

Jaromír Mazel

Úvod

Prvním krokem ke zlepšení kvality rozhodování je nekompromisní návrat k realitě při posouzení výchozí situace. Dnešní ekonomická realita v oblasti organizační struktury podniku jsou síťové propojené systémy, jejichž působení navenek méně závisí na chování jejich jednotlivých částí, více však na vztahu a závislosti mezi nimi: celek se chová jinak, než součet jednotlivých elementů. Na vytváření mezipodnikových kooperací spočívají naděje ekonomů ve snaze o zlepšení hospodářské situace. Cílem je přitom zvýšení jak individuální, tak společné konkurenceschopnosti všech účastníků hospodářské soutěže. Různorodá charakteristika vztahů, ve kterých může být kooperace provozována, přináší rozličné ekonomické, ale i sociálně-etické problémy.

Nové, organizační formy mají tendenci vymykát se stávajícím kategoriím a uspořádáním. Hlavním úkolem managementu v budoucnosti bude transferování jednotlivých podnikových funkcí do decentralizovaných, částečně autonomních sdružení, obvykle přesahujících hranice podniku a řešení úpravy jejich organizačních, smluvních, ale i sociálních interakcí.

Tento článek se zabývá významem zákazníka jako stakeholdera, tedy rozbořem jednoho vybraného aspektu stakeholderovského přístupu: vztahu podniku k zákazníkům. Příspěvek však analyzuje i jiné hledisko: tvarování strategie výstupů s přihlédnutím k dynamice oboru. Změny rámcových podmínek, jako např. globalizace nebo zkrácení reakční schopnosti („time to market“), nutí podniky k posunu „výstupů“ směrem k vysokému zhodnocování (zákazníci hledají a chtějí řešení, ne produkty).

V článku se ukazuje, že oba přístupy vedou k ekonomickému fenoménu podnikových sítí - souvislost, na kterou doposud v teorii nebylo poukázáno. Docházíme k závěru, že kooperace, jako jedno z afirmativních stanovisek k navazování externích synergií, jsou výsledkem podnikových aktivit ve smyslu procesů, řešících jejich problémy

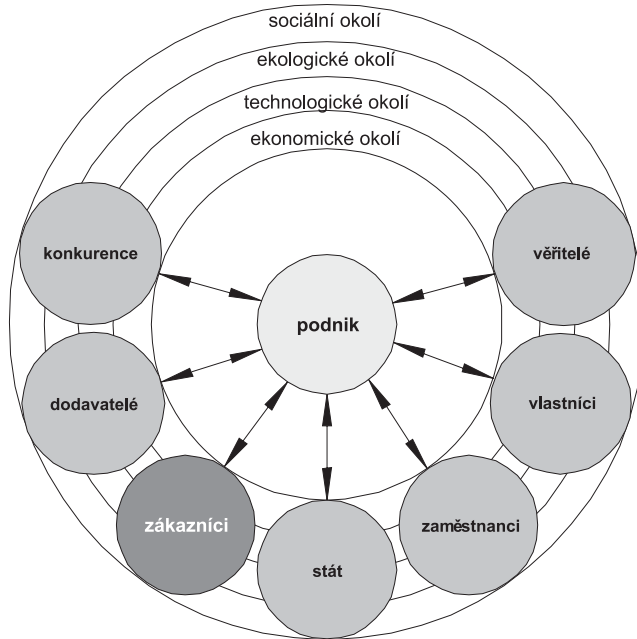
tam, kde vytváření hodnot pro zákazníka přesahuje možnosti samotného podniku.

1. Customer Value

Model vnějšího prostředí podniku se zakládá na stakeholderovském přístupu, který „chápe podnik jako střet zájmu různých zúčastněných subjektů“ [5, s. 10]. Schéma na Obr. 1 vychází z modelu podniku zaměřeného na znázornění jeho „Stakeholder Value“ [5, s. 16], přičemž skupiny spotřebitelů a odběratelů byly pro zjednodušení shrnuty do jedné skupiny zákazníků. Nejprve bylo specifikováno šest skupin stakeholderů: věřitelé, vlastníci, zaměstnanci, stát, zákazníci a dodavatelé. Model byl autorem doplněn o skupinu konkurentů, ačkoliv na první pohled definici stakeholdera nesplňuje (nepřináší „vklad do hry“ [5, s.13]). Jedním z cílů předmětného pojednání je právě překonání rigidity tohoto dualizmu: spolupráce účastníků podnikových sítí nebrání tomu, aby nemohli být zároveň na jiném trhu i soutěžícími (Na této společné vlastnosti jak kooperace, tak konkurence, se zakládá výraz „Coopetition“. [18, s. 37 a násl.]) Z důvodu propojení myšlenkové orientace bylo schéma, v souladu s vícevrstevným St. Gallenským modelem managementu [21], rozšířeno o zobrazení dimenzí okolí.

I když „se s rozvojem stakeholderovské teorie začíná koncepce zaměření podniku na jednotlivé subjekty rozměňovat“ [4, s. 8], zůstává vztah podniku se zákazníkem tím výsadním vztahem, „který v první a poslední řadě určuje existenci či neexistenci podniku“ [5, s. 4]. Jediná „cena“ podniku, která je v tomto smyslu relevantní, může být jen „customer value“ [16, s. 179]. Již v r. 1954 P. Drucker ve své knize *The practice of Management*: [7, s. 37] napsal: „Je to zákazník, kdo určuje, jaké bude podnikání. Zákazník je základem podnikání a určuje jeho existenci“. Je toto obnovení a prohloubení po několika desetiletích mylných teorií opět návrat k podstatě? Ke stejnému závěru přichází i Šiška [28, s. 28] při analýze významu vztahu podniku ke stakeholderům

Obr. 1: Stakeholderovský model podniku



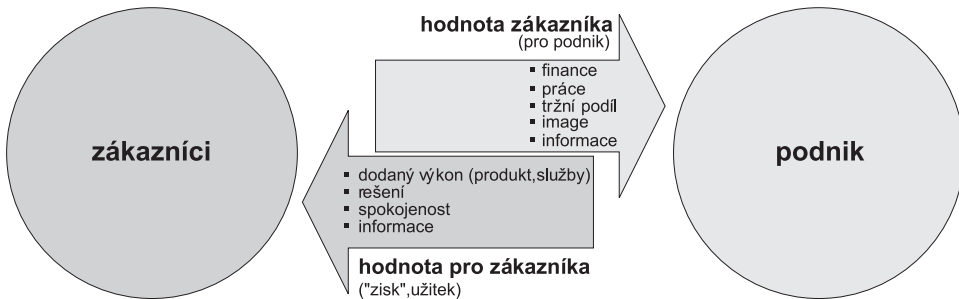
Zdroj: [4, s. 16], upraveno a doplněno autorem.

z finančního hlediska: skupina zákazníků přináší podnikům největší podíl (37.5%) zisku.

Model Customer Value dle Obr. 2 vychází od zákazníka a jeho významu pro podnik z hlediska hodnoty zákazníka. Podniky, které svoje výstupy přizpůsobují dle potřeb zákazníka, vychází z poptávky. Přeměna nabídky podniku v užitek zákazníka se konkretizuje v uspořádání výrobního systému podniku, který zahrnuje nejenom výroby a služby, ale jako „nutné předpoklady pro úspěšné inovační úsilí ... i technické, řídicí a marketingové schopnosti“ [5, s. 22] podniku.

Model Customer Value však sahá dále. Zahrnuje i zorný úhel zákazníka (hodnota pro zákazníka), což je individuální, situativní a emocionální hodnota jako rozdíl mezi zjištěnými náklady a zjištěným užitekem [23]. Trh a zákazníci vytváří vlastní dynamiku, která se podnikem nedá řídit, spíše jen předvídat či sledovat. Slučováním konzumentů určitého výrobku nebo určité služby vznikají dobrovolná, nezávislá společenství, tzv. communities (např. uživatelé virtuálních internetových bazarů nebo Harley-Davidson-Club s více než 650 000 členy). Jako „komplexní sociální systémy před-

Obr. 2: Customer Value



Zdroj: autor; s příkloněním k vývodům v [5, s. 5.]

stavují sociální dimenzi konzumu“ [29, s. 1] a tím speciální skupinu zákazníků. Zákazníci mohou a jistě jsou nabídkou ovlivňováni, ale v podstatě se nezajímají o strukturu podniku a o zdroje, které má podnik k dispozici a které stojí za konzumovaným výstupem podniku. „Zajímá je spíše to, zda výsledky inovačních snah uspokojí jejich představy, potřeby a přání a zda jim přinesou očekávanou hodnotu.“ [5, s. 22] Stále důležitější roli hrají i aspekty společenského kontextu jakými jsou pracovní podmínky, sociální angažmá, postoj k ochraně životního prostředí, vztah ke globalizaci a podobně.

Postup pro realizaci změny strategie podle modelu Customer Value zahrnuje následující kroky [2, s. 124]:

- 1) Diagnostika okolí a relevantního trhu
Diagnostika neznamena jen zisk informací a jejich zpracování, ale i jejich interpretaci, jejich další rozvíjení a převedení do vnitřních procesů.
- 2) Strategie managementu výstupu a vztahu se zákazníky
Strategicky postup podniku přiřazuje své výstupy různým skupinám zákazníků. Zaměření orientace na potřeby zákazníků musí zahrnovat znalosti o jejich příspěvku pro úspěch podniku dnes a představy o jejich budoucím vývoji.
- 3) Konfigurace
Uspořádání konkretizuje pole působnosti podniku a strukturuje jeho výstupy. Důležité je sledit očekávání zákazníků s výkonem tak, aby užitek pro zákazníka a přínos pro podnik byl optimální.
- 4) Komunikace
Vnější komunikace se zákazníky a vnitřní komunikace jsou velmi náročným, často zanedbávaným, úkolem. Zejména úspěšné uplatnění inovačních řešení na trhu předpokládá intenzivní komunikaci.
- 5) Komericializace
Navzdory překonání přístupu dle maximalizace zisku, jako hlavního cíle podniku, vyžaduje dlouhodobé uplatnění na trhu dosažení komerčního úspěchu. Nebezpečí hrozí z přibírání narůstajících nových funkcí pro zákazníky („řešení namísto produktu“), které se nedají převést do obchodních úspěchů, což je normálním znakem rostoucí soutěže. Jen inovace

umožňuje spolupodílení podniku na užitek zákazníka. Komerční úspěch je úzce spjat s konfigurací výstupu.

6) Kompetence

Pro kompetenci podniku na poli výstupu jsou určující jeho zdroje. Obvykle však jádrové kompetence pokrývají jen část všech potřebných kompetencí. Tak např. kompetence služeb, navazujících na výrobu a prodej produktu, vyžaduje mít k dispozici zdroje pro tento segment obchodu. Nabízející si často nejsou vědomi, jak velké nároky na jejich zdroje klade důsledné zaměření na potřeby zákazníků (optimalizace vztahu k zákazníkům, ale i vliv na jejich „communities“).

7) Kooperace

Strategie zaměřená na vztah se zákazníky může stanovit daleko širší nabídku podniku, než je stávající. To vyžaduje nové zdroje a nové schopnosti. Podnik může tyto nové, rozsáhlejší výkony poskytnout sám. Přitom se ale musí vzít v úvahu, že jejich vytvoření

- potřebuje čas,
- znamená často přesun na nové, dosud konkurenční pole specialistů či stávajících partnerů,
- nepůsobí možná z pohledu zákazníků důvěryhodně protože nepatří k dosavadní jádrové kompetenci,
- vyžaduje schopnost komercializace přidaného výkonu.

Nezávislé partnerské podniky mohou pomoci, tyto nové nároky lépe zvládnout. Zdroje a znalosti partnerů jsou rychleji k dispozici a tím si nabízející udrží potřebnou flexibilitu. Předpokladem je, že obě strany musí ze spolupráce získat komparativní náskok oproti jiným soutěžícím. Efektivní kooperace se dále vyznačují schopností o jednou navázanou úspěšnou spolupráci dlouhodobě dobře pečovat. Obecně se dá říci, že čím je trh specializovanější a inovativnější, tím důležitější je navazování kooperačních vztahů a vytváření síťových útvarů.

8) Kontrola

Cílem kontroly je podchytit přesuny ve výsledcích a postupech při provádění přeměn v důsledku uplatnění strategie Customer Value.

Pro zjištění hodnoty zákazníka pro podnik („Customer Equity“) existují četné metodiky měření (např. diskontované budoucí příspěvky

na pokrytí nákladů nebo Cash Flow na jednoho zákazníka). Jak kvalitativní, tak kvantitativní pozorování pěti proměnných úspěchů: konfigurace, komunikace, komercializace, kompetence a kooperace, uzavírají regulační okruh plánování („Management Cockpit“ [16, s. 149].): Jejich opětý vstup do perspektivních procesů učení, plánování a stanovení nových cílů, tvoří základ pro vytváření dynamických kontrolních systémů.

Celkovou hodnotu pro zákazníka definujeme jako poměr nákladů a užítku (Customer Value = celkový užitek minus celkové náklady minus transakční náklady). Měření hodnoty pro zákazníka zahrnuje jednak přímé, „fyzické“ (např. kupní cena jako monetární veličina), ale také nepřímé „emocionální“ (např. celková spokojenost) komponenty. Zjištění určujících faktorů spokojenosti s kvalitou je možné jen nepřímými metodami, jako rozdíl mezi skutečným a očekávaným výkonem (např. význam dodržování dodacích lhůt, dodržování platebních lhůt odběratelem, věrnost zákazníků, atd.).

Přihlídnutí k užítku pro zákazníky vede často k „rozšíření“ inovačního potenciálu podniku, který potom vyžaduje nové zdroje a schopnosti. Teoreticky může podnik všechny předpoklady pro vytvoření dodatečných výstupů poskytnout sám. Management musí zodpovědět otázku, zda jejich poskytnutí „in house“ není příliš náročné, nezabere příliš mnoho času a není spojeno s velkým rizikem. V této souvislosti představuje aspekt vytváření kooperací zvláště důležitou komponentu rozhodování. Přístup dle Customer Value z hlediska zákazníků sumarizuje předpoklady pro rozšíření inovačního potenciálu podniku a z pohledu managementu poskytuje podnět ke zpochybnějí stávající organizační struktury.

2. Podnikové sítě

Podnikové sítě jsou definovány jako organizační podniková forma (dvou nebo více podniků nebo jejich částí), která se snaží o využití či získání komparativního náskoku „souhrnem ekonomických aktivit, ... které se vyznačují komplexně-reciproky, spíše kooperativními než kompetitivními, a relativně stabilními vztahy mezi právně samostatnými, hospodářsky však obvykle navzájem závislými subjekty“ [25, s. 82].

Pojem „podniková síť“ bývá v literatuře obvykle používán zcela neostře jako síť, shluk, spojení,

sdužení, kooperace a podobně. Když nebude typologicky jinak označeno, bude v následujícím textu výraz „podniková síť“ používán v souladu s praxí převzatou z němčiny (Netzwerk, Verbund, Kooperation), jako synonymum pro všechna výše uvedená sdužení podniků.

Strategické sítě se liší od ostatních sítí hlavně tím, že jejich řízení vychází alespoň od jednoho člena sdužení [25, s. 82] a nevylučují, že se během spolupráce mohou smluvně propojit (konsorcium, kartel) nebo se stát členem společné střešní organizace (koncern, holding).

U virtuálních sítí se jedná o „použití týmové organizace pro spolupráci několika firem a expertů“ [30, s. 670], kteří se spojili z důvodu poskytnutí „určitého hospodářského výkonu (služeb) s pomocí integrace moderních informačně-technologických možností“ [26, s. 11]. Ve vztahovém propojení obvykle „jedna či více firem zajišťuje výrobu a určitá firma, tvořící jádro sítě, se zabývá managementem“ [3, s. 37]. Z pohledu systémové teorie představují podnikové sítě časově omezené, cílově zaměřené systémy nebo krátce „přechodná kohesivní sdužení“ [32, s. 289].

Poznatky teorie „economy of scale“ vedly na přelomu devatenáctého a dvacátého století zejména v USA ke slučování podniků do obrovských korporací a k integraci výroby [3, s. 22]. Organizační struktury se nejprve zakládaly na osvědčeném hierarchickém modelu. S rostoucí velikostí podniků se tento druh řízení neosvědčuje: proto dochází k decentralizaci vyčleňováním (vytváření divizí, holdingů nebo outsourcingu).

Jiná cesta k vytváření sítí vede navazováním strategických partnerství nebo spontánně (franchising, virtuální organizace). Blažek [3, s. 32] přitom rozlišuje podle těsnosti vztahů volné formy, těsné formy (včetně fúze a akvizice) a strategické aliance (včetně joint ventures). Přibývá vztahů k okolí podniků. „Při překročení určité míry ve významu a četnosti vztahů se původní model mění na model sítě.“ [3, s. 32].

Výše popsany trend, synergicky využívat možnosti více podniků, není nový. V posledních letech pozorovaný vzrůst výskytu kooperací přes hranice organizací se může odvodit z četných změn rámcových podmínek [10, s. 15], jak bylo již naznačeno výše.

Určení cílů je nezbytné pro zpětné posouzení úspěšnosti. Jaké jsou tedy vlastní cíle, které jed-

notlivé podniky sledují a jak můžeme spolehlivě zjistit, zda byly dosaženy?

Nejdříve uvedeme obecné záměry k navázání kooperačních vztahů, které jsou považovány za strategické inovační příležitosti [9, s. 14]:

- transfer pochoďů a řešení,
- rozšíření spektra podnikových metod,
- učit se ze zkušeností jiných,
- partnerské vztahy namísto konkurenčních,
- přímé osobní kontakty a spolupráce přes hranice podniků,
- možnost srovnání výsledků a úspěchů,
- získání kompetence na poli kooperace,
- dobrovolný přístup.

Účastníci Luczakovy studie [11, s. 13] kategorizují cíle podle jejich významu pro vlastní podnik jako

- velmi důležité: 1. zlepšení šancí při zavádění nových produktů, 2. rozšíření odbytového trhu, 3. přístup na nové trhy;
- jako důležité: 1. zlepšení know-how, 2. snížení produkčních nákladů, 3. zmenšení investičního rizika, 4. zlepšení image;
- jako méně důležité: 1. pružnější struktury, 2. výhody společného nákupu a logistiky.

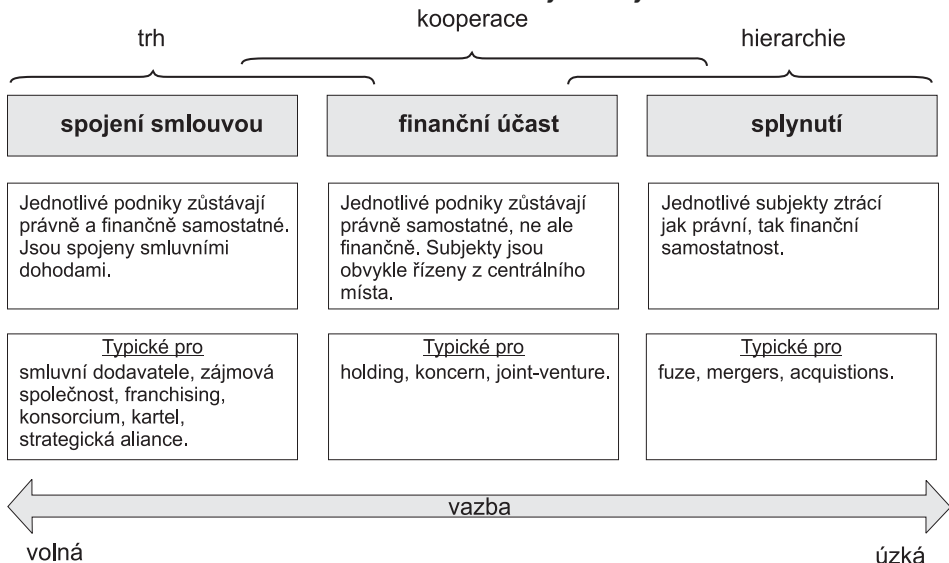
Je zajímavé, že chybí zmínka o záměru, který je typický právě pro zakládání strategických aliancí a kartelů: získat dominantní postavení na trhu.

S příkloněním k výroková v [10]: „[kartely]...nemají vždy dobré jméno. Pro mnohé jsou synonymem pro pomalost a nedostatek zaměření.“, je možné se domnívat, že tento chybějící cíl je pro síťe imanentní a tedy úplně samozřejmý.

Názorný náhled na zařazení podnikových sítí dle koordinačních forem dovolí členění dle vzájemných vztahů účastníků (Obr. č. 3). Konkrétní formy výskytu sítí vzhledem k jejich vazbám jsou různorodé: od dlouhodobých smluvních vztahů k dodavatelům a zákazníkům, přes společné podniky (joint ventures) až k fúzím. Dle typu vzájemných vztahů mezi účastníky síťových kooperací můžeme tedy podnikové síťe umístit mezi jejich extrémní póly, mezi trh a hierarchie. Přitom může být stupeň propojení jen dočasný, ohraničen na jednu úlohu (např. výzkum) nebo zahrnovat několik funkčních oblastí (např. výrobu a odbyť).

V současnosti pozorujeme rozporný vývoj: na jedné straně koncentrační procesy, při kterých se zpravidla velké podniky snaží nabýt dominantního postavení na trhu fúzemi a akvizicemi, na druhé straně se často malé a střední podniky z důvodu zvýšení produktivity a efektivity orientují na principy organizační flexibility a vytváření síťových kooperací.

Obr. 3: Koordinační formy a vztahy



Zdroj: [16, s. 150] s novým doplněním autora

3. Výzva pro management

Vyhranění inovačního potenciálu podniku z pohledu managementu a organizace, tj. hledání těch řídicích a organizačních faktorů, které jsou charakteristické pro úspěšné podniky, je jednou z hlavních oblastí při zkoumání problematiky inovací [5, s. 9]. „Z hlediska okolí podniku patří pozornost inovacím s účastníky z různých [jiných; poznámka autora] podniků a organizací či institucí“ [5, s. 10], tedy managementu vytváření podnikových sítí. Tento přístup (konfigurace výstupních systémů, jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole) tedy dochází k závěru, že kooperace jsou výsledkem podnikových aktivit ve smyslu procesů, řešících jejich problémy tam, kde vytváření hodnot pro zákazníka přesahuje možnosti samotného podniku.

„Jak můžeme pozorovat v praxi, nahrazování hierarchických útvarů sítěmi je dnes praktikovaným, a jak se na příkladu „first movers“ zdá, i slibným přístupem. Při pohledu zpět můžeme konstatovat, že za výdatné pomoci nových informačních a komunikačních možností praxe předběhla teorii.“ [16, s. 142]

Při řešení problému dle modelu Customer Value (Kap. 2) stojí naopak v popředí hledisko vytváření nové hodnoty pro zákazníky, tedy tvarování vztahu mezi uspokojením potřeb zákazníků a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Tento postup není jen teorií, ale v praxi je již dávno používán.

Zřetelná závislost podniku na externích skupinách jako zdroji inovací je zřejmý z Obr. č. 4 (Ino-

vační aktivity švýcarských podniků z roku 2002 v Evropském srovnání; agregace dat pro grafické znázornění provedena autorem). Zákazníci představují nejvíce tázaný zdroj inovací. Dle závěru na konci kapitoly 1. představuje navazování kooperací jeden z centrálních aktivních kompozičních prvků procesu Customer Value.

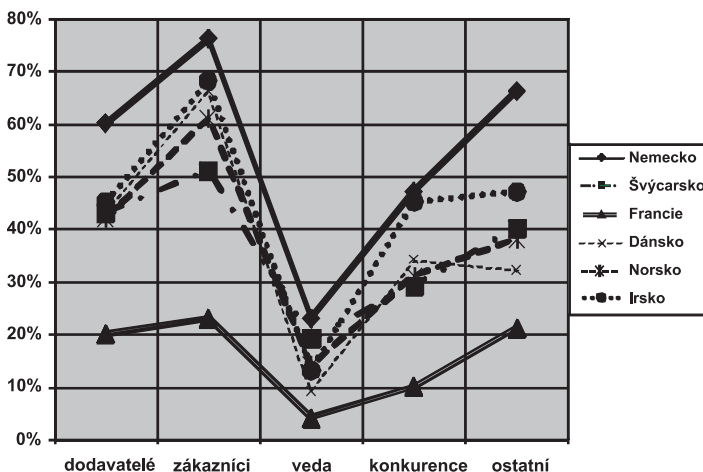
Z propojení obou pohledů nepřehlédnutelně vyplývá enormní význam, který je třeba přiznat vytváření síťových útvarů jako nepominutelnému předpokladu pro získání očekávané ekonomické přidané hodnoty.

Pro realizaci této změny, dle pojednání v kapitole 3, je zapotřebí orientační funkce, která se dá shrnout do čtyř cílových oblastí: kvalita tržního výstupu, produktivita, schopnost inovace a (jako rozhodující soutěžní faktor) kompetence řízení.

Vyvozením z modelu kontingenční teorie, která objasňuje efektivitu organizací na základě souvislosti mezi situací a organizační strukturou, můžeme konstatovat, že neexistuje žádná obecně platná efektivní organizační forma, že se tedy každá organizace pro dosažení optimální efektivity musí přizpůsobit dané situaci. Faktory, které mají vliv na chování v síťových vztazích, můžeme zařadit do tří skupin:

- faktory determinované podnikem; pro každý podnik specifické vlivy jako např. velikost, stáří, lokalita atd.;
- faktory determinované branží; stejné pro všechny podniky jedné branže, soutěže

Obr. 4: Externí zdroje inovačních aktivit



Zdroj: [1, s. 155] upraveno autorem.

nebo trhu, např. branže sama, struktura soutěže, volatilita trhu, atd.;

- faktory determinované osobností podnikatele; struktura hodnot, postoj k nejistotě a riziku, úroveň vzdělání, zkušenosti, atd.

Výzvou managementu jako instrumentu procesu změny je učinit potřebná rozhodnutí ohledně určení faktorů zlepšujících vlastní konkurenceschopnost. V následující části článku byly vybrány tři zásadní aspekty problematiky vytváření podnikových sítí determinované osobností podnikatele.

3.1 Překonávání omezení a bariér

Navázat kooperaci se subjekty z externího prostředí znamená překročit hranice podniku. To znamená opustit známé prostředí, to znamená překročit vlastní hranice (podobně prvovýstupu horolezců) a vydat se na novou, neznámou půdu. Antoine de Saint-Exupéry přirovnává opuštění známého prostředí se situací „jako trochu zemřít“ („Partir, c'est mourir un peu“). Tak zvané „hraniční zkušenosti“ a zacházení s nimi jsou určitým faktorem limitujícím nejen výkonnost jednotlivců, ale i organizací.

Vymezení hranic jak z objektivního, tak i subjektivního pohledu naznačuje, že hranice jsou vždy relativní a ve skutečnosti se obvykle nachází „dále“, než se nám z počátku zdá možné. Z hlediska úpravy výstupu pomůže pohled (a spolupráce) za hranice podniku překonat vlastní myšlenkové hranice: přecenění výkonu v hlavní oblasti, jednostranný pohled na vlastní podnik a jednostranný pohled na vybrané zákazníky (místo na celé „communities“) [30, s. 686 a násl.].

Analýza krizových situací na poli podnikového hospodářství dokládá, že obvykle nenarážíme na skutečné hranice vlastní výkonnosti, ale na hranici, která je určena zaběhnutou uzanci, zastaralou pracovní metodikou nebo překonanou organizační strukturou. Toto poznání samo je důležité. Důležitější však je, se s těmito domnělými hranicemi nesmířit. Kde však začít?

Má se začít tam, kde rozpoznáváme naše slabiny, nebo tam, kde máme silné stránky? Manažeři jsou většinou zaměřeni na vyhledání a odstranění slabosti a nedostatků. Přestože si většina manažerů počíná opačně, veškeré úsilí se musí zaměřit tam, kde vidíme naše síly. To neznamená slabé stránky ignorovat, ale vyhnout se chybnému nasazení zdrojů tam, kde jsou slabiny [19]. A co

to znamená pro organizace? Organizace se musí přizpůsobit svým zdrojům, ne opačně.

Například navázáním kooperačních vztahů v situacích, kdy podnik při nabídce svých výstupů naráží na omezení vlastními zdroji, schopnostmi či kompetencemi.

3.2 Leadership jako nástroj změn

V roce 1947 formuloval Joseph A. Schumpeter, že ekonomické výkyvy jsou jako „proces kreativní destrukce ... základním faktem kapitalismu. Je to to, z čeho je kapitalismus tvořen a s čím každý kapitalistický koncern musí žít“ [22, s. 83]. Tato skutečnost je pro náš myšlenkový postup důležitá, neboť poukazuje na to, jak společnost obvykle s existujícími strukturami zachází, zatímco vlastní problematika spočívá v tom, jakým způsobem je vytváří a opět rozvrací [22, s. 84].

„Změna není pouze možná, změna probíhá“ [15]. Předpokladem pro nasazení managementu jako instrumentu změny je porozumění procesu „kreativní destrukce“ jako šance, která se nejen musí vzít na vědomí, ale musí se „přijmout a obejmout“ [15]. Znalosti příčin dřívějších úspěchů (jen těžce si dnes můžeme představit, jak dřívější generace manažerů mohla dosáhnout zisku bez Balanced Score Card, bez trenérů, bez coachingu a bez účasti na sebezpoznavacích seminářích) nemohou vést k nečinnému sebeuspokojení, ale vytváří základ, na němž teprve znalosti dnešních determinantů úspěchu na změněných trzích ve změněném prostředí hrají rozhodující roli.

Jak se změnilo paradigma managementu ve srovnání s minulostí?

Zde je několik charakteristických rozdílů [15]:

- od kontroly k řízení,
- orientace výstupu dle potřeby zákazníků,
 - new thinking: multiopcionální společnost nutí k výběru a snížení komplexity, ve smyslu „complexity sells“ a „complexity delivers short-term gain but long-term pain“ [17];
 - network thinking: nutností změnit proud lineárního myšlení na globální myšlení v souvislostech [31] a
 - „sustainability“: řízení „trvale udržitelných“ nebo „sebe sama uchovávajících“ systémů [8].
- osobní zodpovědnost,
- rychlost (pohotovost),
- srozumitelnost (jasnost, jednoduchost, transparence),
- kritická sebedůvěra,

- organizační struktura dříve
mnoho organizačních úrovní (hierarchie),
strmá organizační struktura,
úzké rozpětí řízení,
detailní popis práce,
rigidní struktury (technology- and organiza-
tion-centric),
- organizační struktura dnes
plochá organizační forma (heterarchie),
široké rozpětí řízení,
multikriteriální struktury,
pružné struktury (customer- and task-centric),
- centralizace ručení za provedení výstupu,
- renesance „starých“ hodnot (zodpovědnost,
přiměřenost, reálnost, poctivost, věrohodnost
[20, s. 30]).

Pro teorie managementu to znamená rozloučení se s redukcionistickým náhledem („Management ve smyslu jeho praktického uplatnění není ani věda, ani umění. Nejlepší náhled na management je jako na jednu disciplínu povolání“ [13, s.8] nebo: „Správný a dobrý management je řemeslo“ [14, s. 95]. A pokračování v [12, s. 68]: „jedním z nejjasnějších důkazů, jak málo je managementu porozuměno, je stále nové, zbytečné vynalézání jeho různých druhů: operativní, inovační, multikulturní, internacionální, globální, virtuální,

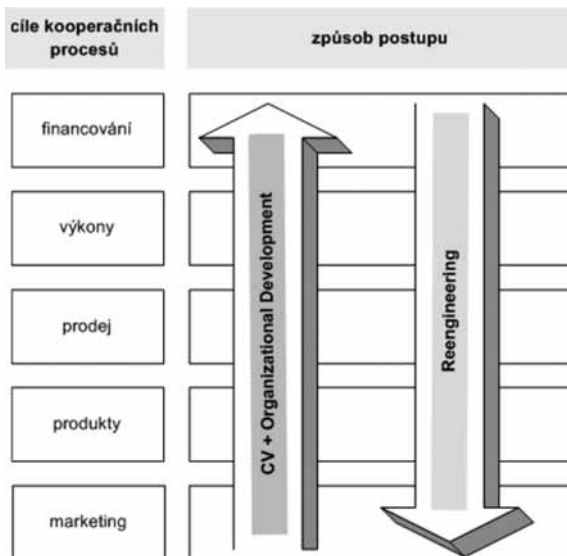
atd.“) a návrat k jeho pochopení dle původní, multidimenzionální definice: „Management obsahuje uspořádání, řízení a vyvíjení komplexních společenských systémů za účelem transformace zdrojů v užitek.“ [13, s. 8]

3.3 Zanechání způsobů řešení používaných v minulosti

Jak výše uvedeno, dají se síťové kooperace v jejich první dimenzi označit jako institucionální dohody mezi trhem a hierarchií. Společným očekáváním je, že každý účastník si kooperačním rozdělením úloh může zlepšit stupeň dosažení své cílové funkce ve srovnání s individuálním postupem.

Spolupráce se zakládají na využití inherentních šancí. Výsledek je však vždy kauzálně spojen s chováním jejich účastníků, zakládajících se na jejich vlastních zkušenostech, struktuře hodnot, postoji k nejistotě a riziku, úrovni vzdělání, rozložení jejich inteligenčních komponent atd. Kooperace tedy sestávají i ze sociálně-etické složky. „Většina definic kooperace se zaměřuje na proces, ve kterém se jednotlivci, skupiny a organizace setkávají, vstupují do interakcí a vytvářejí psychologické vztahy založené na vzájemném získávání a výhodách.“ [24, s. 10] Zatímco Sydow

Obr. 5: Management kooperačních procesů.



Zdroj: [7, s. 363] upraveno a doplněno autorem.

[27] mluví o institucionální dimenzi na jedné straně, a dimenzi, která odpovídá formě chování na druhé, klasifikuje zde Smith [24] tyto vztahy jako formální a neformální. Tato druhá dimenze vyjadřuje postoj a chování, přičemž vytvoření vzájemné důvěry představuje základnu každé kooperace. Partneri sice mohou pojistit jejich částečně nepředvídatelné vztahy speciálními smlouvami, aby zabránily oportunistickému chování [6, s. 12] a předešli možné asymetrii vztahu. Investice do opatření, podporujících důvěru, zpravidla vyváží náklady spojené s vytvořením úpravy právního zajištění. Nastolení důvěry ve spolupracující partnery a v jejich chování předpokládá ochotu, sám podle tohoto vzoru jednat. (Např. spolupráce s pojišťovacím agentem se zakládá na důvěře v jeho znalosti trhu, aniž bychom si sami obstarali různé konkurenční nabídky.)

Klíčovou otázkou operativního přístupu k podnikovým kooperacím je, který z níže uvedených pochodů strategický management zvolí (viz Obr. 5):

- bude se hlavně věnovat uskutečnění výkonnostních cílů, aby zvýšil hodnotu podniku (primární fokus na financování nákladů, odpovídající i uspořádání vnitřních procesů jako Reengineering“), nebo
- se bude snažit o zlepšení užítka a hodnoty pro zákazníka (primární fokus na potřeby pro zákazníka, odpovídající přístupu Customer Value)?

Z názoru logiky managementu se dají sledovat tyto dvě vývojové cesty: buď realizace synergií na oblasti výkonu výroby či služeb a jejich financování, nebo optimalizace výkonu pro zákazníky. Tyto přístupy se velmi podstatně odlišují; zásadní hodnoty a kultura jsou samozřejmě jiné, podle toho, zda sledujeme hodnotu zákazníka nebo nákladovou efektivitu.

Jako praktický příklad můžeme uvést dnes již neexistující leteckou společnost Swissair. Její aliance s jinými leteckými společnostmi (polská LOT, belgická Sabena či francouzská AOM) se zakládala na kapitálovém propojení a vytvoření konstrukce jejich obchodně-právních vztahů. Naproti tomu např. konkurenční StarAlliance (kooperace Lufthansa, SAS, United atd.) nejprve sloučila a sjednotila aktivity zaměřené na zákazníky (standardizace servisu a nabízených programů pro cestující).

Obecně je dnes zastáván názor, že postup, vycházející z potřeb zákazníků je trvalejší

a úspěšnější, pokud jeden z účastníků již nestojí před likvidací [7, s. 363]. Hodnota pro zákazníka rozhoduje též o tom, jak se kooperace dlouhodobě vyvíjí.

Shrnutí a závěr

Sektor podnikové organizace se v současnosti nachází v radikálním, z části dokonce dramatickým, transformačním procesu, jehož konec je ještě v nedohlednu. V diskuzi o vývojových tendencích podniků zasáhl pojem síťově orientované koordinace všechny části společnosti.

Protože sítě představují koordinační formu mezi hierarchickými strukturami konvenčních podniků a trhem, mohou být chápány jako odpověď na rostoucí konkurenční dynamiku trhu a jako nástroj na zajištění a upevnění konkurenceschopnosti - nejenom pro velké, ale především pro malé a střední podniky. Při konsekventní orientaci na zákazníka a uplatnění modelu hodnoty zákazníka se management podniku neobejde bez zaměření úsilí na uspořádání kooperačních vztahů.

Jako shrnutí předloženého pojednání můžeme konstatovat, že za nejdůležitější předpoklad dlouhodobé úspěšnosti jsou považovány znalosti mechanismu komplexních systémů na podkladě zásadní změny myšlení ve smyslu „Network Thinking“ (síťového myšlení) a „Customer Value“ (hodnoty zákazníka). Tajemstvím úspěšných manažerů jsou nejenom solidní vzdělání a zkušenost, kreativita, flexibilita a ochota nést riziko, ale i rozpoznání trendů, jako propojení mezi ideálními zákony (v teoriích o vedení podniku) a reálně poznávanými vjemy (v konkrétních situacích strategického rozhodování).

Z výše uvedeného vyplývá docela překvapující závěr, který anticipuje zlom ve vývoji vědeckého paradigmatu: zákazník, který stojí mimo podnikové struktury, je podstatnou a rozhodující instancí, dle které se musí síťově propojení partneri orientovat, aby mohli přeměnit svůj potenciál v pozitivní synergický účinek a tak čelit očekávaným změnám příštích let.

Literatura:

[1] ARVANITIS, S. *Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft: eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2002*. 1. vyd. Bern: Seco, 2004. ISBN 3-907846-33-8.

[2] BELZ, Ch. a kol. *Customer Value*. St. Gallen a Frankfurt a. M.: Redline Wirtschaft, 2004. ISBN 3-636-03021-3.

- [3] BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3213-8.
- [4] BLAŽEK, L., DOLEŽALOVÁ, K., KLAPALOVÁ, A. Společenská odpovědnost podniku. *Working paper č. 9/2005 centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. ISSN 1801-4496.
- [5] BLAŽEK, L., KLAPALOVÁ, A. Vztahy podniku se zákazníkem. *Working paper č. 10/2005 centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. ISSN 1801-4496.
- [6] BRUHN, M. a kol. *Dienstleistungsnetzwerke*. 1. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2003. ISBN 3-409-12014-9.
- [7] DRUCKER, P. F. *The practice of management*. 1st ed. New York: Harper and Brothers, 1954.
- [8] DYLLICK, T. Beyond the business case for corporate sustainability. *Working papers INSEAD* 2002, No. 16. Fontainebleau: 2002. s. 42.
- [9] FLOCKEN, P. a kol. *Erfolgreich im Verbund*. 1. vyd. Eschborn: RKW, 2001. ISBN 3-89644-169-8.
- [10] KANN, R. *Creating Synergies and Competitive Advantage*. V SBR 2002/9, St.Gallen: 2002. ISSN 1439-2917.
- [11] LUCZAK, H. *Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen*. Aachen: FIR, 2000. ISBN 3-540-43428-3.
- [12] MALIK, F. *Was management wirklich ist und was nicht?* v m.o.m.-Letter Nr. 3/05. St. Gallen: Verlag Management Zentrum St. Gallen, 2005. ISSN 1662-2189.
- [13] MALIK, F. *Orientierung*, v m.o.m.-Letter Nr. 1/05. St. Gallen: Verlag Management Zentrum St. Gallen, 2005. ISSN 1662-2189.
- [14] MALIK, F. *Richtiges und gutes Management: Schlüssel zum Erfolg*. v m.o.m.-Letter Nr. 6/06. St. Gallen: Verlag Management Zentrum St. Gallen, 2006. ISSN 1662-2189.
- [15] MARCHIONNE, S. CEO Fiat S.P.A. 36th St. Galler Symposium 2006: *Inspiring Europe*, Universität St. Gallen, 18.05.2006 [online]. [cit. 2006-06-30] <http://www.stgallensymposium.org/abstracts_thursday.pdf>.
- [16] MAZEL, J. Vytváření podnikových sítí. In KUCERA, R.a kol. *Teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, s. 178 - 201. ISBN 80-210-3698-2.
- [17] MC GOVERN, G. Gerry McGovern New Thinking Letters [online]. [cit. 2008-03-01] <<http://www.gerrymcgovern.com/nt/2006/nt-2006-07-03-complexity.htm>>.
- [18] MIKLIS, M. *Coopetitive Unternehmungsnetzwerke*. 1. vyd. Marburg: Metropolis-Verlag, 2004. ISBN 3-89518-456-X.
- [19] PÜMPIN, C. *Management strategischer Erfolgspositionen*. 1. vyd. Bern: Haupt, 1986. ISBN 3-258-03546-6.
- [20] RIKLIN, A. *Wahrhaftigkeit in der Politik und Ökonomie*. Stämpfli. 1. vyd. Bern: 2001. ISBN 3-7272-9643-7.
- [21] RÜEGG-STÜRM, J. *Organisation und Strukturwandel*. 1. vyd. Wiesbaden: Westdeutscher, 2001. ISBN 3-531-13679-8.
- [22] SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 1st ed. New York and London: Harper & Brothers Publishers, 1947.
- [23] SIMOVÁ, J. Způsob diferencovaného řízení vztahů se zákazníky podle jejich hodnoty pro podniky v sektoru služeb. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 118-127. ISSN 1212-3609.
- [24] SMITH, K.G., CARROLL, S.J., ASHFORD, S.J. Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 1995, Vol. 38, Iss. 1, pp. 7 - 23. ISSN 0001-4273.
- [25] SYDOW, J. *Strategische Netzwerke*. 1. vyd. Wiesbaden: Gabler, 1992. ISBN 3-409-13947-8.
- [26] SYDOW, J. Die virtuelle Unternehmung. *Office Management*, 1996, Vol. 44, pp. 10-13. ISSN 0722-2572.
- [27] SYDOW, J. a kol. *Management interorganisationaler Beziehungen*. 1. vyd. Opladen: Westdeutscher, 1997. ISBN 3-531-12686-5.
- [28] ŠÍŠKA, L. Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku. *Working paper č. 14/2005 centra výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky*. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005. ISSN 1801-4496.
- [29] TOMCZAK, T. Community Marketing. *Thesis*, 2005, Iss. 3. ISSN 0254-9697.

[30] VEBER J. a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

[31] VESTER, F. *Neuland des Denkens*. 1. vyd. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt, 1980. ISBN 978-3423330015

[32] WEBER, B. Unternehmensnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht. In SYDOW, J. *Management interorganisationaler Beziehungen*. 1. vyd. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994. ISBN 3-531-12686-5.

Jaromír Mazel, lic.oec.HSG

Universität St.Gallen
Dufourstrasse 50, CH-9000 St. Gallen
Švýcarsko

Doručeno redakci: 16. 4. 2008

Recenzováno: 3. 6. 2008, 1. 7. 2008

Schváleno k publikování: 13. 1. 2009

ABSTRACT**CUSTOMER VALUE AND COMPANY NETWORKS****Jaromír Mazel**

In recent years, a new attitude about consume market trend has become perceptible. Instead of looking for products, clients are looking for solutions. The key to success lies in creating flexible company networks that promise continuous innovation as answer to customer needs, minimum time-to-market and growth despite often difficult market conditions. However, for the entrepreneurship, this requires flexible product-focused „factories“ with sufficient economies of scale. Synergy comes from creating networks. Conglomerates are nothing new, but they have not always had a good name. For many they are synonymous with slowness and lack of focus. But surely, conglomerates are intended to be worth (much) more than the sum of their parts. Indeed - and they can be: if they manage to create a competitive advantage and synergies throughout the organisation which is an ongoing challenge for management and managers. What are the key qualities for the successful manager profile? The answer is: to be effective. However, a person cannot learn to be like another person; but to a certain extent, it can learn to act like that person. Unfortunately, it is not so simple. Fortunately, it can be learned.

Analysis of the bilateral relationship between enterprises and their customers allocates the importance of corporate networks within this context. Creating flexible company networks is the determining factor that promises to add substantial value for customers and so retroactively also for the company - although it points to a much broader approach than in the past. And even though the business model is still young. I definitely expect this business model to gain wider acceptance.

The objective of this paper is to describe and analyse this phenomenon, make a contribution toward a better understanding and, finally, to propose ways in which the Customer Value approach can be converted into management of corporate networks.

Key Words: *Company Networks, Cooperations, Customer Value.*

JEL Classification: L140.