. Teprve až se vedoucí představitelé moderních organizací plně ztotožní s pravidly hry s nenulovým součtem a začnou uvažovat o sdílené hodnotě jako zdroji přínosů pro jimi vedenou organizaci, bude plnění závazků CSR pro jednotlivé podnikatelské subjekty zcela přirozenou formou podnikatelského chování. I pro jejich strategické partnery z neziskových organizací či nestátních institucí bude společná tvorba sdílených hodnot imperativem k tomu, aby o veřejných investicích začali uvažovat nikoliv jako o společensky nutných výdajích, ale jako o investici (která se musí zhodnotit!) do rozvoje regionu a společnosti. Možná je to i přirozený způsob jak omezit korupci při realizaci veřejných zakázek a další s ní spojené negativní společenské jevy.

Manažeři moderních organizací si proto při aplikaci pojetí CSV v jejich podnikatelském myšlení musí neustále pokládat tyto otázky:

- Mohou námi nabízené produkty a služby poskytnout svým pořizovatelům společensky prospěšnou přidanou hodnotu?
- Orientujeme svou nabídku na všechny zákaznické skupiny, které mohou jejím využitím získat společenský prospěch?
- Jsou naše interní procesy a logistické činnosti nastaveny tak, že minimalizují spotřebu energie, vody a dalších hmotných vstupů?
- Můžeme zřizovat nové provozní jednotky tak, aby jejich fungování mělo výrazný pozitivní dopad na život lokální komunity?

- Jak můžeme přispět k tomu, aby v lokální komunitě vzniknul nebo vzrostl zájem o využívání naší nabídky produktů a služeb?
- V kterých oblastech fungování lokální komunity mohou námi nabízené produkty a služby vyvolat nejvyšší míru společenského prospěchu?

Účinným hledáním odpovědí na tyto otázky dokážou manažeři většiny organizací zajistit, aby úsilí o uplatnění konceptu CSV a přijetí pravidel hry s nenulovým součtem zvyšovalo efektivitu hospodaření organizace. To jim zároveň umožní vyhnout se nebezpečí uvíznutí ve stejné pasti, v jaké uvízla většina dobře míněných snah o zavádění konceptu CSR (bez provedení potřebné změny stávajících modelů podnikání v o to usilujících organizacích).

V zájmu získání schopností nalézat vhodné odpovědi na tyto otázky, si musí manažeři dnešních organizací uvědomit, že jejich profesní kompetence, mají-li být trvale aktuální (tj. adekvátní požadavkům vývoje globální ekonomiky), musí být neustále aktualizovány jejich **celoživotním vzděláváním**. Pro organizace nabízející programy profesní přípravy manažerů dnešních organizací se musí stát koncept CSV impulzem k výrazné změně v obsahovém pojetí i ve formách realizace jednotlivých vzdělávacích programů. Znamená to (minimálně) přistoupit ke změnám v pojetí výkladu jednotlivých odborných disciplín.

- a) Výklad mikroekonomiky, musí vycházet nikoliv z potřeb jednotlivých podniků, ale musí se zaměřit na potřeby rozvoje produktivity jejich hodnotových řetězců.
- b) Výklad o marketingu musí překročit obzor identifikace poptávky na cílových trzích a jejich budování kolem existující nabídky klasickými nástroji marketingového mixu. Musí se zaměřit na hlubší pochopení mechanismů vzniku a uspokojování potřeb individuálních zákazníků i na hledání nových, netradičních zákaznických skupin.
- c) Výklad o inovacích se nesmí zaměřit jenom na metody tvorby produktových inovací, ale musí reflektovat komplexní pojetí inovačních aktivit v celém spektru změn konceptu užitečnosti produktů, efektivnosti procesů jejich tvorby, změny modelu podnikání a aplikace nových metod strategického managementu.
- d) Při výkladu makroekonomie je nutné rozbor makroekonomických zákonitostí doplnit výkladem o sociálně-psychologických dopadech jejich aplikace na postoje společnosti.
- e) Výklad o hospodaření organizací nesmí sledovat pouze finanční aspekty zhodnocování kapitálu, ale musí se zaměřit také na širší koncept generování a sdílení přidané hodnoty.

Především však jednotlivé vzdělávací instituce musí změnit koncepci přístupu k provádění vzdělávacích programů. Akademické předávání nových poznatků je v době aplikace informačních technologií pedagogickým atavismem. Seznamovat se s novými poznatky se musí účastníci vzdělávacích programů sami (a předem); smyslem jejich aktivní účasti v jednotlivých vzdělávacích programech je naučit se o nových poznatcích přemýšlet (pokud možno v týmové diskusi) způsobem charakterizovaným jako hledání odpovědi na otázku: Jak je nejlépe využít v mé každodenní praxi?