

Systém řízení moderního podniku

Management system of modern company

Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc., Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, 165 21 Praha 6, tel.: +420 2 2438 2255, fax: +420 2 2092 2259, e-mail: palan@pef.czu.cz

Summary

New role of companies carrying business in the area of agribusiness, that is affected by the increasing consumers requirements for quality and healthy food, sufficient environmental and animal care, leads in its consequences into a new philosophy of management of organizations. Significant conception movements in approach to ISO 9000 towards the philosophy of TQM create important presumptions for re-evaluation of existing management systems. "Sustained quality systems", very often introduced with the one target to get the certificate necessary to ensure the sales, means in vast majority of companies a large sum of "dead" documentation that is from time to time updated in respect to receive the re-certification. Their structure is often unnecessarily complicated and full of useless details. Altogether it is then very efficient blocker of any organizational changes.

Based on the research the author wants to point at the hidden potential of change lying in the correct understanding of the revised concept on new ISO 9000 that can become the catalyst of organizational changes. Model of integrated quality system which contains relevant subsystems, i.e. ISO 9000, HACCP, ISO 14 000 (program EMAS), health protection and safety at work (for example BS 8800) create solid base for pragmatic reformation of the company management system.

The core of new architecture of company management systems become re-defined company processes with in-built institute of continuous improvement interconnected with strategic management process. New paradigms of strategic thinking determine the form of this key company process and it's reflection in the main processes. New concept of management system is connected with distinctive value shifts in the organizational politics (the way of enforcing power in the company) and therefore also in the company culture. The expected result of this transformation should be financially healthy, flexible and socially responsible entrepreneurial subjects in the agribusiness area.

Anotace

Nová role podnikatelských subjektů agribusinessu spojená se zvyšujícími se nároky zákazníků zahrnujícími oblast jakosti a zdravotní nezávadnosti potravin, adekvátní péči o životní prostředí a zdraví zvířat vede ve svých důsledcích k nové filosofii výstavby systémů řízení moderních podniků. Významné koncepční posuny v pojetí systémových norem ISO 9000 směrem k filosofii systémů TQM vytváří dobré předpoklady k přehodnocení stávajících přístupů k řízení. "Trpěné systémy jakosti", vytvářené často s jediným cílem získání potřebné certifikace pro zajištění odbytu, představují ve velké většině podniků mrtvé dokumentační systémy, čas od času renovované z důvodu nutné re-certifikace. Jejich struktura je často zbytečně komplikovaná a plná neužitečných detailů. Jako celek pak představují účinný blokátor podnikových změn.

Autor příspěvku na základě výzkumných sond do podnikové sféry upozorňuje na skrytý potenciál změny spočívající ve správném pochopení filosofie revidovaného konceptu systémové normy ISO 9000, která se stává integrující komponentou podnikových změn. Model integrovaného systému jakosti zahrnující relevantní subsystémy, tj. ISO 9000, HACCP, ISO 14 000 (resp. program EMAS) a ochranu zdraví a bezpečnosti při práci (např. BS 8800) vytváří základnu pro pragmatickou reformu podnikového systému řízení.

Jádrem nové architektury podnikového systému řízení se stávají redefinované podnikové procesy se zabudovaným institutem trvalého zlepšování a provázané s procesem strategického řízení podniku. Nová paradigma strategického myšlení určují podobu tohoto klíčového podnikového procesu a jeho konkrétní reflexi v hlavních podnikových procesech. Nové pojetí systému řízení je spojeno s výraznými hodnotovými posuny v organizační politice (tj. ve způsobu uplatňování moci v podniku) a tedy i v podnikové kultuře. Očekávaným výsledkem této transformace by měly být finančně zdravé, podnikatelsky pružné a sociálně zodpovědné podnikatelské subjekty agribusinessu.

Key words

Management system, agribusiness, integrated quality system, ISO 9000, HACCP, EMAS, BS 8800, company processes, strategic management process, company culture.

Klíčová slova

Systém řízení, agribusiness, integrovaný systém jakosti, ISO 9000, HACCP, EMAS, BS 8800, podnikové procesy, proces strategického řízení, podniková kultura.

Úvod

Životaschopný venkovský prostor by měl být reprezentován zemědělstvím, které je multifunkční, udržitelné a konkurenceschopné.

Vlastní multifunkční charakter zemědělství lze vyjádřit jeho posláním, které zahrnuje:

- Produkci potravin, krmiv a vlákn (včetně jeho průmyslového využití),
- ochranu krajiny a životního prostředí,
- jeho význačný podíl na spoluvytváření životaschopných venkovských oblastí, včetně jejich vyváženého rozvoje.

Žádoucí vztah mezi zemědělstvím a životním prostředím lze vyjádřit konceptem udržitelného rozvoje zemědělství, kdy udržitelný rozvoj je definován, jako takový rozvoj, který splňuje potřeby současných generací, aniž by omezoval možnosti rozvoje generací budoucích.

Konkurenceschopnost zemědělského sektoru lze vyvozovat ze schopnosti podnikatelských subjektů vytvořit, eventuálně udržet konkurenční výhodu a s ní spojenou finanční výhodu, včetně adekvátního rozvoje podnikových schopností a dovedností.

Implikace výše uvedeného modelu role zemědělského sektoru a v návaznosti celé sféry agribusinessu vytváří nový a provázaný soubor požadavků pro řízení na makroekonomické a mikroekonomické úrovni.

J. Hřebíček (2001) uvádí, že nespojité, tj. turbulentní vnější prostředí, zesilující celosvětová globalizace a hyperkonkurence daly vzniknout nové filosofii řízení organizací: systému integrovaného managementu (Integrated Management System), integrujícímu jednotlivé aspekty managementu v jeden celek založený na principu trvalého řízení změn. Na tuto situaci reaguje i Evropská Unie v jejímž právě probíhajícím 5. rámcovém programu EU se jedním z hlavních vědeckých a výzkumných úkolů stává konkurenceschopný a udržitelný rozvoj, s prioritou řešení problematiky neustálého zlepšování systémů integrovaného managementu organizací, zejména pak malých a středních podniků.

Protože tématem předkládaného příspěvku je problematika systému řízení moderního podnikatelského subjektu v agribusinessu, soustředíme se v dalším výkladu právě na problematiku nové architektury podnikového systému řízení. Přiměřeně sofistikované integrované systémy řízení jsou podle názoru autora příspěvku sine qua non jejich trvale udržitelného rozvoje.

Cíle a metodika

Cílem předkládaného příspěvku je navrhnout model systému řízení moderního podniku agribusinessu, který respektuje nový soubor požadavků pro řízení podnikatelských subjektů na mikroekonomické úrovni a jehož modulární - otevřená architektura vytváří přiměřené předpoklady pro jejich další dynamický rozvoj.

Základní metodický přístup ke zpracování uvedené tematiky vycházel z aplikace metodologie akčního výzkumu (French, Bell 1990). Spojení klasické ekonomické analýzy s kvalitativně pojatým výzkumem klíčových faktorů transformačního modelu organizace využívajícím důsledně techniku řízeného interview, včetně skupinového interview a osobních prohlídek podnikových procesů umožnilo v rámci projektu GA ČZU čis. 104/10/21197 a GA PEF čis. 104/10/4840 zformulovat soubor pracovních hypotéz pro přímé podnikatelské využití (viz. Diskuse). Na základě výsledků této analytické fáze byl navržen níže uvedený model systému řízení podnikatelského subjektu.

Výsledky

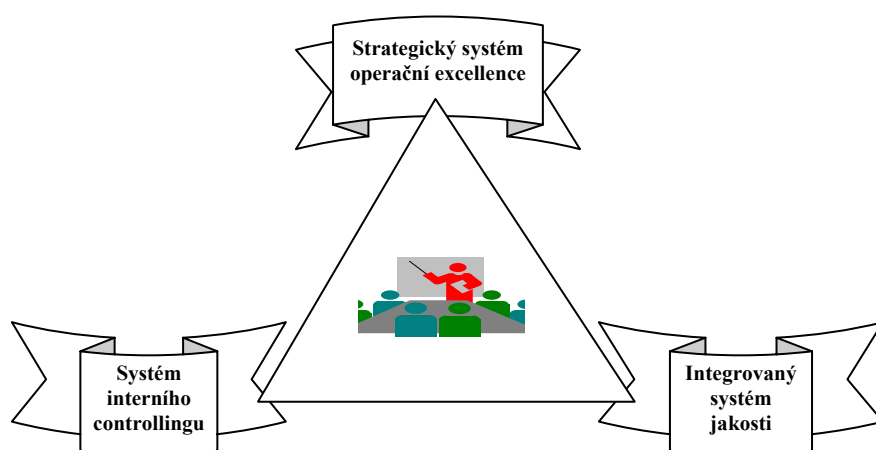
Začlenění České republiky do politických a hospodářských struktur EU je otázkou nejbližší budoucnosti. Jaký je vlastně společný trh EU? S jakými základními obchodními a tržními faktory by měly naše podnikatelské subjekty počítat? Lze uvést níže uvedené agregované faktory:

- Společný trh EU a celosvětový trh vyžaduje vysokou kvalitu a zdravotní nezávadnost výrobků a služeb orientovanou na uspokojování potřeb zákazníků,
- odráží environmentální náklady výroby, např. při využití, recyklaci a odstraňování odpadu atd.,
- požaduje i bezpečnost a ochranu zdraví při vytváření výrobků a poskytování služeb,
- podporuje vyspělou podnikovou kulturu a sociální zodpovědnost podniků bezpodmínečně zahrnující podnikatelskou etiku.

Vlastní návrh integrovaného systému řízení moderního podnikatelského subjektu v agribusinessu by tedy měl strukturálně ošetřovat naplnění výše uvedených faktorů a přiměřeně podporovat rozvoj životaschopného venkovského prostoru. Sladění těchto často protichůdných požadavků podporuje koncepce procesně orientovaného integrovaného systému řízení. Jde o takové vnitřní uspořádání systému řízení, které nabízí oproti byrokratickým modelům, téměř ideální pružnost, účelnost a účinnost reakcí na neočekávané tržní situace.

Tento systém řízení vychází z požadavku harmonické integrace hlavních podnikových funkcí v širším systémovém rámci podnikových procesů a důsledném vytváření synergických efektů. Jeho charakteristickým rysem je procesní přístup k výrobním i nevýrobním činnostem organizací, včetně institucionálně zakotveného principu trvalého zlepšování. Jedno z možných řešení představuje koncept, který autor příspěvku uvádí níže.

Schéma 1 Návrh modelu integrovaného systému řízení podnikatelského subjektu v agribusinessu



Prezentovaný model integrovaného systému řízení podnikatelského subjektu v agribusinessu je tvořen třemi systémy nižšího řádu, které jsou vzájemně účelně provázány a vytváří holistický celek s optimalizovanými redundantními vazbami zvyšujícími jeho operační spolehlivost a podporující organizační učení:

1. Strategický systém operační excellence.
2. Systém interního controllingu.
3. Integrovaný systém jakosti.

Dále si jednotlivé systémy stručně popíšeme:

1. Strategický systém operační excellence

Strategický systém operační excellence může být vytvořen na bázi strategického manažerského systému odvozeného z konceptu balanced scorecard (Kaplan, Norton 1996) a vyhodnocován s využitím kritérií Evropského modelu pro jakost.

Strategický systém operační excellence by měl být uceleným dynamickým systémem, který směřuje činnosti a nástroje firmy do nekončícího koloběhu, jehož vstupním i výstupním bodem jsou zákazníci, trhy a vlastníci společnosti. Tématicky zahrnuje problematiku provázané formulace a implementace podnikatelské strategie, tj. pojednává o strategiích, spolupráci, výkonnosti, managementu, zákaznických řešeních a evaluaci systému a vytváří tak silnější, konkurenceschopnější a úspěšnější podnikatelský subjekt.

Strategický systém operační excellence by měl představovat systém, který určuje klíčové činnosti, stanovuje jasné priority a vytváří obraz společnosti sice decentralizované, ale pro zákazníky, trhy a investory vystupující jako jedné společnosti, která realizuje bezchybná zákaznická řešení, ve správnou dobu a podle požadavků zákazníka.

Veškeré podnikové procesy jsou zde provázány s klíčovými strategiemi, jsou zaměřené na výsledky a nastavené tak, aby přinášely hodnotu pro zákazníky, vlastníky a zaměstnance. Je vytvořen promyšlený systém hodnocení a kontroly pro zlepšování celkového zdraví společnosti. Procesy a nástroje tohoto systému zajišťují neustálé zlepšování, které vede k úspěchu společnosti na trhu.

2. Systém interního controllingu

Jádro systému interního controllingu by měl tvořit systém kontrolních standardů. Každá společnost, která se rozrůstá a prodává své výrobky a služby na mnoha trzích potřebuje mít základní systém standardů a kontrolních mechanismů, které mají zajistit, aby nedocházelo k unikům informací, křížení pravomocí, nebo aby nemohlo dojít k jejich zneužití, jejich dokumentaci a mnohé další. Často jsou pak tyto standardy součástí dokumentační základny podniku, která mimo ně obsahuje i politiku firmy, etický kodex a další standardy týkající se například účetních postupů, komunikace s akciovými trhy a další. “Standardy interní kontroly by měly být vytvořeny, aby dokladovaly závazek společnosti být v souladu s legislativou a navazujícími předpisy a směrnici, zajišťovaly pravdivé operativní i finanční výkaznictví a celkovou integritu podnikatelských aktivit”.

Základním kamenem celé firemní politiky by mělo být dodržování dobrých podnikatelských praktik. Tento základ může zajišťovat např. 11 stavebních kamenů, které lze dále rozdělit do tří oblastí. První z nich tvoří politiky a procedury, pod které spadá etický kodex společnosti, účetní a operativní směrnice, standardy interní kontroly. Druhá oblast má zajistit správnou implementaci a pravidelnou kontrolu a patří do ní Operativní management, funkce finančního managementu a takzvaný self-audit. Do třetice tyto dvě oblasti doplňuje oblast monitoringu a hodnocení pod kterou spadá podnikový audit, audit externí, interní kontrola prováděná na úrovni divizí, a dále např. komise pro podnikatelskou etiku a komise pro audit odpovědná představenstvu společnosti. Všechny tyto základní stavební prvky podnikové politiky mají zajistit soulad s legislativou, účetními a finančními standardy a environmentálními požadavky. Zákazníkům společnosti by měly přinášet uspokojení a jistotu, stejně tak jako akcionářům, pro které by měly navíc přinést zhodnocení jejich investic.

Integrovaný systém jakosti

Moderní koncept integrovaného managementu jakosti vychází z principů managementu procesů. Procesní orientace umožňuje nastartovat trvalý proces zlepšování všech relevantních podnikových procesů a činností. Účelová definice jakosti nabízených výrobků a služeb podporuje nákladovou optimalizaci a přiměřenou standardizaci podnikových činností, procesů a systémů. Důsledná orientace na zákazníka, těsné propojení s dodavateli a řízená změna podnikové kultury umožňují trvalé zvyšování podnikové efektivity a v celkovém důsledku vedou k vytvoření a udržení konkurenční výhody podniku a s ní spojené finanční výhody, včetně rozvoje podnikových schopností a dovedností.

Struktura integrovaného systému jakosti podnikatelského subjektu v agribusinessu by měla podle názoru autora přispívat zahrnovat:

- Systém jakosti na bázi revidované normy ISO 9000:2000,
- eventuálně Systém HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), tj. analýza nebezpečí narušení zdravotní nezávadnosti potravin, identifikace kritických bodů a preventivní zajištění kontroly v těchto bodech (průběh výroby, zpracování, skladování, přepravy, distribuce a kulinárních úprav).
- systém environmentálního managementu na bázi ISO 14 000, respektivě na bázi programu EMAS,
- systém ochrany zdraví a bezpečnosti při práci např. v rámci normy BS 8800.

Diskuse

Pro podnikatelské subjekty operující ve sféře agribusinessu lze na základě výše zmíněného souboru pracovních hypotéz (viz. Cíle a metodika) zformulovat níže uvedené diskusní závěry:

- Nepochopení důležitosti procesu strategického řízení a managementu podnikových změn vrcholovým managementem a vlastníky, absence znalostí vhodných analytických metod je často blokujícím faktorem potřebných systémových organizačních změn^{1,2}. S tím úzce souvisí potřeba vytvářet v organizaci podmínky pro trvalé učení a rozvoj. Promyšlený management znalostí, rozvoj podnikového vzdělávání

¹ R. Zuzák (2001) například navrhuje vytvoření systému včasného varování podniku, který umožňuje na základě vybraného souboru kvalitativních symptomů identifikovat situaci v podniku, která by mohla vést do krizové situace a následně řešit vzniklý stav ještě v počátečním stadiu.

² J. Štůsek (2001) správně upozorňuje na důležitost controllingu, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabráňuje překvapením a včas signalizuje nutnost zásahu, když se objeví nebezpečí vyžadující učinit v řízení příslušná opatření.

v rámci konceptu učící se organizace jsou a budou nezbytnými předpoklady dalšího dynamického rozvoje organizace³.

- Vrcholový management nedoceňuje klíčovou roli **marketingového procesu** pro obchodní úspěch podniku. Je třeba zlepšit využívání dostupných databází informací, včetně systematického průzkumu trhu. Nepodceňovat školení prodejců a zajistit ekvivalentní podporu prodeje. Dále je nutné zlepšit tok inovačních podnětů a zavést systematický benchmarking klíčových konkurentů. Samozřejmostí by měla být péče o klíčové zákazníky organizace a aktivní vytváření poptávky. Rovněž důkladná orientace v problematice potravinářsko-dodavatelských řetězců je dnes nezbytností.
- Pro manažery je typické **úzce orientované chápání jakosti** vztahované pouze na výrobek. Evidentní je nedocení role systémů jakosti v procesu trvalé změny podniku. Průkazná je absence znalostí týkajících se systémů HACCP, řady systémových norem ISO 9000, ISO 14000, problematiky komplexního řízení jakosti, včetně konceptu nepřetržitého zlepšování. Zřejmé je nedocení implikací na změnu podnikové kultury a práci každého jednotlivce v organizaci.
- Manažeři nevěnují dostatečnou pozornost **procesu motivace** pracovníků. Jde jak o motivaci vnitřní, tak vnější. Hmotná motivace /mzdová motivace/ není důsledně diferencována a propojena dostatečně jasně se systémem měření výkonu. Takový systém v řadě organizací chybí. Dokonce i u organizací, které prošly úspěšnou transformací fyzické vrstvy (organizační procesy, organizační struktura, technologie).
Nedostatky projevující se v motivačním procesu úzce souvisí s nedostatky v **komunikačním procesu**. Požadavek zlepšení komunikačního toku zvláště ve vztahu k nejnižší úrovni řízení je přímo kritický. Nedostatek informací na nejnižší úrovni výrazně demotivuje pracovníky a blokuje připravenost organizace ke změnám.

Závěr

Vytvořit pružný, otevřený a dobře integrovaný systém podnikového řízení je úkol dlouhodobý a vlastně nikdy nekončící. Projektové řízení je v tomto případě reprezentováno ucelenými projektovými cykly, které jsou svým charakterem iterativní. Permanentní snaha o efektivní podnikové řízení založeném na transparentnosti podnikových procesů a transakcí, jejich objektivní evaluaci přináší vytváření vyšší ekonomické přidané hodnoty a vede ve svých důsledcích i k růstu tržní hodnoty společnosti.

Změna funkcionálního myšlení na myšlení procesní, implementace managementu procesů a kvalitativní změna podnikové kultury⁴ jsou záležitostmi časově náročnou. Jde však o nutné a nezbytné předpoklady trvale udržitelného rozvoje podniku v dnešním proměnlivém a nespojitě se měnícím podnikatelském prostředí. Potvrzují to zkušenosti předních světových společností. Přál bych si, aby naše podnikatelská sféra tuto příležitost pochopila a pragmaticky využila. Vždyť zvýšení konkurenceschopnosti našich podniků je podmínkou našeho hladkého začlenění do evropských hospodářských struktur!

Literatura

- French, L. W., Bell, C. H.: Organizational Development. Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1990, pp. 98-111, ISBN 0-3-641739-6.
- Hřebíček, J.: Integrované systémy řízení. In: Fiala, A. a kol.: Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000, Verlag Dashöfer, Praha 2001, kap.3.3, ISBN 80-86229-19-X.
- Internal Control – Integrated Framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), 1992.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review, January-February 1996, pp. 75-85.

³ Věnovat zvýšenou pozornost rozvoji manažerských schopností v rámci nové znalostní kategorie, tzv. emoční inteligence. Emoční inteligenci definujeme jako schopnost řídit efektivně sám sebe a vztahy s ostatními lidmi. P. Ottlová (2002) uvádí, že emoční inteligence je hlavním předpokladem k dosažení špičkových výkonů v zaměstnání.

⁴ V. Vondráčková (2002) správně upozorňuje, že institut, který je silným stimulem změny myšlení zaměstnanců ve směru podnikatelského myšlení, tj. myšlení hospodáře ve vlastním podniku jsou zaměstnanecké akcie. Je paradoxní, že právě tento nástroj není v České republice komplexně legislativně ošetřen.

- Ottlová, P.: Emocionální inteligence. In: Sborník prací - International Scientific Days 2002, SPU, Nitra, s. 278-282, ISBN 80-8069-027-8.
- Palán, J. F. et al.: Moderní řízení podniku. Verlag Dashöfer, Praha 2001, kap. 4/7, ISBN 80-86229-11-4.
- Palán, J. F., Řezbová, H. et al.: Výzkum strategického myšlení. GA PEF ČZU v Praze, projekt čís. 104/10/4840, Praha 2002.
- Palán, J. F., Tomšík, K., Rosochatecká, E., Řezbová, H., Šařecová, P.: Výzkum připravenosti podnikatelských subjektů agribusinessu k organizační změně. GA ČZU v Praze, projekt čís. 104/10/21197/0, Praha 1999.
- Štůsek, J.: Controlling. In: Palán, J. F. et al.: Moderní řízení podniku. Verlag Dashöfer, Praha 2001, kap. 7/4.6.2, ISBN 80-86229-11-4.
- Vondráčková, V.: Systémy zaměstnaneckých akcií. In: Sborník prací - International Scientific Days 2002, SPU, Nitra, s. 392-397, ISBN 80-8069-027-8.
- Zuzák, R.: Koncepce vytváření systémů včasného varování podniku. In: Zemědělská ekonomika, 47, 2001 (10): 455-458, ISSN 0139-570X.