

VYBRANÁ ORGANIZAČNÍ PARADIGMATA

CHOSEN ORGANIZATIONAL PARADIGMS

Josef F. Palán

Anotace:

Východiskem autorových úvah je analýza výsledků třech výzkumných projektů orientovaných na podnikatelské subjekty operující ve sféře agribusinessu. Následná aplikace induktivní metody v rámci akčního výzkumu umožňuje autorovi formulaci souboru akčních hypotéz, který představuje vybraná organizační paradigmaty charakteristická pro dynamicky se rozvíjející podnikatelské subjekty. Výčet organizačních paradigmat zahrnuje: nové kompetenční klastry, generický rozvoj, logiku hodnotové inovace, patching, podnikatelské síťování, ICT podnikání.

Klíčová slova:

Agribusiness, akční výzkum, induktivní metoda, organizační paradigmaty, nové kompetenční klastry, generický rozvoj, logika hodnotové inovace, patching, podnikatelské síť, ICT podnikání.

Abstract:

The starting point of author's considerations is the outputs analysis of the three agribusiness research projects. The set of action hypotheses represents chosen organizational paradigms, which are typical of the dynamically growing entrepreneurial subjects. It was developed by applying an inductive method within the wider action research frame. The list of organizational paradigms includes: new competency clusters, generic development, logic of value innovation, patching, entrepreneurial networking, ICT entrepreneurship.

Key words:

Agribusiness, action research, inductive method, organizational paradigms, new competency clusters, generic development, logic of value innovation, patching entrepreneurial networking, ICT entrepreneurship.

ÚVOD

Předkládaný příspěvek na téma organizačních paradigmat autor zpracoval v návaznosti na zahájení řešení projektu čis. 402/05/2697 GAČR: Modely strategického myšlení pro generování konkurenční výhody (v agribusinessu), jehož je nositelem. Řešitelský tým dále tvoří Ing. Helena Řezbová, Ph. D. a Dr. Ing. Václav Vostrovský. Cílem projektu je vytvoření knihovny modelů strategického myšlení pro generování konkurenční výhody podnikatelských subjektů operujících ve sféře agribusinessu. Vytvořená a průběžně aktualizovaná Web site, www.ModelStrategicThinking.com bude prezentovat z hlediska různých perspektiv náš analyticko-syntetický přístup a návazný výzkum.

CÍL A METODY

Cílem příspěvku je představit koncept šesti organizačních paradigmat, který reprezentuje jednu z perspektiv pohledu na stále se vyvíjející podnikovou realitu. Uvedený pracovní koncept vznikl v rámci první fáze výzkumu výše uvedeného projektu, která je

zaměřena na mapování již existujících modelů strategického myšlení v odborné a vědecké literatuře domácí a zahraniční provenience.

Metodika zpracování vychází z metodologie akčního výzkumu aplikující metodu případových studií, komparativní analýzu a induktivní metodu. Na základě zobecnění výsledků nejlepší podnikatelské praxe byl následně autorem zformulován níže uvedený koncept organizačních vzorů (paradigmat).

VÝSLEDKY - DISKUSE

Na základě analýzy výstupů třech projektů zpracovávaných pro GAČZU a GAPEF v období let 1997 až 2002 včetně souboru projektových studií zahrnujících období 2003 až 2005 zformuloval autor šest níže uvedených akčních hypotéz definujících vybraná organizační paradigmata, která lze identifikovat v procesu řízení a fungování dynamicky se rozvíjejících podnikatelských subjektů.

1. akční hypotéza: Nové kompetenční klastry

Cíl: Implementace vybraných klastrů kompetencí podporujících zvyšování efektivnosti řízení a fungování podnikatelských subjektů.

Akce: Na základě důkladné situační analýzy vymezit problémové oblasti fungování zkoumaného podnikatelského subjektu. Vlastní analýzu doplnit projektem benchmarkingu zahrnujícím komparaci s našimi dvěma největšími konkurenty. V návaznosti na výše uvedené analýzy navrhnout žádoucí posuny v podnikových dovednostech a schopnostech. Ve spolupráci s personálním útvarem připravit vzdělávací program pro implementaci nových kompetenčních klastrů orientovaný na vybrané manažery a pracovní týmy. Provázat systém měření výkonu se systémem odměňování.

Diskuse: V průběhu posledních ca 7 až 10 let došlo k výrazným posunům v oblasti organizačních kompetencí. Jde především o nové kompetence v relaci ke stále rostoucí intenzitě konkurenčního boje zesilované globalizací ekonomiky. Otevřenost české ekonomiky na jedné straně pozitivně stimuluje její rozvoj, nicméně také zvyšuje její zranitelnost. Hlavní hnací silou těchto změn je změna role zákazníka: Vše co se v podniku děje by se mělo odvíjet od přání a potřeb zákazníka. Říká se, že nejlepší podniky se dokáží oženit se svým zákazníkem! Jak to dělají? Pořádají např. několikadenní workshopy se svými klíčovými zákazníky a nejnáročnějšími klienty, kterých se účastní jejich nejtalentovanější lidé. Právě zde vzniká mnoho cenných podmětů k inovacím produktů a služeb. Evidentní je tedy posun v marketingové funkci, která se odlišně strukturuje. Na významu nabývají kompetence spojené se schopností efektivní interní a integrované marketingové komunikace. Jako zcela zásadní se jeví potřeba jakostních a zdravotně nezávadných produktů, která si vynutila vznik nové podnikové funkce zaměřené na péči o jakost. Včasná akceptace konceptu integrovaného systému jakosti na bázi mezinárodních standardů ISO 9000:2000, ISO 14000 / EMAS, HACCP atd. výrazně zlepšuje konkurenční pozici podniků na trhu EU a vytváří institucionální nástroje pro uplatnění principu nepřetržitého zlepšování, který se stává důležitou hnací silou pozitivních posunů ve firemní kultuře. Požadavek trvalého zvyšování podnikatelské efektivnosti inicializoval vznik controllingové funkce vhodně doplňující koncept strategického řízení podniku. Detailně viz. např. závěry z případových studií, které uvádí J. F. Palán, K. Tomšík a kol (1999).

2. akční hypotéza: Generický rozvoj

Cíl: Implementace generického přístupu v procesu využívání podnikatelských příležitostí.

Akce: Na základě systematického monitorování a evaluace vynořujících se podnikatelských příležitostí rozšiřovat rámec předmětu podnikání tak, aby vhodně navazoval a využíval stávající výzkumný, výrobní a obchodní potenciál organizace. Při vlastním strategickém rozhodování důsledně uplatňovat kritérium minimálních investičních nákladů spojené

s maximálními výrobními a prodejními efekty ve střednědobém eventuálně v dlouhodobém časovém horizontu.

Diskuse: Dynamický a vyvážený růst podniku předpokládá důsledné využívání synergického efektu. Prozíravý management a vlastníci rozšiřují prosperující podnik na základech, které dovedly podnik k excelentnímu fungování. Nástroje, které pro rozvoj podniku použijeme se budou lišit v závislosti na charakteru podnikatelské příležitosti. Účinnými nástroji jsou v této souvislosti např. fúze a akvizice. Názorným příkladem rozvoje společnosti založeným na původním předmětu podnikání je historie společnosti Jihočeské mlékárny, a.s., nebo akciové společnosti Jihlavské mlékárny. Blíže viz. H. Řezbová in J. F. Palán, E. Rosochatecká a kol. (2000, s. 72-84).

3. akční hypotéza: Logika hodnotové inovace

Cíl: Implementace logiky hodnotové inovace pro udržování a vytváření konkurenční výhody, finanční výhody včetně eventuálního rozvoje podnikových schopností a dovedností.

Akce: Logika hodnotové inovace vyžaduje uplatnění odlišného způsobu strategického myšlení vrcholového managementu a vlastníků. Východiskem strategických úvah je hodnotová analýza uplatňovaná v souvislosti s kritickými faktory úspěchu v daném odvětví. V rámci workshopů vrcholového managementu jsou definovány hodnotové křivky pro jednotlivé výrobní řady eventuálně služby včetně jejich komparace s našimi největšími konkurenty. Při vlastním rozhodování o plánovaných inovacích zahrnujících i výběr vhodných inovačních platform se snažíme změnit logiku odvětvové soutěže. Naším záměrem je docílit takového hodnotového posunu, který nám umožní úspěšnou tržní expanzi tj. nabídne zákazníkům zcela výjimečnou užitnou hodnotu.

Diskuse: Logika hodnotové inovace podporuje změnu vektorového prostoru strategického myšlení vymezeného vektorem konkurenční výhody, vektorem finanční výhody a vektorem podnikových schopností a dovedností tím, že opouští požadavek jejich současné maximalizace. Hodnotoví inovátoři uplatňují modifikovanou variantu reengineeringového myšlení. Kladou si otázky, které problematizují stávající faktory úspěchu v odvětví definovanými benchmarkingem. V okamžiku, kdy představitelé vrcholového managementu začínají přemýšlet o podnikání jakoby od začátku (tj. staví podnik na zelené louce) vytváří si šanci identifikovat jedinečný hodnotový posun, který může vynést jejich podnik do čela odvětvové soutěže. Detailně včetně případových studií viz. Ch. W. Kim, R. Mauborgne (1996).

4. akční hypotéza: Patching

Cíl: Implementace patchingového přístupu do procesu organizování podnikatelského subjektu.

Akce: Pro udržitelné zlepšování tržní pozice podnikatelského subjektu je důležitá jeho schopnost reagovat v předstihu na výzvy tržního prostředí včasnou koncentrací podnikových zdrojů. V této souvislosti doporučujeme níže uvedený postup:

1. Generální ředitel ve spolupráci s ředitelem marketingu pověří špičkového manažera úkolem trvale monitorovat vývoj trhu s cílem vyhledávat příležitosti pro rozšiřování, spojování, dělení, rušení a celkovou přibližnou optimalizaci podnikatelských aktivit. Jde tedy o soustavné vyhledávání nových trhů, ale také o vytváření nových konceptů podoby organizační struktury podniku, tj. nové podoby a struktury podnikatelských organizačních jednotek.

2. V okamžiku, kdy se vynoří nová podnikatelská příležitost je nutné, aby pověřený manažer s týmem prvotřídních specialistů:

- Pečlivě zhodnotil objevující se podnikatelskou příležitost z hlediska podnikových schopností (znalostní báze a dovedností), produkční kapacity a geografických potřeb.

- Rychle zformuloval několik možných variant jejího využití. Zajistil evaluaci zvažovaných strategických variant.
- Vyloučil ty varianty, které by vedly k překrývání využití podnikatelských příležitostí jinými podnikatelskými organizačními jednotkami společnosti.
- Rozhodoval se rychle, protože rychlá reakce je důležitější než preciznost.

Pověřený manažer dále věnuje zvýšenou pozornost velikosti navrhovaných podnikatelských-organizačních jednotek. Jestliže se tržní prostředí v daném odvětví mění rychleji, je vhodné vytvářet spíše menší podnikatelské organizační jednotky. Je třeba mít stále na mysli, že velké organizační jednotky se obvykle chovají rigidně a jejich reakce jsou zatíženy velkou setrvačností. Na druhé straně příliš malé podnikatelské organizační jednotky vytváří chaos a účinně snižují podnikovou efektivitu.

Implementaci navržených organizačních změn bude předcházet pečlivé ověřování životaschopnosti nových podnikatelských subjektů experimentem na pozadí stávající organizační struktury.

Diskuse: Výše uvedený přístup podporuje flexibilitu a zlepšuje adaptabilitu podniku, který neustále hledá svoji optimální organizační strukturu vzhledem k semi-chaotickému vývoji vnějšího prostředí. Experimentální charakter organizačních posunů je přiměřenou reakcí na jistou míru nepředvídatelnosti vývoje vnějšího podnikatelského prostředí a je typický pro společnosti, které se snaží udržet na špici odvětvové soutěže. Závěrem lze konstatovat, že patchingový přístup podporuje připravenost podniku ke změnám a příznivě formuje podnikové klima. Detailně včetně případových studií viz. S. L. Brown, K. M. Eisenhardt (1998).

akční hypotéza: Podnikatelské sítě

Cíl: Implementace síťového konceptu jak v rámci vnitřního prostředí podniku, tak i v jeho podnikatelských aktivitách v rámci holistické sítě podniků operujících v daném odvětví.

Akce: Analýza organizační kultury, komunikační audit včetně auditu marketingové komunikace, portfoliová analýza s využitím matice GE s cílem posoudit míru hierarchického přístupu k řízení zkoumané společnosti, její otevřenost versus uzavřenost vůči vlivům vnějšího prostředí. Posilovat schopnost rychlé a adekvátní reakce společnosti vytvářením hospodářsky samostatných organizačních jednotek (podnikatelských jednotek). Vytvářet vhodné ekonomické prostředí pro jejich vzájemnou spolupráci a tržní expanzi. Podporovat delegování pravomoci až na nejnižší úroveň řízení, kde jsou právě potřebné znalosti a zkušenosti. Upřednostňovat organický a týmový přístup v procesu jejich organizování. Vytvářet podnikatelské sítě se svými dodavateli i odběrateli. Aktivně vyhledávat příležitosti k vytváření virtuálních podniků s cílem získání lukrativních zakázek.

Diskuse: Síťový přístup k organizování podniku má minimálně dvě dimenze. Prvá dimenze vychází z požadavku maximální mobilizace talentů v podniku. Tuto část lze aktivovat vhodnou restrukturalizací pojatou i evolučně s cílem zploštit dosavadní hierarchickou strukturu podniku, snížit počet stupňů řízení a delegovat rozsáhlé pravomoci až na úroveň procesních týmů podnikatelských organizačních jednotek. Motivační potenciál uvedených změn je velmi silný. Je jistě nesporné, že motivace ředitele nově zřízené podnikatelské jednotky, byť čítala jenom 60 zaměstnanců je řádově vyšší, než asistenta ředitele společnosti. Druhá dimenze souvisí s potřebou stále větší otevřenosti podniku vůči vlivům vnějšího prostředí. Tato převaha podnikové otevřenosti navenek přináší zdravou míru konfrontace s vývojem vnějšího prostředí a je hlavní hnací silou flexibilní a předvídaté reakce podnikatelských organizačních jednotek na objevující se tržní výzvy včetně sociálních aspektů podnikání. Přesvědčivý příklad flexibility nabízí v této souvislosti italská módní společnost Benetton, která prodává svoje výrobky prostřednictvím sítě prodejen, které jsou ve vlastnictví tisíců individuálních podnikatelů na celém světě. Pro zajištění výroby plánovaného

sortimentu zboží firma uzavírá dílčí smlouvy s jednotlivými výrobci vytvářejícími síť čítající ca 700 nezávislých dodavatelů, z nichž někteří jsou v částečném vlastnictví firmy.

akční hypotéza: ICT podnikání

Cíl: Využití nových podnikatelských příležitostí na bázi redefinice podnikání uplatňující vhodně poslední poznatky z oblasti informačních a komunikačních technologií.

Akce: Analýza podnikatelských příležitostí v oblasti e-businessu. Nový návrh architektury podnikových procesů s cílem výrazného zvýšení užitné hodnoty nabízených produktů a služeb zákazníkům, spojený se zkrácením doby cyklu, výraznou redukcí nákladů v relaci k marketingové komunikaci a průzkumu trhu.

Diskuse: Revoluční vývoj v oblasti komunikací a informačních technologiích přináší zcela nové příležitosti pro podnikání. Umožňuje vznik zcela nových podnikatelských subjektů (např. prodej knih prostřednictvím internetu), ale i nové možnosti v oblasti marketingové komunikace dobře zavedených firem. Obrovské částky věnované na průzkum trhu a segmentaci zákazníků lze např. výrazně redukovat promyšlenou implementací systémů CRM. Vhodně navržená website společnosti představuje účinnou formu spoluvytváření image společnosti, ale lze ji stejně dobře využít pro e-business. Internet a mobilní komunikace vytváří dnes jedinečné podnikatelské příležitosti jejichž efektivní exploatace je především záležitostí rychlé reakce podnikatelských subjektů. Blíže viz např. E. Jablonská in J. F. Palán, E. Rosochatecká a kol. (2000, s. 55-64).

ZÁVĚR

Předložený koncept šesti organizačních paradigmat představuje jednu z perspektiv pohledu na stále se vyvíjející podnikovou realitu. Autor si nedělá nárok na jeho kompletnost, ale zdůrazňuje jeho koncepční otevřenost. Pro vytvoření otevřeného systému organizačních paradigmat, které lze využít v koncepčních úvahách podnikových strategií a teoretiků je zapotřebí jeho dalšího doplnění z jiných perspektiv. Argumentační báze výše uvedených paradigmat byla omezena vzhledem k doporučenému rozsahu příspěvku.

Literatura

- Brown, S. L., Eisenhardt, K. M.: *Competing on the edge*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-754-4.
- Kim, Ch. W., Mauborgne, R.: *Value innovation: The strategic logic of high growth*. In: HBR, January-February 1996, pp. 75-85. ISSN 0017-8012.
- Palán, J. F., Tomšík, K. a kol.: *Výzkum připravenosti výrobních a nevýrobních organizací Agrokomplexu k organizační změně*. Výzkumná zpráva pro GA ČZU, projekt čis. 21197. Praha: KŘ, KZE PEF, 1997-1999.
- Palán, J. F., Rosochatecká, E. a kol.: *Metodika zpracování projektu transformační změny organizace se strategickým záměrem získání konkurenční výhody, včetně její modelové aplikace na vybraném zpracovatelském podniku*. Výzkumná zpráva pro GA PEF ČZU, projekt čis. 34199. Praha: KŘ, KZE, KS, KIT, KSI PEF, 2000.
- Palán, J. F., Řezbová, H. a kol.: *Pragmatická metodika formulace a implementace podnikatelské strategie pro malé a střední podniky agribusinessu*. Výzkumná zpráva pro GA PEF ČZU, projekt čis. 48401. Praha: KŘ, KZE, PEF, 2002.
- Palán, J. F.: *The paradigms of strategic thinking*. In: Zemědělská ekonomika, Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací 2001, s. 44-54. ISSN 0139-570X.
- Palán, J.F. a kol.: *Moderní řízení podniku*. Praha: Verlag Dashofer 2001. ISBN 80-86229-11-4.
- Veber, J. a kol.: *Management*. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-029-5.

Adresa autora:

Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc.

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6, tel.: +420 603 796 415

E-mail: palan@pef.czu.cz, palan@zf.jcu.cz