

Nová teorie ekonomiky a managementu

Fikce nebo realita

Jan TRUNEČEK

S vývojem společnosti se mění i podmínky pro podnikání. Fordova hromadná výroba byla realizována v diametrálně odlišných podmínkách, než v jakých řídí například současná Toyota. Organizace neexistují ve vzduchoprázdnu, podnikají v závislosti na vnějších podmínkách a musí proto citlivě reagovat na společenské změny, které se bezprostředně projeví na změnách v relevantním podnikovém okolí. I v minulosti jsme často mluvili o nové teorii, nových přístupech, nových trendech. Některé metody zahrnované pod tyto termíny se ujaly a dostaly se do rutinního řízení podniků (procesní řízení) jiné zanikly stejně rychle jako se objevily. Je zřejmé, že definitivní arbitr v tom, co bude do budoucna životaschopné je čas. Článek chce upozornit zejména na nově se rodící přístup: řízení podle biologického modelu. Ten představuje zásadní posuv paradigmatu v tomto směru.

Úvod

Přívlastek znalostní (společnost, ekonomika, podnik, management) je v současné době pořád ještě značně kontroverzní. Společenské změny se promítají do změn v řízení podniku, jejich proud pokračuje a i v budoucnu bude dále pokračovat. Jestliže dnes řešíme výzvu definovat podnik jako živý organismus, není to samozřejmě stav konečný. V současné době se nacházíme ve fázi artikulace tohoto paradigmatu, ale jeho posuv bude bezpochyby v budoucnosti následovat.

Nová ekonomika

Termín nová (znalostní) ekonomika je jistým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku. Nová ekonomika je synonymem termínů informační, síťová, digitální, znalostní. Literatura věnovaná tomuto tématu je neobyčejně rozsáhlá a dál roste. Na druhé straně se proti tomuto konceptu zvedají kritické hlasy, které jej tvrdě a zásadně odmítají. Zdá se, že diskuse jsou ještě příliš čerstvé, než aby bylo možno udělat konečné závěry.

Zastánci první hypotézy tvrdí, že přechod od industriální ke znalostní společnosti byl vyvolán zejména změnou systému tvorby bohatství a klasická produkční funkce se bude musel doplnit. Ke $Q = f(K, L, e)$ bude nutné na pravé straně rovnice jako výrobní faktor přidat v nějaké formě ještě znalosti, jako prvotní a zásadní impuls vyvolávající změny. Klasické principy fungování se postupně mění a vytvářejí se principy nové. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit

(management znalostí, učící se podnik, podnik jako živý organismus) a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků. A. Toffler (1990) v této souvislosti píše: „... ekonomická věda třetí vlny se doposud nachází v prenatalním stádiu a intelektuální rámec, který by mohl sjednotit teorii řízení a ekonomii, zatím neexistuje. Úloha pracovat na vytváření tohoto rámce je ještě před námi.“ Společnost znalostí představuje svět neustále se zrychlujících změn. Roste úloha intelektuálním kapitálu.

Paradox nové ekonomiky

Kritici tvrdí, že pojem nová (znalostní) ekonomika neexistuje. Nic nového pod sluncem se zatím neobjevilo. Vše zůstává při starém. Principy staré ekonomiky pořád platí a budou platit pokud bude dominovat vzácnost v lidské společnosti, pokud bude třeba alokovat omezené zdroje a pokud budou lidé vykonávat práci kvůli mzdě. Tyto podmínky jsou pořád ještě v platnosti, takže nemá smysl mluvit o nějaké nové teorii. Ekonomie sama o sobě termín „nová ekonomika“ nezná. Jedním z největších zastánců této hypotézy je V.Klaus (INSIDE, 2000, str. 16-21). „Pořád platí klasická produkční funkce ... V ekonomickém pohledu na svět nemohu nalézt hypotézu o tom, že by vstup informačních technologií měnil ekonomický mechanismus. ... Ekonomové, zkoumající tuto rovnici celé půlstoletí, na nic nového nepřišli ... trvám na tom, že je to všechno v ekonomii už dávno popsáno ... protože i když nové jevy existují, starý ekonomický problém zůstává.“

Kritici prosazují názor, že nová ekonomika je pouhou fikcí, módním termínem. Klasické ekonomické principy se nemění. K žádnému zásadnímu posuvu paradigmatu nedošlo, žádná revoluce se nekoná. Název nová (znalostní) ekonomika je bezpředmětný, nemá smysl ani ekonomický význam a termín zanikne stejně rychle jako se objevil.

Analýza systémů řízení organizace

Deskriptivní přístup nám poskytuje zpětnou vazbu pro tvorbu normativních modelů řízení. Zaměřuje se na charakteristiku, analýzu a hodnocení SŘO, které už byly v minulosti uskutečněny. Zjišťují se jejich přednosti a nedostatky, chování, kvalita, úplnost, synergie atd. Je nutno získat poznatky o tom, jak SŘO skutečně probíhaly a jaký měly vliv na efektivitu podniku. Snažíme se o určitá zobecnění za účelem zjištění pozitivních i negativních zkušeností pro následné uplatnění v normativních modelech.

Pro deskriptivní analýzu SŘO byly využity dva metodické postupy: empirický výzkum způsobu řízení českých podniků a analýza excelentních podniků na principu best practices.

Empirický výzkum způsobu řízení českých podniků probíhal v letech 2002-2005 v rámci plnění výzkumného úkolu. Celkem bylo osloveno více než 200 podniků a do závěrečného zpracování se dostalo 139 podniků. .

Best practices. Řízení podniků v industriální společnosti vycházelo z principů vojenské organizace a její nedostatky byly postupně oslabovány – decentralizace, plochá organizační struktura, měkké faktory řízení atd., ale moderní době tato filozofie už nevyhovuje. Přejít na řízení podle biologických principů je radikální obrát vynucený novými podmínkami. V celkovém zaměření i v obsahu podnikání jsou tyto podniky rozdílné, ale přesto mají společného jmenovatele: jejich lídři vystihli požadavky doby. Dokázali pragmaticky reagovat na skutečnost, že okolí je neobyčejně proměnlivé (turbulentní) a tato vlastnost nebude do budoucna slábnout, ale naopak se bude dále prohlubovat. Zejména na této skutečnosti založili filozofii řízení svých podniků. Pro analýzu způsobu řízení podle metodiky best practices byly zvoleny dvě mimořádně úspěšné organizace. Jedna řídí podle modelu améba, druhý model řízení je možno nazvat GiTy. Ostatně není od věci připomenout, že některé dále charakterizované principy už využíval Baťa ve svém SPH systému řízení – viz Truneček, 2003, str. 280-285, Kudzběl, 2001.

Model améba uplatňuje japonská firma Kyocera Kyoto Ceramics – viz Hamada-Monden, 1989 nebo Truneček, 2003, str. 262-269. Tato světově proslulá firma má desetitisíce zaměstnanců a vyrábí špičkové průmyslové keramické výrobky, fotoaparáty, kvalitní protézy, globální telekomunikační systémy a další výrobky. Její systém řízení vychází z premis chování živých organismů. Model AMS (Amoeba Management System) využívá principy procesního managementu, je založen na autonomii, pružnosti, vnitropodnikatelství a sebeřízení zaměstnanců. V praxi firmy Kyocera jsou amébami nezávislé útvary, skládající se z tří až padesáti zaměstnanců a disponující třemi S: jsou schopny samořízení, samokontroly a samoorganizace. Mají podíl na zisku a uplatňují vnitropodnikatelství, to znamená, že je vytvořen vnitropodnikový trh, takže si jednotlivé améby mohou navzájem konkurovat, uzavírat mezi sebou kontrakty a vyrábět stejný výrobek. Tento systém umožňuje uchovat si přednosti malého podniku, pružnost, rychlou reakci, minimální režijní náklady a zároveň výhody velkého podniku. Vychází se ze zásady, že podniková organizace se má zabývat dvěma typy produkce: vlastní produkcí, jako jsou výrobky nebo služby a reprodukci sama sebe – regenerací výrobního procesu, dovedností a znalostí.

Organizační struktura Kyocery je prakticky bezúrovňová. Vrcholový management se skládá z vlastníka a delegovaných zástupců jednotlivých améb. Améby se identifikují podle produktů, které vyrábějí nebo prodávají a podle charakteru prací: výroba, marketing, výzkum. Měření výkonů se uskutečňuje podle přidané hodnoty a umožňuje srovnání výrobních jednotek nezávisle na jejich velikosti a na tom, co vyrábějí. Pro vznik, dělení a zánik améb platí pravidla vycházející ze srovnání celkové výroby a celkové přidané hodnoty.

Model GiTy Společnost GiTy patří mezi přední telekomunikační společnosti a orientuje se na produkty s vysokou kvalitou a velkou přidanou hodnotou. V řízení

využívá obdobné principy jako améba. Charakteristický je životní cyklus podniku Z-I-P-F. Zákazník (Z) stimuluje inovace (I), inovace modifikují procesy (P), realizace procesů vede k finančním výsledkům (F), které měří úspěch v uspokojování zákazníka. Celý cyklus se opakuje. Specifické je vytváření tzv. strategických impulsních map. Sleduje se přidaná hodnota znalostí i přidaná hodnota výkonů. Podrobnosti viz Girstlerová, 2006.

Podnik jako živý organismus

Funkční přístup k řízení podniků, i když vývojem neustále modernizován, už nemůže vyhovovat novým podmínkám. SRO procházel cyklem, který se neustále opakoval. Tento cyklus potřeboval pro své uplatnění určitý čas: Fordův SRO fungoval velmi dobře téměř čtvrt století, aniž bylo nutné ho zásadně měnit.

Řízení podle biologického modelu

Jak už bylo řečeno, v poslední třetině dvacátého století dochází k radikálním změnám podmínek pro podnikání. V reakci na tuto skutečnost se postupně vytvořila nová filozofie podnikového řízení: od modelu typu stroj se přechází k pohledu na podnik, jako na živý organismus. Metafora stroje je charakterizována způsobem vzniku: než začal systém řízení fungovat, musel být vytvořen, vyzkoušen, implementován a aby byl efektivní, předpokládalo se, že bude nějaký čas fungovat. Tento cyklus se znovu opakoval, když model řízení zastaral. Biologický princip předpokládá samoreprodukci, založenou na znalostním prostředí, která umožňuje permanentní proměnu s cílem rychle reagovat na neustálé změny v okolí podniku.

Filozofie funkčního managementu, který je založen na principu dělby práce, byla poprvé definována v roce 1776 Adamem Smithem v knize „Bohatství národů“: procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nejzákladnější dílčí operace tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky. Nové paradigma prosazuje opačný názor: firmy jsou budovány na principu integrace činností do ucelených procesů, aby mohly být ovládnuty týmy s maximálním podílem znalostních pracovníků. Tím se dosahuje rychlosti a pružnosti reakce na rychle se měnící požadavky zákazníků. Dílčí operace je třeba opět sjednotit do ucelených podnikových procesů, ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka. Nový přístup vyžaduje plochou organizační strukturu a u pracovníků tři s: samořízení, samokontrolu a samoorganizace. To odpovídá přechodu od ekonomie velkého měřítká (economy of scale) k ekonomii znalostí nebo vědění (knowledge economy). Organizace založená na znalostech se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu: připravenost pracovníka podávat výkon (způsobilost, kompetence), zvyšování inteligence organizace, organizace

permanentního učení. Rozhodujícími kritérii pro pracovníka jsou zejména odpovědnost (vycházející z dovedností a širokých znalostí), špičkový výkon a schopnost a ochota trvale se učit.

Model systému řízení organizací

Když vezmeme v úvahu všechny pozitivní i negativní signály budoucího vývoje a zhodnotíme vývojové trendy, můžeme definovat základní charakteristiky globálního paradigmatu SŘO pro znalostní společnost.

Samoreprodukce. Podniková organizace se musí zabývat dvěma typy reprodukce: produkcí a samoreprodukci. Produkcí jsou výrobky nebo služby, což je vlastní cíl podniku. Produkce sama sebe je regenerace výrobního procesu, dovedností a znalostí v reálném čase. Schopnost samoreprodukce SŘO je základním kamenem všech změn. Princip samořízení se zrodil jako kontrast k filozofii funkčního řízení založeného na dělbě práce.

Podnik jako živý organismus. Živý organismus je schopen učit se, a tak rychle reagovat na měnící se situaci. Vnitropodnikové útvary jsou maximálně samostatné (vnitropodnikatelství, podíl na zisku). Tyto útvary jsou pružné. To znamená, že se mohou rychle rozpustit a podle jednoduchých, předem stanovených principů, podle potřeby znovu vzniknout. Příkladem jsou améby u Kyocery. Sám pojem je v podstatě metaforou. Améba, neboli měňavka, je drobnohledný jednobuněčný organismus bez pevné buněčné blány, který může měnit svůj tvar. Améby se pohybují všemi směry a hledají potravu v podobě bakterií. Rozmnožují se tak spontánně, že rychle vyčerpávají zásoby potravy a přesunují se tam, kde objeví nějaký zdroj potravy. Při nedostatku potravy se přesunou do centrálního místa, kde se nakupí v jakémsi shluku, který má hlavu i ocas, pohybují se prostředím a hledají novou potravu. Původní vůdci se rozptýlí po celém shluku, objeví se noví vůdci, kteří vytvářejí hlavu pátrající po potravě. Když potravu objeví, rychle přejdou z čela dozadu a utvoří základnu jakéhosi stvolu, na kterém se hromadí nové améby. Tak vzniká metaorganismus houbovitého tvaru.

U Kyocery jsou amébami nezávislé útvary, skládající se z tří až padesáti zaměstnanců, které mají schopnost uplatňovat tři s: samořízení, samokontrolu a samoorganizaci. Améby se identifikují podle produktů, které vyrábějí nebo prodávají a podle charakteru prací: výroba, marketing, výzkum.

Systém řízení. Nezávislé vnitropodnikové útvary jsou maximálně samostatné, mají podíl na zisku a centrum vytváří cílevědomě vnitropodnikový trh. To znamená, že si jednotlivé vnitropodnikové útvary mohou navzájem konkurovat: mohou vyrábět stejný výrobek a uzavírat navzájem mezi sebou kontrakty.. Vnitropodnikový útvar má vlastní systém řízení, vytváří zisk, na kterém se předem stanoveným procentem podílí, má vlastní provozní účetnictví i personální řízení. U Kyocery se v závislosti na poptávce a na množství práce mohou améby dělit na menší útvary, přecházet z jedné améby do druhé, mohou integrovat s jinými amébami, případně se rozpustit. Jestliže vzroste počet objednávek rozdělí se améba

na dvě. Jedna pracuje pro starého zákazníka a druhá slouží ostatním zákazníkům. Výše popsané činnosti jsou závislé výhradně na rozhodnutí améb. Pravidla vycházejí z poměru mezi celkovou výrobou a celkovou přidanou hodnotou.

Vrcholový management se skládá z vlastníka a delegovaných zástupců jednotlivých améb. Tento orgán rozhoduje o celkové strategii firmy, o kapitálu a o investicích. Řízení je podobné finančnímu holdingu. Systém hodnocení je založen zásadně na přidané hodnotě. Nezanedbatelnou výhodou tohoto postupu je skutečnost, že je snadno pochopitelný a reálně ovlivnitelný.

Měření výkonů a hodnocení podle přidané hodnoty. V takto organizovaných firmách se začíná prosazovat hodnocení výkonů podle přidané hodnoty. To umožňuje přímé srovnání výrobních jednotek nezávisle na jejich velikosti a na tom, co vyrábějí. Jak jednotlivec, tak i skupina musí přidávat hodnotu a nikdo ji nesmí snižovat. Tento systém je snadno pochopitelný a umožňuje vzájemnou srovnatelnost. Každý, skupiny i jednotlivci, má přehled o svém plnění a může je tedy více méně přímo ovlivnit a tím i převzít odpovědnost. Tak se vytváří podnikatel uvnitř podniku. Základem úspěchu je pružný účetní systém umožňující srovnání mezi odděleními navzájem, i při rozdílné produkci.

Tyto zásady byly dovedeny k dokonalosti u Kyocery. Přidaná hodnota na hodinu a na člena améby je vypočítávána denně a výsledky jsou oficiálně zveřejňovány, takže každý je schopen identifikovat své úzké profily, neefektivnosti i ztráty a rychle na ně reagovat. Podobně je vyhlašováno celkové skóre améby, které je součtem tří dílčích ukazatelů: přidaná hodnota/počet hodin, přidaná hodnota/celková výroba x 100 a celková výroba/počet hodin. Podrobné hodnocení podle přidané hodnoty, pravidla pro vznik, dělení a zánik améb - viz Truneček, 2003, str.267-268.

Systematické vytváření znalostní podnikové kultury. Vedení podniku musí zcela vědomě, systematicky a důsledně vytvářet a udržovat specifickou kulturu. Model řízení podniku vychází ze znalostí a dovedností lidí a je založen na trvalé integritě strategického, podnikatelského, znalostního a realizačního prostředí podniku. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy, i s jejich úspěšnými pravidly meziosobních vztahů. Silná podniková kultura podporuje podnikatelskou aktivitu. Využívá se spolupráce, spoluúčast, spoluvlastnictví a spolupodnikatelství – viz Girstlerová, 2006.

Cílevědomé a systematické řízení znalostí. Znalosti jsou základem modelu řízení jako živého organismu. Nejde jenom o dobře zavedené a prováděné školení, ale o systém, který zajistí permanentní řízení a sdílení znalostí. Management znalostí je uvědomělá činnost, jejímž cílem je, aby konkrétní pracovníci měli ve správnou chvíli správné znalosti. Protože základem je znalostní pracovník, má řízení a sdílení znalostí v tomto modelu prvořadou prioritu. Současný management znalostí rozpracoval a v praxi implementoval dva směry: trh znalostí a znalostní účty.

Zcela originální, u nás ojedinělá a do rutinního užívání dovedená, je implementace principu znalostních účtů (obsah znalostí) a osobních účtů (obsah financí) ve firmě GiTy – viz Girstlerová, 2006.

Závěr

Stejně jako ve vývoji společnosti tak i v managementu jsme svědky zásadního posuvu paradigmatu. Dnes umíme s vyhovující přesností charakterizovat vznik a artikulaci paradigmatu funkčního managementu, jak se tvořil od dob Adama Smithe. V současnosti se nacházíme kdesi uprostřed nového zlomu, takže obdobná charakteristika se může zdát předčasná, ale už můžeme s jistou pravděpodobností vysledovat vývojové trendy, podpořené existencí podniků typu best practices (améba, GiTy), které tyto zásady uvedly do praxe. Nová (znalostní) ekonomika odráží nové ekonomické myšlení vycházející z podmínek společnosti znalostí. Znalostní koncept SŘO nesmí zpřerhat vazby na minulé koncepty a musí s nimi být kompatibilní. Progresivní přístupy, které jsou schopny přispět k řešení nově vznikajících problémů, se integrují s posuvem paradigmatu a vytvářejí se principy nové. V managementu se integrují myšlenky procesního řízení, štihlé výroby, práce autonomních týmů, vnitropodnikové trhy (podnikání v podniku), znalostní technologie atd.atd. I když má v současné době přívrastek znalostní (společnost, ekonomika, podnik, management) řadu zastánců i kritiků, systémy uplatňované v řídicí praxi excelentních podniků více méně jednoznačně naznačují směr budoucího vývoje.

Literatura:

1. DAVENPORT,T.H., PRUSAK,L.: Working Knowledge. Harvard Business School Press 1998
2. DRUCKER,P.F.: Budoucnost začíná dnes. Management Press, 1992
3. DRUCKER,P.F.: Řízení v turbulentní době. Management Press 1994
4. DRUCKER,P.F.: Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti. Management Press, Praha 1994
5. FAYOL,H.: General and Industrial Management. London, Pitman 1949
6. GIRSTLEROVÁ, O.: Company as Living organism, Mezinárodní vědecká konference VŠE Praha „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací“, 20.října 2006
7. GLEICK,J.: Chaos. Praha Ando 1996
8. AMADA,K. – MONDEN,Y.: Profit Management of Kyocera Corporation: The Amoeba Systém. Japanese Management Accounting (ed. Y. Monden and M. Sakurai), pp. 197 – 210. Cambridge,MA: Productivity Press 1989
9. INSIDE, Trendy a strategie na českém trhu IT, 10/2000. Polemika: Nová ekonomika je novinářský termín, V.Klaus. Informační technologie mění ekonomiku. J.Zlatuška, str.16-21.
- 10.ISHIDA,H.: Amoeba Management at Kyocera Corporation. Hulman Systems Management, 13,3,183 – 195, 1994
- 11.KUDZBEL,M.: Baťa – hospodársky zázrak. Bratislava: Marada Capital Services 2001

12. KUHN, T.: The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press 1962 (slovenský překlad: Štruktúra vedeckých revolúcií. Pravda, Bratislava 1982)
13. MLÁDKOVÁ, L.: Management znalostí pro praxi. Professional Publishing 2004
14. MORTON, M.S.S.: Corporation of the 1990s – Information Technology and Organizational Transformation. Oxford University Press, New York 1991
15. NAISBITT, J.: Global Paradox: The bigger the world economy, the more powerful smallest players. Avon Books 1995
16. NAISBITT, J.: Megatrends – Ten New Directions Transforming Our Lives. Warner Books Inc., New York 1982
17. PRIGOGINE, I. - STENGERSOVÁ, I.: Order out of Chaos – Man's New Dialogue with Nature. Heineman London 1984
18. PRIGOGINE, I.: The End of Certainty. New York, The Free Press 1997
19. SLOAN, A.P.: My Years with General Motors. Doubleday, Garden City, N.Y. 1964
20. SVEIBY, K.E.: Creating Knowledge Focused Strategies – Good and Bad Practices, Knowledge Management Forum, 2nd Annual Conference, 11. – 12.6.2002 Henley Management College, Henley on Thames, UK
21. TAYLOR, F.W.: The Principles of Scientific Management. New York, Harper and Row 1913
22. TOFFLER, A.: Future Shock, Bantam Books. New York 1990
23. TOFFLER, A.: Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Books, New York 1990
24. TOFFLER, A.: The Third Wave, William Morrow, New York 1980
25. TRUNEČEK, J. a kol.: Projekt Synergie. Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002-2003. Nakladatelství VŠE 2004
26. TRUNEČEK, J.: Management znalostí a trendy světa. Sborník přednášek z 1. ročníku konference ZNALOSTI 2001, 18. – 21.6. 2001, VŠE Praha, str.94
27. TRUNEČEK, J.: Prenatální stadium ekonomie znalostí. Moderní řízení 5/2000
28. TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Preffessional publishing, Praha 2003
29. TRUNEČEK, J.: Management znalostí. C.H.Beck pro praxi. 2004
30. www.projekt-synergie.com

Abstrakt

The transformation of industrial society to knowledge (information) society, in addition to other effects, is characteristic by fundamental change of philosophy paradigm. Necessity of synergy and balance in the corporate managements systém. Elementary management principles of knowledge corporation.

Key words

Industrial society, knowledge (information) society, economy of scale, knowledge economy, best practices, company as living organism, ameba management system

Autor:

Prof.Ing.Jan Truneček, CSc.
VŠE Praha
katedra managementu
trunecek@vse.cz