

VYSOKÁ ŠKOLA ŽIVOTA, FAKULTA ZDRAVÉHO ROZUMU

PODNIKÁNÍ V DYNAMICKÉM KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ

DOPORUČENÁ STUDIJNÍ OPORA K PŘEDMĚTU V MAGISTERSKÉM STUDIU

© *Prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.*

OSTRAVA

přepracovaná vydání 2016 (VŠP), 2018 (VŠPP), 2019 (self made)



VÍTÁM VÁS NA PALUBĚ POZNÁNÍ

J. M.

Cílem publikace je podání logicky provázaného souboru znalostí, zkušeností a dalších informací k problematice:

- *soudobého podnikání v globálním dynamickém prostředí,*
- *trendů v podnikání v kontextu s nástupem nových inovací, zejména technologií (tzv. průmyslová revoluce 4.0 a 5.0),*
- *zajištění konkurenceschopnosti podniku (se zaměřením na průmyslové podniky),*
- *odhalování a formování efektivního konkurenčního potenciálu podniků a dynamiky jeho rozvoje.*

TÉMATICKÉ OKRUHY

Úvode

0. Jak se dívám na svět podnikatele

1. Podnikání v kontextu globalizace a soudobého vývoje světa

2. Podnikatelský potenciál

3. Koncept podnikatelské teorie firmy

4. Funkční a procesní morfologie soudobého podniku

5. Podnikatelské pojetí efektivnosti a podnikatelského (vlastnického) portfolia

6. Synergické podnikání

7. Virtuální formy podnikání

8. Ekonomický čas v podnikání

9. Konkurenceschopnost a soudobé podnikání

10. Management podnikatelského potenciálu

11. Nové koncepty podnikání a managementu podniků

12. Srovnání konceptů mikroekonomie a teorie podnikání

13. Metodika semestrální práce – praktická část studia

14. Doporučení k samostudiu

Závěrem



ÚVOD

SLOVO AUTORA:

Vážené dámy, ctění pánové. Předkládám vám publikaci, která slouží též jako studijní opora (abstrakt z mých přednášek) ve studijním programu Ekonomika a management s názvem **Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí**.

Konstatuji, že se jedná jen o studijní oporu zejména pro studenty kombinovaného studia, která však nepostačí ke zvládnutí zkoušky z příslušného předmětu, resp. související státní závěrečné zkoušky. Nutno tedy navíc nastudovat doporučenou literaturu a splnit další studijní povinnosti. Proto na závěr této publikace uvádím zadání semestrální práce, abyste si ověřili studovanou teorii v praxi, a kontrolní otázky k samostudiu s doporučenými klíčovými slovy a návodem, ve kterých literárních pramenech naleznete související materiály k samostudiu.

VÝSTUPY Z UČENÍ:

Znalosti:

Získání aktuálních informací a znalostí v oboru podnikání, zejména se zaměřením na konkurenceschopnost, inovační dynamismus a soudobé trendy v podnikání.

Dovednosti:

Zvládnutí dovedností (metod, technik a postupů) zkoumání konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu se zaměřením na malé a střední, zejména na rodinné podnikání.

Klíčové kompetence:

Schopnost předávat získané poznatky a dovednosti podřízeným (zaměstnancům) a partnerům (podnikatelům, rodinným příslušníkům).

KLÍČOVÁ SLOVA:

Podnikání, potenciál, konkurenceschopnost, synergie, ekonomie času, formy podnikání, inovační dynamismus, globalizace.

0. JAK SE DÍVÁM NA SVĚT PODNIKATELE

A) A NEB PROLOG (kapitoly 0. a 1.)

Během své dlouholeté profesní aktivity jsem se držel myšlenky „*přiměřeně teorie pro praktiky a přiměřeně praxe pro teoretiky*“. Tudíž teoretické poznávání a praxe musí jít ruku v ruce. Moudrý člověk, nikoli jen vzdělaný, musí být současně filozofem a současně praktikem, aby mohl přispět k hledání lepšího světa pro sebe a společnost. Své filozoficko – praktické názory jsem nastínil v knize Mikoláš, Z. (2018). *Jak se dívám na svět ... Potenciál harmonie nebo tragédie*. Ostrava: REPRONIS, 2018. ISBN: 978-80-7329-441-0.



MOUDROST DNE:

KDO NEPOCHOPIL ROLI VLASTNÍKA, NEPOCHOPÍ ANI SMYSL SVÉ PRÁCE!

Vážené čtenářky a chrabří čtenáři, abychom nerecitovali jen texty různých autorů, musíme se vždy zamyslet sami nad sebou a vytvořit si vlastní pohled na svět, ve kterém žijeme. Proto dovoluji si na počátku této publikace položit několik filozofických otázek a nastínit pár odpovědí, které jsem nashromáždil během desítek svého let života. Záměrně používám poněkud provokativní styl psaní, abych vás inspiroval k zamyšlení se nad soudobým světem. Pamatujte si, že „*citace jsou vycpávkou mozku, kde nezbyvá místo na vlastní názor*“! Proto méně citujte a více vnímejte svět svými smysly a svým rozumem. Více filozofujte a méně počítejte.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Člověk je vlastník, v podstatě každý z nás něco vlastní. Někteří vlastníci jsou *rentiéry*, jiní *podnikateli*, další jsou *zaměstnanci* vlastníci rodinný majetek, případně *bezdomovci*, kteří alespoň vlastní papírovou boudu pod mostem atd. Co to je *vlastnictví*? To je *realizovaná schopnost přisvojování* si něčeho, co *potřebujeme* k přežití nebo si myslíme (často z chamtivosti, ze závisti či ze zlovolu), že to *potřebujeme* nebo musíme mít.

Tudíž i pro nás lidi platí *potravinový řetězec*, ve kterém se vytváří hierarchická struktura přivlastňování si kořisti, *ovládání* jiných a *podvolení* se jiným, resp. jde o dosahování postavení v hierarchii, kdo a kdy se může podílet na „pastvě“ (přivlastňování). Lidé si oproti zvířatům tento řetězec rozšířili o *výrobu, prodej, produkty, služby, zisky, kapitál* atd. Takže pak hovoříme o *dělbě práce, kapitalizaci, závislosti a podřízenosti jednoho na druhém, vykořisťování* apod.

Dle psychiatra MUDr. Radkina Honzáka „*to lepší v nás je zvířecí*“. Máte pochybnosti o této tézi? Nuže jen pár dílčích argumentů ve prospěch uvedeného tvrzení, že se zvířaty máme toho společného více, než si připouštíme. ZOO Ostrava v reklamních materiálech sděluje, že člověk má shodu v DNA se šimpanzem 98%. Nestor české psychiatrie R. Honzák v rozhovoru pro časopis *Téma* (51-52/2018, s. 50 – 57) tvrdí, že z *funkčního hlediska* člověk má *tři mozky*. Ten *nejstarší* je po dinosaurech (počátky se objevily někdy před 250 miliony let), kdy se na světě objevily pradávné *emoce*. Ten *druhý* lidé zdědili od savců, kdy se formují složité struktury neuronových sítí vedoucí např. ke tvorbě strategie lovu apod. (pozorujte svého pejska či kočku a pochopíte mnohé).

A nakonec je to *šedá kůra mozková*, kde se formuje lidské *ego* (neboli *Já* člověka), které si myslí, že všechno řídí. Dle Honzáka je to hluboký omyl, protože mezi *vědomím* a *nevědomím* (resp. *podvědomím*) je poměr 2:98, což znamená, že *ego (racionálně) řídí* (resp. selektuje dle racionálních kritérií) částečně jen to, co vyprodukuje naše *nevědomí (podvědomí)*. Ale povětšinou na samém počátku tohoto procesu jsou *emoce* (nejstarší funkce mozku).

Poslední poznatky psychiatrie nabízejí **tři páry základních emocí**:

- *strach* – *vzteky*,
- *radost* – *smutek*,
- *údiv* – *odpor*.

Přeloženo přibližně do běžného soudobého jazyka (např. managementu nebo marketingu) můžeme hovořit o těchto dvojících pojmů:

- a) obava z konkurenta, ohrožení substitučním produktem, ústup z pozic, podvolení se moci aj., *versus* agresivní strategie, desinformační útok, podpora prodeje, posilování moci atd. (tzn., jde o transformovaný projev vztahu *strach* – *vzteky*)
- b) kupř. dobrá nálada na trhu cenných papírů, silná stránka, úspěch na trhu, zisk podniku, uspokojení spotřebitele nebo nyní moderní slovní spojení „užil jsem si to“, *versus* slabina, neúspěch ve výběrovém řízení, finanční ztráta, nesplnění plánovaných cílů atd. (resp. jde o jinou složitou podobu vztahu *radost* – *smutek*)
- c) nové rozvojové trendy, aktivita konkurence, inovace konkurenta, nová technologie apod., *versus* konzervatismus v rozhodování, stagnace prodeje, skeptický pohled v důsledku „vyhoření“ aj. (tudíž jde jen jiné komplikovanější vyjádření základního vztahu *údiv* – *odpor*).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Postupně můžeme dospět ke složitějším procesům mozku a k takovým pojmům, jako intuice, sociální reputace, láska, nelibost atd. Značnou roli zde hraje *dlouhodobá paměťová stopa* (utvářená v mozku na základě našich zděděných dispozic a životem získaných zkušeností), která nás posouvá od základních (elementárních) funkcí lidského mozku k počátkům (zrodu) *přemýšlení*, nacházení své *identity*, až posléze k vymezování svého *vlastnictví*, *účelnosti* a *efektivnosti* našeho chování, vnímání míry rizika, odpovědnosti k sobě i k ostatnímu světu (např. rodině, podniku, obci, přírodě atd.).

Každý člověk žije v nějakém **materiálním** i **nemateriálním** (např. kulturním, duchovním) **prostředí**, které má různé formy. Hovoříme pak o životním, podnikatelském, právním a jiných podobách prostředí. Oproti ostatním zvířatům si člověk vytváří povětšinou vědomě *nástroje*, *technologie*, *organizace* apod., aby lépe získal zdroje a vytvořil si „pohodlnější“ podmínky pro svou existenci v daném prostředí.

Jenže existence člověka ve svém prostředí staví před něj *dva páry dilemat* a *potřebu jejich harmonizace* (sladčování):

- a) *individuální egoismu* (tzn., touha, snaha, úsilí získat co nejvíce pro sebe, tedy „buď vítězem“) oproti *solidaritě* s ostatními lidmi v souladu s prostředím, ve kterém existujeme (tudíž „poděl se o kořist“, pomáhej poraženým, dbej na budoucnost dalších generací, nenič přírodu, apod.)
- b) *ekonomické hodnoty* (tzn. racionální ekvivalentní směnu/výměnu něčeho za něco) versus *mravní hodnoty* (tedy jde o neekvivalentní „směnu/výměnu“, kupř. dávám něco za nic, „obětuji“ se pro druhého).

Budeme-li v tomto duchu uvažovat dál, můžeme dospět k **pyramidě soudobé lidské společnosti** (z pohledu ekonomického a sociálního ovládnutí a podvolení se lidí navzájem):

- 1) *ekonomicky nepotřební – rentiéři* (vlastníci pobírající rentu, resp. *podíly na zisku* z titulu vlastnictví, aniž by přispěli k rozvoji podniků, jiných organizací či jiného typu majetku, který vlastní)
- 2) *ekonomicky potřební – podnikatelé* (aktivně se podílí na rozvoji svého vlastnictví, kupř. podniku)
- 3) *ekonomicky potřební – závisle pracující* (tudíž závislí na vlastnících podniků, správcích organizací apod.)
- 4) *sociálně potřební pod ochranou společnosti* (děti, starci, nemocní atd.)
- 5) *sociálně nepotřební bez ochrany společnosti* (bezdomovci, otroci aj.).

Tudíž je zřejmé, že krajní skupiny (1 a 5) plnohodnotně neobohacují nebo nemohou obohacovat život společnosti jako celku (podniku, organizace, obce, státu, národa apod.). A obrázek v úvodu této kapitoly s uměleckou nadsázkou ztvárňuje vztah mezi lidmi uvedený pod číslicemi 2) a 3).

A máme zde tedy zásadní otázku. Kdo z lidí je **podnikatel**?

- *Pohled první*: Podnikatel je *vlastník*, který řeší jen *racionálně* (skrže šedou kůru mozkovou) úlohy plynoucí z vlastnictví majetku a vše *cílevědomě řídí* (což obvykle tvrdí hlavní proudy ekonomie a teorie managementu).
- *Pohled druhý*: Je to *vlastník*, který využívá všechny funkce mozku od *emočních* přes *kreativní* až po *racionálně rozhodovací*, aby vytvářel něco nového a užitečného pro sebe a jiné lidi, aby zhodnocoval (nejen v ekonomickém pojetí) svůj majetek.

Dle mého názoru je odpověď *ano* na druhou otázku správně.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Potom můžeme vyvodit dva závěry (poněkud obrazně řečeno):

- a) podnikatel je z části „umělec“ (inovátor) tvořící něco nové a současně z části egoistický „dravec“ (predátor) racionálně rozhodující o užitku a rizicích svého vlastnictví s tím, že má tendenci protěžovat užitek pro sebe a být méně citlivý k rizikům než jiní lidé (kteří naopak mají sklon k závislosti na jiných)
- b) k pochopení rolí vlastníka – podnikatele nestačí znát jen ekonomická a manažerská pravidla či právní normy, ale musíme vycházet z podstaty chování člověka, kterou zkoumá např. psychologie, psychiatrie, sociologie apod.

Výše uvedené úvahy musíme doplnit o vymezení základních rolí podnikatele. Mezi základní role podnikatele můžeme zařadit tři následující:

- a) v první řadě podnikatel je vlastníkem a správcem svého majetku (tuto roli nelze plně delegovat na jiné, případně lze delegovat správu majetku nikoli vlastnictví)
- b) manažer, ovládající své podřízené (u velkých podniků vlastní obvykle deleguje i vrcholové manažerské role na manažery, u středních podniků jsou delegovány většinou pouze nižší manažerské funkce, u malých podniků delegování manažerských kompetencí je velmi omezené)
- c) profesní (výkonná pracovní) role (u středních a velkých podniků je vlastníkem delegována na tzv. „závisle pracující“, tedy dělníky, nejnižší management typu mistr apod.; u malých firem v naprosté většině případů vlastník vykonává i odbornou profesi, což je typické pro osoby samostatně výdělečně činné, např. „živnostníky“).

Tudíž ve všech uvedených případech vlastník svůj podnik (firmu) přímo řídí nebo nepřímo ovládá přes správce svého majetku (např. na valných hromadách, výběrech správce, členstvím v představenstvu nebo v dozorčí radě apod.). Tudíž nabízí se další kontroverzní úvaha.

Přímo podnikatelé, pokud plní manažerskou roli nebo manažeři, kteří nejsou podnikateli, ale zaměstnanci (závislí na vlastníkově) mají ve společenské dělbě práce zvláštní roli. Jsou v podstatě rozpolčení. Na jedné straně je jim svěřená moc (vlastníkem, zřizovatelem, pokud jsou v závislém postavení) nad jinými lidmi a na druhé straně jsou bezmocní vůči rozhodnutím vlastníků (resp. správcům), tedy z hlediska společenských rolí vůči nadřízeným. Nebo vůči sobě samotnému, pokud jde o podnikatele, ten je zadavatelem úkolu a současně jej má splnit sám sobě!

Manažeři, kteří jsou v závislém postavení, jsou zvláště ohroženým druhem v socioekonomickém „potravinovém“ řetězci dělby práce. Protože jsou dočasně „nakoupeni“ do podniku (organizace), aby zastupovali vlastníka (zřizovatele organizace apod.) v ovládání ostatních lidí. V případě neplnění zadání vlastníka (zřizovatele) budou na základě jeho (vlastníka, zřizovatele) rozhodnutí „odejiti“. Proto se manažeři obvykle dostávají do „mocenského stresu“ a brání získané pozici, chovají se otevřeně nebo skrytě predátorsky (ke své škodě) z obavy, že ti ovládání je „přerostou“!!!

Poznatky psychiatrických výzkumů (např. v ČR, USA, Austrálii) zaměřené na manažery přinášejí výsledky, kterým se těžce věří. Mezi manažery nachází nadprůměrné procento psychopatů a sociopatů oproti běžné populaci.

Kdo to je psychopat?

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Mezi *obvyklé psychopatické znaky osobnosti* patří nedostatek empatie, bezcitnost, chladnokrevnost, lhostejnost vůči společným normám, sklony k agresi nebo neschopnost rozlišovat mezi dobrem a zlem a s tím související absence lítosti. Tito lidé mají sklon k manipulaci s jinými lidmi a zneužívat je k vlastnímu prospěchu. Jsou však často šarmantní, charismatičtí, přesvědčiví apod. *Psychopat je typickým predátorem.*

Kdo to je *sociopat*?

Sociopat má obdobné charakteristiky jako *psychopat*, které však nezískal svým genetickým vybavením od předků jako *psychopat*, ale *delším pobytem v prostředí negativně působícího na jeho osobnost.*

Většina psychiatrů a psychologů se shoduje, že *psychopatické a sociopatické znaky osobnosti jsou hraničními mezi nemocným a zdravým člověkem*, tudíž jsou těžce diagnostikovatelné a především obtížně léčitelné.

Některé výzkumy (viz také R. Honzák) uvádějí, že okolo 20% *vrcholových manažerů je psychopaty* a nutno připočíst ještě nějaká procenta *sociopatů*. Což je značně vyšší procento, než je zjištěno u běžné populace. Obě skupiny nadřazují své *osobní ego nad zájmy celku* (např. podniku, rodiny, společnosti obecně), čímž jsou *pro tento celek škodlivým elementem*. Podle *Paretova principu* nebo (*Paretova pravidla*) nebo též *pravidla 80/20* pramení 80 % *důsledků z 20 % příčin*. Dalo by se tedy říci, že okolo 20% *psychopatů a sociopatů* může narušit řízení podniku (organizace) až z 80% (zejména jde o motivaci zaměstnanců, narušení podnikového klimatu, ztrátu firemní identity apod.). Poznatky z výzkumů uvádějí, že obdobné procento psychopatů (případně sociopatů) se objevuje u kriminálních živlů, studentů některých oborů (právo, politické vědy, obchod, ekonomie aj.).

Nuže a jsme v nezáviděníhodné situaci, protože studium *podnikání* patří do studijního programu *ekonomika a management*! Nechci moralizovat, ani strašit, nejsem psycholog, psychiatr, ani sociolog. Je to na vás, zda budete patřit mezi oněch 20% (a často budete o sobě slyšet hanlivá slova jako zloděj, tunelář, kriminálník) nebo mezi těch 80% ostatních lidí. Budíš vám poučným následující obrázek.

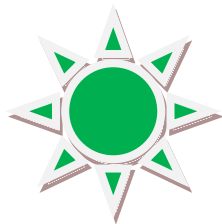
MOUDROST DNE:



UŽ CHÁPETE, PROČ BAŤA BYL ÚSPĚŠNÝ - ZAMĚSTNANCE OZNAČOVAL ZA SVÉ SPOLUPRACOVNÍKY?! A jiní vlastníci své zaměstnance považují za darmožrouty, ... a jak dopadají, skončí obvykle na smetišti dějin.

•

To byl jen nekonvenční úvodní vstup do problematiky prezentované v této studijní opoře. Další kapitoly rozvíjejí výše naznačená témata související s podnikáním na počátku 21. století.



1. PODNIKÁNÍ V KONTEXTU GLOBALIZACE A SOUDOBÉHO VÝVOJE SVĚTA

Soudobý svět je označován jako globalizovaný. Co to je globalizace? Globalizaci můžeme vymezit takto: *Globalizace je celosvětový, dlouhodobý ekonomický, kulturní a politický proces, který rozšiřuje, prohlubuje a urychluje pohyb zboží, lidí i myšlenek přes hranice států a kontinentů.*

Typickými soudobými důsledky a projevy jsou například *difúze, glocalizace, selekce, deglobalizace* atd.

Difúze v globalizačních procesech je novým projevem současnosti. To znamená, že se již příčiny a důsledky nešíří frontálně a celoplošně světem, ale z výchozího místa zrodu určitého globálního či lokálního potenciálu difundují do různých regionů, do různých míst světa atd., obdobně jak probíhá metastáze z nádorového jádra. Tato difúze může působit destruktivně lokálně případně i na celý organismus (např. krizové jevy, teroristické atentáty apod.) nebo dochází k symbióze globálního difundovaného procesu a lokálního prostředí, což vede k tzv. **glocalizaci** (např. vznik průmyslových zón a oblastí, multikulturních sídelních aglomerací, hybridních válek aj. forem glocalizace).

Souvisejícím procesem globalizace je **selekce**. Tedy globalizace není plošná, dopadá z větší či menší intenzitou do různých částí světa. To vede k selekci mezi regiony, podniky atd. Tam, kde se prosadí strategické investice globálně působících korporací, tam se doslova nově věcně i kulturně „urbanizuje“ daný region, a tam, kde globalizace přímo nepůsobí, žije si region, místní firmy, jak „za starých časů“. Typickým příkladem může být v ČR Moravskoslezský kraj. Můžeme porovnat, jaký se za pár let zvětšil rozdíl mezi okresy Frýdek - Místek a Bruntál.

Určitou odezvou na „agresivní“ projevy globalizace je nový trend **deglobalizace**. Tedy určitý návrat k novým formám lokálního prostoru, místního podnikání, spotřeby regionálních produktů, hledání nových forem životního stylu atd. Tedy jde o specifickou formu odporu proti globalizaci.

Globalizace nespadá jen tak „shůry“. Je výsledkem globálních trendů a megatrendů. Na počátku třetího tisíciletí jsou život a podnikání ovlivňovány procesy a jevy, které mění tvář současného světa. Hovoří se o takzvaných megatrendech nebo o soudobých dilematech „starých“ paradigmat.

Patří k nim zejména:

- * **globalizace jevů a procesů**, jde o:
 - vztah monokulturnosti (společenské tendence) a diverzifikace genetického rizika (přírodní tendence)
 - vztah individuálního a globálního
 - transformaci národní na regionální a světovou integraci
 - změnu konfliktu západ-východ na konflikt sever-jih, dokonce na konflikt technologický emancipovaný a neemancipovaný svět (s důsledkem v podobě migrace, konfliktů ap.)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

* **produktivita práce** se vyznačuje:

- přechodem klasických technologií ke špičkovým na bázi nejnovějších vědeckých poznatků
- vztahem malých a velkých firem
- vztahem hromadnosti produkce a snižování zaměstnanosti
- vztahem konfekční unifikace a individualizace volby

* **harmonizace kultur** jako:

- soužití a konfliktu kultur
- harmonizace (disharmonizace) vztahu majoritních a minoritních seskupení
- přechod od centralizace k decentralizaci
- přechod od hierarchických organizací k síťové organizaci
- přechod od zastupitelské k účastnické demokracii (referenda, samosprávy, reálné či virtuální komunity)

* **vztah invence a hmoty** lze vyjádřit jako:

- přechod od řešení krátkodobých k dlouhodobým problémům (přesahujícím svými důsledky současné žijící lidskou populaci)
- vztah dynamiky invencí, hmoty a finančního kapitálu (tzn. vícedimenzionální prostor s různými rychlostmi změn v jednotlivých dimenzích a oblastech)
- vztah k vlastnictví invencí (autorská práva, patenty ap.) a vlastnictví hmoty (stavby, pozemky ap.), resp. peněz (finančního kapitálu)
- koexistence zjevného materiálního (např. budovy, stavby, stroje) a nemateriálního světa (software, patenty apod.) a nezjevného světa (znalosti, dovednosti, lidská a sociální kapitál atd.)

* **světové informační síť** nastolují otázky:

- nehrozí totalita vlastnictví sítí?
- jak zvládneme vztah informace a desinformace?
- nenastane neúměrný růst rizika ohrožení osobní a podnikatelské svobody?
- kdo bude ovládat síť – lidé nebo umělá inteligence?
- jaká bude koexistence reálných a virtuálních sítí?

* **kdo bude vítěz a kdo poražený?**

- princip konkurenčního boje postaveného na vítězství směřuje k monopolizaci a totalitě?

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- vítězství je dosud obvykle společenských a podnikatelským cílem a co bude s poraženými?
- mají být chráněni slabí (např. africké národy, obyvatelstvo zasažené konflikty, sociálně vyloučení) nebo nikoli?
- nenastupuje skrytý ekonomický terorismus (neřkuli novodobá forma ekonomického fašismu)?
- jaký má být vztah hodnot, která hodnota je tou pravou: hodnota v ekonomickém smyslu nebo ve smyslu vyššího principu lidství (tzn. principu mravního)?

Ve výše uvedeném kontextu se zamysleme nad následujícími čtyřmi **základními protiklady (dualismy)**:

- Vytvářejí se dvě **protikladné formy podnikatelských sítí** (sítě velkých korporací a sítě malých a středních firem). Světové hospodářství (a majetek) se soustřeďuje do menší skupiny vlastníků ovládajících majetkově rostoucí korporátní síť. V protikladu roste síť zmenšujících se subjektů (méně majetných a nemajetných). Dochází k privatizaci světa – místo vlády „jedné strany“ nastupuje vláda „jedné skupiny rentiérů“.
- Státní podnikatelské prostředí se rozpouští do **mezinárodní (globální) a regionální formy**.
- Člověk nabývá jak **formu globalizující**, tak současně **individualizující se bytosti** (tzn., že vstupuje do sítí virtuálního prostoru a na druhé straně hledá svou identitu v emocích, víře, idejích, dokonce části lidí hledá silného vůdce apod.).
- Vedle původní živé a neživé přírody se prosazuje jako „rovnoprávná“ **umělá přírodní forma** (v řadě případů robot vytěsňuje z práce člověka, co hůř robot bojuje a zabíjí člověka, aby přežil ten člověk, kdo jej proti nepříteli-člověku poslal).

Trendy chápeme jako soubor zřetězených změn podnikání v minulosti, současnosti, resp. v budoucnosti vyznačující se určitými společnými znaky v určitém časovém údobí. **Megatrendy** zobecňují změny dílčích trendů do sledu principiálních (zásadních) změn vyznačujícího se povětšinou globálními, tzn. celosvětovými znaky. Společenské megatrendy vystupují v dějinách obdobně jako koryta řek v přírodě. Neznalí, kteří nevědí, do kterého moře se řeka vlévá, pak často plavou proti proudu s iluzí, že plavou do zcela jiného moře.



V turbulentní době je zcela nezbytné pochopit vývoj ohrožení podniku, rodiny, obce, sebe sama ... jinak vstupujete na tenký led.

Proces globalizace se neustále **zrychluje** a dostává **nové dimenze**. Souběžně s klasickou globalizací probíhají další a nové procesy, které přináší nová *dilemata soudobých paradigmat*.

Objevují se *nové rozvinutější formy globalizace*:

- **Virtuální globalizace** – jde o procesy, kdy vedle tzv. reálného světa, resp. fyzické reality, existuje svět virtuální, případně se používá pojem digitální. V tomto světě se rozvinuly globalizační procesy s mimořádnými rychlostmi přenosu informací a zcela specifickými podobami života a produkce lidstva. Virtuální globalizace je mimořádně se rozvíjející formou klasické globalizace, mnohdy ji nahrazuje, jindy s ní koexistuje a v řadě případů ji konkuruje nebo žije nezávisle na klasických podobách „fyzické“ globalizace.
- **Planetarizace** – je to další rozšířená dimenze globalizace. Soudobá realita nám nabízí zcela zásadní argumenty, že nelze globalizaci chápat jen z hospodářského nebo společenského (politicko-sociálního) hlediska. Nutno vzít v úvahu, že *příroda* a *Země* jako planeta jsou nedílnou součástí vývoje našeho lidského světa v nejširším slova smyslu. Planeta Země nám dává nejen zdroje pro hospodářský růst, ale zejména podmínky pro život. Od atmosféry až do hlubin moří a pevniny probíhají procesy v podobě klimatických změn, tání ledovců, úbytku živočichů, pralesů atd., zřetelně se mění hlubiny moří a oceánů. *Planetarizace je tedy proces více než globálního charakteru*, je to proces změn dopadající na evoluční vývoj lidstva, přírody a veškerého materiálního („fyzické“) existence na Zemi a nejbližším jejím okolí (následně se projevující v hospodářství, sociálních poměrech ve společnosti, v chování lidí a ostatních živočichů, v politice, migraci atd.).
- **Kosmologizace** – vědecké poznatky pronikající s mimořádnou rychlostí do praktického života lidí otvírají lidem nový nepoznaný svět. V minulosti předkové objevovali Ameriku a další kontinenty, nyní pronikáme do *makrokosmu* a *mikrokosmu*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Makrokosmos si umíme představit již několik desítek let. Nyní „globalizace“ proniká do Vesmíru nejen v těsné blízkosti Země, kde se nachází množství kosmických objektů sloužících komunikačním službám, výrobě, vojenství atd., ale též se stává smetiště lidstva často ohrožující pobyt člověka v kosmu. Lidstvo má však větší ambice, zejména se hovoří o „běžném“ využití Měsíce, Marsu a vzdálenějšího kosmu v zájmu potřeb lidstva. Tudíž *makro-kosmologizaci musíme vkomponovat do strategických podnikatelských záměrů.*

Mikrokosmos – jde o *proces pronikání do hlubin živé i neživé hmoty*. Soudobé lidské poznání umožňuje produktivně využívat nanočástice nebo DNA atd. Paradoxní je, že *makrokosmos a mikrokosmos se propojují v elementárních principech existence světa* – např. naprostá většina prvků v živých organismech se vytvořila těsně po vzniku Vesmíru („velkém třesku“). Proto *soudobé podnikání a zejména jeho rozvoj v budoucnosti musíme chápat v dialektické jednotě protikladů mikro a makrokosmu*. Globalizace ve standardním pojetí je už velmi úzce vymezená a namnoze, neodrážející současnou realitu a poznání, tudíž je i škodlivá pro lidskou populaci. Pokud nyní lidstvo nepochopí širší kontext své existence, další generace se budou potýkat s absurdními dramaty.

Dilemata soudobého světa je možné koncentrované charakterizovat těmito stěžejními faktory (dimenzemi) dynamiky:

- *Příroda*
- *Ekonomická moc*
- *Politická moc (vojenská aj.)*
- *Identita společenství (kulturní a jazykové projevy apod.)*

Tyto faktory se dynamicky mění (rotují) a navozují nové situace v lokálních i globálním lidském společenství.

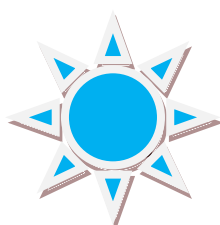
Výše uvedený přehled dilemat, megatrendů a trendů vývoje soudobého světa není konečný. Jde jen o křiklavé příklady „stavu věcí vezdejších“. Více poznatků na toto téma uvádím se spoluautory ve své nové e-knize Mikoláš, Z. a kolegové: *Jak se dívám na svět ... Soudobé projevy globalizace*. Hradec Králové, TZ-one. s. 89. ISBN: 978-80-7539-022-6 (formát epub), 978-80-7539-023-3 (mobi).

DALŠÍ ZDROJE:

Mikoláš, Z., a kolegové: *Jak se dívám na svět ... Soudobé projevy globalizace*. Hradec Králové, TZ-one. s. 89. ISBN: 978-80-7539-022-6 (formát epub), 978-80-7539-023-3 (mobi)

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI, NÁVODY, NÁVRHY ŘEŠENÍ:

Přečtěte si pokyny ke studiu a ke zpracování semestrální práce.



2. PODNIKATELSKÝ POTENCIÁL - 1

B) POTENCIÁL Z RŮZNÝCH POHLEDŮ (kapitol 2. až 5.)

Onehdy v příloze časopisu *Prosperita* jsem četl titulky „Proč se hlupáci nemusí bát sklerózy“. Odpověď je to prostá, ... protože hlupákům schází dlouhodobá paměťová stopa (viz kapitola 0.), a tudíž žijí (pracují, podnikají) daným okamžikem, schází jim předpokládaný obraz budoucnosti. Nemají si co pamatovat, takže jsou šťastnými blahoslavenými duchem, a tudíž nevnímají očekávaná ohrožení a příležitosti. Lze je přirovnat k řidiči, který usedne do automobilu, aniž by si zkontroloval, zda má funkční a nabitou baterii (zda má baterie dostatečný potenciál). Poslední výzkumy v oblasti medicíny naznačují, že 60-70% dispozic zdravého člověka je dáno geneticky a zbytek se dá získat během života interakcemi s prostředím (tzn. vzděláváním, životním stylem apod.). Potenciál (dispozice) je klíčovým slovem k poznání současného a budoucího světa lidské společnosti. Proto poznání podnikatelského potenciálu, jako stěžejní vývojové dispozice lidstva, je hlavním cílem této a následujících kapitol.

Potenciál, zvláště podnikatelský potenciál je rozdílem, respektive velikostí odchylky jevu od normálu (tzn. normálního nebo běžného jevu, etalonu, ideálu, srovnávací základny apod.). Jinými slovy potenciál je rozdílem mezi tím, co je a tím, co může nebo má (musí) být, resp. je rozdílem mezi současným stavem či procesem a nutností nebo možností.

Potenciál se dělí na primární, tzn. potenciál jako zdroj (či potřeba) změny (pohybu), a na sekundární, tzn. vyvolávající nebo omezující nejistotu či riziko primárního potenciálu (sekundární potenciál reguluje odpor proti změně vyvolávané nebo vyvolané primárním potenciálem).

Potenciál je možné také chápat jako pravděpodobnou velikost změny mezi výchozím a budoucím reálným naplněním, realizací potenciálu.

Dále si musíme uvědomit, že potenciál existuje nezávisle na naší vůli a úrovni našeho poznání. Proto musíme hovořit o poznaném a nepoznaném potenciálu. Nepoznaný potenciál je v daném okamžiku pro nás ztracený. Neznamena to, že jeho ztráta je konečná, potenciál se může a nemusí uchovat i do příštích údobí, kdy naše poznání dozraje do takové úrovně, že „latentní“ (nám skrytý) potenciál objevíme (poznáme).

Potenciál je něco jako „uzavřená“ síla (tlak, podtlak), která vyvolává akci nebo reakci. Jde o přirozenou vlastnost živé i neživé přírody a tedy i člověka a jeho společnosti, resp. i lidských „umělých“ produktů.

Rozdíl mezi možným nebo nutným a existujícím stavem je doprovázen protiklady („opozicí“). Na jedné straně je to, co označujeme jako normální, normativní, normalitu, standardní, obvyklý, běžný nebo vzorový jev a v protikladu se nachází současný stav, ve kterém se právě nacházíme.

Rozdíl a protiklad v potenciálech přináší rovněž rozpor („vnitřní konflikt“, „pnutí“) v tom smyslu, že potenciál se na jedné straně jeví jako přebytek (kupř. přetlak) a na druhé straně jako nedostatek (resp. podtlak). Jedna strana potenciálu vystupuje tedy jako zdroj (možné nebo nutné změny) a v protikladu stojí potřeba (možné nebo nutné změny).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Důvodem tohoto **rozporu** je skutečnost, že každý potenciál má svého nositele, „vlastníka“, tudíž někomu (něčemu) patří a někdo (resp. něco) jej nese (potenciál se na něj váže). Změna, tedy uvolnění potenciálu souvisí se změnou **vlastnictví** nebo změnou **nositelů** potenciálu. Proces, který souvisí se změnou vlastnictví a nositelů potenciálu, přináší odpor vůči změně. Tento odpor nutno překonat, vyrovnat apod. **Odpor** je vlastně *sekundárním (odvozeným) potenciálem*, který vystupuje jako protipól k *primárnímu potenciálu* a brání jeho uvolnění (využití).

S narůstajícím odporem přichází zlom ve vývoji potenciálů. *Evoluční vývoj se mění v revoluci* (tzn. skokovou změnu kvality procesu a reality). Pak obvykle *revoluční změna přináší „odtržení“ vlastnictví od nositele potenciálu*. Známe nejen *sociální revoluce* (kdy dochází k „vyvlastnění“ potenciálu, k nové formě vykořisťování mezi společenskými třídami, národy apod.), ale i revoluce jiného typu, např. hovoříme o *průmyslových revolucích*. V současné době je řeč o *průmyslové revoluci 4.0*, což znamená, že *nositelem potenciálu* se stávají roboti, umělá inteligence, virtuální realita atd. A *vlastníkem* potenciálu jsou lidé.

Potenciál a změna, to jsou skutečnosti, které nás ženou vpřed. *Odpor ke změně* je rozporuplným protikladem potenciálu brzdícím pohyb vpřed, nastolující recidivu apod. *Potenciál je tedy koncentrátem rozdílů, protikladů a rozporů, které „vlastní“ vlastník a nese nositel*.

Tím, že každý potenciál je „vlastněn“, resp. přísluší určitému nositeli, jeho *obsah* (náplň síly, která je většinou zásadně ovlivněna charakterem nositele) nabývá různé *formy* (podoby) **přírody živé, neživé** a **umělé** (člověkem vytvořené, resp. člověkem přetvořené živé a neživé přírody) nebo **formy lidského společenství** (specifické formy živé přírody), resp. *jejich vzájemné kombinace* ap. Současně platí, že *jeden nositel může nést více potenciálů různých rozměrů a forem*, případně *vlastník může vlastnit více potenciálů různých forem a rozměrů*.

Potenciál tím, že je vázán na určitého **nositele**, získává **více rozměrovou charakteristiku**:

- a) **základními přírodními rozměry** jsou:
- **věcná dimenze** (charakteristika podstaty a obsahu potenciálu povětšinou v určité formě a projevu)
 - **prostorová dimenze** (máme na mysli běžné přírodně astronomické pojetí prostoru, tedy nahoře, dole, vpředu, vzadu, vedle sebe atd.)
 - **časová dimenze** (máme na mysli běžné přírodně astronomické pojetí času).

Uvedené tři dimenze mají objektivní charakter, jsou nezávislé na vůli člověka, resp. vůle člověka je podřízena přírodním zákonitostem (např. zákonu gravitace atd.).

- b) **společensky odvozené rozměry** jsou:
- **účelnost** (resp. racionalita, smysluplnost potenciálu, resp. že je potenciál „žádoucí“ atd.)
 - **účinnost** (míra využití *primárního /účelného/* potenciálu a míra vynaložení *sekundárních /potenciál odporu/* a *druhotných /ztráty, anti-produkty a jiné negativní emise/* potenciálů souvisejících s využitím primárního potenciálu /resp. suma použitých potenciálů k překonání odporu změny/).

Účelnost a účinnost jsou ryze subjektivní (individuální nebo kolektivní) charakteristiky potenciálu závislé na poznání a vůli subjektu.

*Potenciály lze popsat jako **jednoduché** (elementární) a **složitě** (strukturované). *Složitý potenciál je strukturován (rozčleněn) a vyznačuje se určitým souborem elementárních potenciálů, vazbami**

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

mezi nimi a charakteristikami složitěho (strukturovaného) potenciálu jako celku. *Jednoduchý (elementární) potenciál* ve své podstatě není dělitelný.

Složitý potenciál mající **minimální pevnost** vnitřních vazeb, který je *udržovaný jako celek pouze působením vnějšího potenciálu*, se nazývá **konglomerát potenciálů**.

Složitý potenciál udržovaný vnitřními vazbami v celku a vyznačující se společnými charakteristikami jako celek, **nemající schopnost vlastní reprodukce** (obnovy, případně „produkci svých následníků“) je označován jako **funkční komplex potenciálů**.

Složitý potenciál mající kromě charakteristik funkčního komplexu **vlastní reprodukční potenciál** (charakteristiky vlastní reprodukce, obnovy a případně „tvorby svých následníků“) je označován jako **organický komplex potenciálů**.

Organický komplex má dvě podoby:

- prostý organický komplex potenciálů**, vyznačující se schopností vlastní **vnitřní** reprodukce, obnovy, po určitou dobu své existence,
- dokonalý organický komplex potenciálů**, schopný se **evolučně** reprodukovat, tzn. vytvářet (produkovat) své následníky (novou generaci svých potomků).

Potenciál má různé **podoby a projevy**. Projevuje se jako **vnitřní síla** (resp. „**slabost**“), kterou subjekt (vlastník, resp. nositel) je schopen obvykle ovládat. A **vnější síla** (nebo **ohrožení**), která není subjektem *přímo neovladatelná*. Vnitřní projev potenciálu označujeme jako *silnou stránku* (přebytek, tlak) a *slabou stránku* (nedostatek, podtlak). Vnější projevem potenciálu je *příležitost* (resp. vnější potenciál, který posiluje, přidává sílu vnitřnímu potenciálu) a *ohrožení*, které omezuje, ubírá z vnitřního potenciálu.

Život je *neustálým procesem nabízení toho, co můžeme a chceme nabídnout a zakrývání toho, co zakrýt chceme nebo zakrýt musíme*. Jde o proces neustálého nabízení svých *silných stránek příležitostí* a *zakrývání svých slabin před ohrožením*. Prvé úsilí představuje **rozvojový mechanismus** (kvalitativní a kvantitativní expanzi) a druhá aktivita je **obranou proti vnějším nástrahám**. Samozřejmě že mohou vznikat i další různé kombinace popsanych jevů.

Podnikání je permanentní proces vyhledávání, vytváření a využívání potenciálů, resp. kombinování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou den ode dne mohutnější a rychleji se měnící. *Toto je podstata reálného života, podnikání, konkurence současné turbulentní doby ... tzn. rotace potenciálů!*

Čím je větší *očekávání vzájemného využití* dvou potenciálů, tím je větší jejich vzájemná **přitažlivost** a naopak, přičemž **očekávání** lze chápat jako vnímání potenciálu v podobě silné nebo slabé stránky, příležitosti či ohrožení. Představme si, že existují *dva protikladné potenciály* (poptávka a nabídka, muž a žena, hlad a potrava atd.), které *charakterizujeme souborem znaků Ch1 a Ch2*. Pokud existuje alespoň z jedné strany **očekávání** (možnost, naděje ap., viz kap. 0), že *potenciály budou využity* (nabídka realizována, poptávka naplněna), tedy *existuje očekávání* (i jednostranné) vzájemného (případně jednostranného) uspokojení potenciálů, pak se vyvinou (vzniknou) síly, tlaky, snahy apod. přiblížit tyto potenciály k sobě. Tedy vzniká zvláštní **přitažlivá (gravitační) síla** (zdánlivé propojení) působící jednostranně, případně oboustranně na tyto potenciály.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Čím je větší účelnost a užitečnost reálného spojení (využití) dvou potenciálů, tím je větší pevnost jejich spojení a naopak. Představme si dva prostory s primárními potenciály (např. poptávku a nabídku) charakterizované znaky Ch1 a Ch2. Účelnost vztahu „U“ je dána zvláštním průnikem protikladů charakteristik CH1 a CH2 (tzn., v podstatě jde o negaci komplementárních elementů „spojovaných“ potenciálů, tedy k budoucí „spotřebě“, přeměně potenciálů na reálné efekty, náklady, ztráty apod.). Jinak řečeno: ze všech znaků charakteristiky Ch1 a charakteristiky Ch2 jsou vzájemně účelné pouze znaky „U“.

Společným projevem pro oba potenciály jsou jejich **účelné** (tedy vzájemně podmíněné) **znaky**. Ale *individualita* tohoto vztahu je v *doplňku*, tedy v ostatních znacích charakteristik DCh – symbolicky můžeme napsat $DCh1 = Ch1 - U$ a $DCh2 = Ch2 - U$.

Tudíž do zkoumaných vztahů „přistupuje“ další fenomén, a to je **užitečnost**. Užitečnost výše popsaného vztahu můžeme vyjádřit symbolicky vzorci („:“ symbolizuje porovnání, tzn. „ku“, resp. znaménko *podíl* chápeme jako *poměr*): $U\dot{z}1 = U : Ch1$ a $U\dot{z}2 = U : Ch2$. Účelnost U je „společným“ souborem vzájemně se podmiňujících prvků z množin charakteristik Ch1 a Ch2, proto nemá číselné označení 1 a 2.

Užitečnost (v pojetí této statě) je *individualizovaný jev*. Jde o míru využití potenciálů (uspokojení potřeb, využití zdrojů ap.) tím (1) nebo oním (2) subjektem (systémem apod.). Tudíž pro každou stranu vztahu (nositele potenciálu) je *užitečnost* odlišná. Zbytky nevyužitých potenciálů DCh1 a DCh2 se jeví jako *neužitečné* (v popsaném vztahu), a proto vnášejí do vztahů mezi potenciály určité *napětí*, nové pohybové, resp. odstředivé, tendence (jsou příčinou dalších změn).

Uznáváme-li existenci vývoje (resp. dialektiku) přírody a lidské společnosti, musíme si uvědomit, že přeměna hmoty a energie má dvě složky: *vlastní přeměnu* („účel“) a *odpad* („ztrátu“). Jinak řečeno: každý **produkt** je doprovázen **antiproduktem**, který vystupuje jako další *odvozený potenciál přeměn* (např. recyklace starého železa) nebo musí být *záměrně přeměněn*, aby *negativně nepůsobil proti smyslu* (účelu) *primární*, resp. *hlavní přeměny*. Pokud by k tomuto *souběhu přeměn* nedošlo, způsobila by *existence antiproduktu* následné škody (ztráty dalších potenciálů). Typickým antiproduktem těžby uhlí je poddolování území atd. Důsledek se projevuje po letech poklesy terénu, výbuchy plynů a ořesy půdy v revíru.

Primární účel spojení potenciálů „U“ může být jednostranně nebo mnohostranně *negován*. Symbolicky naznačeno: *celková účelnost spojení potenciálů* $CU = U - AU1 \dots - AUx$, přičemž „CU“ může být „zápornou hodnotou“ („*antiúčelné*“, opačně orientované) oproti původnímu „U“. Důvodem je, že dopady antiproduktu AU1 až AUx „ničí“ nejen znaky charakteristik jednoho (Ch1) či druhého (Ch2) potenciálu, ale případná destrukce zasahuje další původně neprovázané potenciály.

Má vazba mezi původními potenciály nějakou **sílu spojení**, tedy **pevnost**? Na čem je závislá tato *pevnost* vazby dvou potenciálů?

V prvé řadě *pevnost závisí na účelnosti vazby*, na vzájemné účelnosti potenciálů. Jinak řečeno, *je-li účelnost nulová, vazba neexistuje*. Pokud vazba existuje, musí být účelná (paradoxně i prostřednictvím antiproduktu, přičemž se často *neužitečnost* projevuje v jiném čase a na jiném místě, než je primární vazba). Toto je podmínka nutná, nikoli ale postačující pro vymezení *pevnosti existující vazby*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Užitečnost potenciálů (spojení, vazby), tedy míra účelnosti odvozená z celkového spojeného potenciálu, má však rozhodující vliv na pevnost vazby. **Pevnost** vazby roste s její kumulovanou užitečností.

Je-li kumulovaná užitečnost $Cuž = Už1 + Už2 - auž1... - aužx$, kde „auž“ označuje „antiužitečnost“, resp. „neužitečnosti“ antiproduktů, pak pevnost vazby $Pev12$ je tím větší, čím větší je její kumulovaná užitečnost „Cuž“.

Každé reálné spojení (využití) dvou potenciálů doprovází jejich závislost.

Když potenciály se *přitahují*, jde o určité pnutí, *závislost* je pouze „platonická“, zdánlivá, můžeme hovořit o již nebo ještě *nevyužitých příležitostech* tou či onou stranou. Skutečnosti dostávají jiné „zabarvení“ a mají jiné dopady, když dojde ke „skutečnému“ *provázání potenciálů*, když začnou působit *vazebné síly* a vazba má *nenulovou pevnost*. Automaticky se vznikem *vazebné síly (spojení)* mezi potenciály *dochází k jejich vzájemné závislosti*.

Závislost má svůj vlastní rozměr, a protože souvisí s užitečností, je *individualizovaná* pro každého nositele potenciálu zvlášť. Přestože bylo dosaženo společného účelu spojení dvou potenciálů, jejich užitečnosti i závislosti *nebývají shodné* (pokud ano, pak jde spíše pouze o výjimku). Symbolicky lze míru závislosti potenciálů znázornit takto: $Z1 = Už1 : Už2$ a $Z2 = Už2 : Už1$, resp. $Z1 = Ch2 : Ch1$ a $Z2 = Ch1 : Ch2$.

Z uvedeného plyne: přestože *potenciály jsou oba potenciály závislé, s růstem závislosti jednoho na druhém, klesá závislost druhého na prvním*. Podstata závislosti je ve velikosti obou potenciálů (charakterizovaných znaky charakteristik $Ch1$ a $Ch2$). *Čím je rozdíl potenciálů (resp. jejich charakteristik $Ch1$, $Ch2$) větší, tím je závislost asymetričtější.*

Malá účelnost a užitečnost reálného spojení (využití) dvou potenciálů nese *vysokou odstředivost* k tomuto spojení a naopak.

Závislejší je ten, pro koho je existující vazba užitečnější. Tudíž, objeví-li se v okolí dvou provázaných potenciálů *třetí*, pak *větší odstředivost* (větší odstředivá síla) se vyvine u toho *potenciálu, který je méně závislý*, resp. existující vazba je pro něj relativně méně účelná, a tudíž i méně užitečná. Takovýto potenciál podléhá snadněji *přitažlivým („gravitačním“)* silám z okolí, resp. působení *třetího a dalších potenciálů*. Obvykle u žádného potenciálu není užitečnost stoprocentní nebo nulová závislost, proto *odstředivost je vlastní oběma potenciálům*. *Zmenšuje-li se kumulovaná (součtová) užitečnost vazby, pak odstředivost roste a naopak.*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

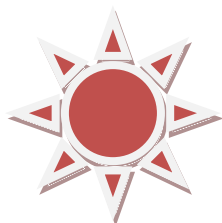
Z uvedeného vyplývá, že z *jednotlivých* (individuálních, elementárních) *potenciálů* se vyvíjejí *potenciály složité*. Vznikají jejich pole, sítě, tudíž *celostnosti*. Dosud byly definovány (v této stati) tři typy složitých potenciálů: *konglomeráty*, *funkční komplexy* a *organické komplexy potenciálů*.

Elementární (jednotlivý, jednoduchý, individuální atd., přívlastky jen zdůrazňují vlastnosti elementárního potenciálu) *potenciál se nedá, co se týče znaků charakteristik (Ch), rozdělit. Elementární potenciál se dá rozdělit jen co se týče míry jeho využití, což vyjadřuje jeho účelnost a užitečnost. Složitý potenciál můžeme však rozdělit na dílčí (elementární) potenciály.*

Každý potenciál je obvykle spojen s větším počtem jiných potenciálů, a tudíž se nachází v síti (silovém, gravitačním poli) potenciálů, přičemž síť jej může umrtvit (ohrozit) nebo „podržet“ (dát příležitost).

Naopak jednotlivý potenciál může síť posílit (zpevnit) nebo oslabit (způsobit její protržení). Synergický (celkový) potenciál sítě (silového pole potenciálů) je kombinací projevů velikosti a užitečnosti individuálních potenciálů, pevnosti vazeb mezi nimi, vzájemné závislosti a polohy (pozice) v síti (silovém poli).

Pro *individuální potenciál v síti* (silovém poli potenciálů) platí, že jeho *potenciál se zvětšuje nebo zmenšuje s ohledem na pevnost jeho vazeb na ostatní potenciály v síti, velikost přitažlivých (gravitačních) sil na něj ze sítě orientovaných, velikost odstředivých sil od něj orientovaných do sítě a jeho polohu v síti.*



3. Podnikatelský potenciál - 2

Pokusme se nyní popsat *děje* a *procesy*, kterými se obecně pojatý potenciál *proměňuje* na *příležitost*, *ohrožení*, *silnou* či *slabou stránku*. Potenciál lze v této souvislosti chápat rovněž jako „trojjediný“ vztah *příčiny* a *důsledku* ve třech vývojových stádiích: *virtuální /potenciální/, přechodové, reálné stadium*.

Nejde však o zcela jednoduchou kauzalitu, *základní řetězec kauzálních* vazeb má tři podoby:

- a) *proces přeměny relativně neutrálního jevu z pohledu nositele (vlastníka), tzn. charakteristiky latentního potenciálu, ve faktor (tzn. potenciál v nové formě)*
- b) *proces přeměny faktoru v příčinu* (tedy vztah „uzavřené“ síly a reálně působící síly potenciálu)
- c) *proces přeměny příčiny v důsledek* (tzn. přeměnu reálně působící síly v reálně dokonanou sílu, „spotřebovaný“ potenciál, např. uspokojení potřeby, naplnění očekávání ap.).

Změny potenciálu jsou důsledkem (výslednicí) vývoje *silového (gravitačního) pole potenciálů*, resp. *permanentní přeměnou* (koloběhem) *potenciálu v podobě silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení na změnu a naopak*, tedy o „změny“ potenciálu na jinou formu nebo v jiné podobě (resp. jinou silnou či slabou stránku, příležitost a ohrožení).

V tomto kruhu (resp. spirále) vazeb a jejich přeměn musíme hledat cesty adekvátní k novému pohledu na svět: *Podnikatelská filozofie dneška se zřejmě musí opírat o ideu partnerství (spolupráce), což se projevuje ve tvorbě vzájemně výhodných vnitřních (uvnitř firmy, obce, domácnosti, státu, kraje atd.) a vnějších sítí angažovaných subjektů (pracovníků, obcí, firem atd.) nejen v oblastní ekonomické.*

•

Jinými slovy řečeno: hovoříme o *svobodě vlastní a ostatních členů v síti*.

Svoboda není ničím jiným než *možností nebo nutností pohybu nebo klidu* (třeba i relativního). *Elementární principy změny jsou kontrovány do principů o pohybu a svobodě pohybu (o mobilitě)*. Svoboda a nesvoboda je možnost či nutnost se měnit, resp. neměnit. Svoboda je specifickým potenciálem existence společnosti, a tedy i podnikání. Svoboda obecně a svoboda podnikání zvláště má tři základní vzájemně se podmiňující polohy (formy):

1. *Žádat a chránit svou vlastní individuální svobodu*, abychom mohli uplatnit své vlastní, schopnosti, ambice, abychom mohli realizovat vlastní podnikatelský potenciál!
2. *Tolerovat svobodu jiných*, aby se mohli rozvinout konkurenti, aby mohli s námi soutěžit, abychom se mohli od nich učit a vyvíjet se pod jejich tlakem, aby nás doplňovali a rozvíjeli. Konkurent je naše zrcadlo, abychom se viděli, tedy jej potřebujeme, abychom byli svobodní!
3. *Nabízet svobodu jiným*, protože konkurent není nepřítel, ale zřetelohodný soupeř (protihráč), má obdobnou sílu jako my, proto s ním můžeme uzavírat smysluplné a efektivní aliance ap.!

Svoboda je tedy konkurenční pozicí, způsobem a mírou pohybu v silovém poli potenciálů. Je to *poznaná možnost a nutnost existence*.

Podnikatel, podnik a obecně zřejmě každý subjekt v lidském společenství se pohybuje mezi dvěma dvojicemi protikladů:

1. *ekonomika a etika,*
2. *individualita a solidarita.*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Ekonomika je postavena na vlastnictví a ekvivalentní směně vlastnictví různých forem transformovaných potenciálů (kupř. v podobě produktu, služeb, podniků).

V protipólu stojí *svět etiky*, tedy hodnot (v širším smyslu než ekonomickém) a neekvivalentních přesunů vlastnictví potenciálů v různých podobách. Nad hrobem své matky se obvykle neptáme „... co za to?“.

Hranice mezi oběma póly je mlhavá, někdy až absurdní. *Nadřazený a určující je však vývoj hodnot, představ a přístupů (tedy kultury) všeobecně lidských (existenčních).*

Druhá dvojice pólů má rovněž zvláštní dynamiku. Na první pohled se jeví, že *individuum* (individuální egoismus) je nadřazeno všemu ostatnímu. *Konstruktivismus* (tendence ke spojení celku, tedy *solidarita jednotlivce s celkem a celku s jednotlivcem* je zřejmě tím, co přináší *kladný synergický výsledek (efekt) individuálního a celostního vývoje.*

Převáží-li *negativní, destruktivní* jevy v těchto vztazích, můžeme se dočkat, že *efekt celku je menší než součet efektů částí (tzn. záporný synergický efekt), případně shodný (tzn. nulový, resp. sterilní).* Pak ale nemá smysluplný význam celek.

V soudobém světě zniká tedy *specifický multisynergický efekt.* Nastává *období směny (resp. výměny) ekonomických hodnot za etické a opačně a podobně.* Jak tedy hodnotit *ekologické aktivity postavené na „prodeji ekologických limitů znečištění ovzduší“?* Odpověď je nasnadě – kupíme s podmínkami života našich dětí a vnuků!

•

Již v úvodní (0.) kapitole jsme naznačili naivní představu lidstva, zejména podnikatelů a manažerů, že se dá vše řídit. Není tomu tak, neporučíme „větru, dešti“ a všeobecně řečeno *prostředí* (tzn. ve formě přírodní, legislativní, ekonomické, sociální atd.). *Můžeme jej pouze narušovat, porušovat nebo se mu pasívně či aktivně přizpůsobovat.* Řízení společenských, hospodářských aj. procesů má silná omezení, protože platí *dvě přirozené tendence.*

Prvá přirozená tendence změny: staré příležitosti jsou nahrazovány, vytlačovány či překrývány novými ohrožením. Jde však o *externí (vnější) faktory* našeho života (podnikání ap.). Můžeme je aktivně přímo ovládat? Nikoli! Co tedy ovládáme? *Ovládáme přímo pouze své vlastní silné a slabé stránky.*

Platí také druhá přirozená tendence změny: své staré slabiny nahrazujeme svými novými silnými stránkami! Jinými slovy řečeno: *ohrožením uhýbáme (unikáme) likvidací, zakrýváním atd. svých slabin,* což charakterizuje vůči prostředí *pasivní (obránnou) strategii subjektu (celku).* Naopak *aktivně (rozvojově) svými silnými stránkami vyhledáváme nové příležitosti.* Tím se společenský (tzn. i podnikatelský) život mění v *neustávající proud změn.* Paradoxně svět (prostředí) svými ohrožením nás inspiruje k nalézání nových silných stránek a příležitostí.

•

Z předchozího odstavce je krůček k odvození principu *rotace projevů potenciálu.*

Příležitost je za určitých okolností ohrožením a naopak. Silné stránky se mohou změnit ve slabiny. Obdobně toto tvrzení platí pro silné stránky a slabiny, tzn., že slabiny se přeorientují na silné stránky. Dochází tedy k rotaci, k posunu, k transponování či k inverzi potenciálů a jejich projevů.

Často existuje skrytá souvislost mezi potenciály v tom smyslu, že se transponují, invertují či jinak rotují ve svých charakteristikách s ohledem na nositele potenciálů a „zorný úhel“ pohledu na ně (zejména pokud jsou vztahy mezi potenciály složité a mnohočetné). Nejde tedy o vývoj v pravém slova smyslu (jako dialektický vztah generací). Jde o určitý aktivní vztah „pozorovatele“ a

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

„pozorovaného“ (projev akce a reakce). Např. z jednoho zorného úhlu jde o *zřetelnou příležitost*, ale z jiného zorného úhlu se tentýž potenciál nachází v *latentní formě*, jako „skrytá“ příležitost (tzn. jako forma potenciálu, která není „zjevná“), případně jde dokonce o *latentní ohrožení*. Např. na fosilních palivech vyrostla první průmyslová revoluce a nyní řešíme problémy „skleníkového efektu“, oteplování, rekultivaci poddolovaných území apod.

•

Každý jev v podnikání (resp. společnosti) lze popsat kombinací vnitřních a vnějších sil, charakteristiky času a míry nezvratnosti. Míra nezvratnosti jevů nabývá hodnotu od nuly (jev je vždy zvrtný) až do jedné (jev je vždy nezvratný).

Z předchozích popisů některých principů existence a vnímání potenciálů (resp. změny existence) vyplynulo, že *podnikání* (resp. společenský proces) *je kombinací vnitřních (slabých a silných stránek) a vnějších sil (příležitostí a ohrožení).*

Třetím rozměrem změn potenciálů (podnikání) je *čas*. Potenciály, silová pole apod. se nacházejí ve stavu *zrodu, expanze, zpomalení, stagnace, ústupu a zániku*. *Uvedená trojkombinace objasňuje rychlost a směr změn.*

Z každodenní praxe zjišťujeme, že existuje zřejmě *čtvrtý rozměr*, který *proces změn potenciálů modifikuje a koriguje, resp. omezuje či brzdí proces změn potenciálů*. Označujeme jej jako *míru nezvratnosti*. Připomeňme si předchozí principy formování potenciálu. Hovořili jsme o tom, že existují zvláštní potenciály, které nesou *odpor ke změně*. Budeme-li zkoumat *míru (stupeň) odporu*, zjistíme, že se mění od polohy *nutnosti* akceptovat (přijímat) jevy tak, jaké jsou (resp. nemožnosti realizovat změnu), až po polohu *možnosti* zcela svobodně realizovat změnu (resp. svou vůli).

Z uvedeného vyplývá potřeba poznávat faktory způsobující *odpor*, projevující se jako určitá *míra nezvratnosti*. Pak pochopíme, zda vůbec má smysl usilovat o *rozvoj* nebo *obranu*, resp. jinou vývojovou variantu (viz úvahy v kapitole 0.).

Specifickou formou odporu proti změnám je *anti-produkt*, jde vlastně *odložený odpor* proti změnám v *budoucnosti*. Nekomplexní chápání světa, zejména ekonomické myšlení zaměřené pouze na maximalizaci zisku, vede k tomu, že lidstvo vytváří *negativní potenciály*, což jsou *anti-produkty* (tedy emise poškozující přírodu, sociální prostředí, kulturu společnosti atd.), které jsou v době vzniku označovány za „externality“, které není nutno řešit v tržní ekonomice. Pak se divíme, že máme nemocné obyvatelstvo, moře či kosmický prostor zaplavený odpady, extremistické společenské jevy apod. *Anti-produkt současnosti je ohrožením nebo slabou stránkou budoucích generací.*

Skutečným uměním podnikatele, resp. podniku je *odhalení harmonické (vnitřně sladěné) kombinace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení v časových souvislostech a s adekvátní mírou nezvratnosti.*

•

Vše, co je živé, usiluje o své přežití a svou reprodukci (včetně podniku, podnikatele, podnikatelského prostředí či podnikání), má vloženo v sobě od svého zrození genetický kód definující jeho konec (smrt, chcete-li absolutní trest za zrození). V tomto rozporu „soužití“ absolutní nezvratnosti (nutnosti smrti) a absolutní možnosti (svobody volby změny) je základ vývoje a samovývoje. Žádný strom nevyroste do nebe, a přesto roste! Žádná firma nepřežije svůj konec (svůj zánik), a přesto podnikatel (vlastník) podniká! Žádný konkurent nevítězí věčně! Vždy jen „malá tečka ukončí i ten největší román“.

Platí tedy *zákony nejsilnějšího a nejslabšího... Nejsilnější ovládá slabší, ale nakonec nejsilnějšího ovládne nejslabší* (tzn. v okamžiku zániku nejsilnějších i nejslabších jako systému). Z počátku, když

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

celek (podnik, obec atd.) se formuje kolem svých **silných stránek**, nastává **růst** a **vzestup**. Dochází však ke dvěma protichůdným tendencím. Organismus (podnik ap.) se prosazuje ve svém prostředí a rovněž i uvnitř probíhají procesy přeskupení sil. *Slabší* se podřizují *silnějšímu*, který se však rozvíjí obvykle rychleji a robustněji než ostatní prvky celku (organismu). Rozvoj postupně začíná *ztrácet zrychlení* a po průchodu **inflexním bodem** (bodem zvratu) se **rozvoj zpomaluje**. Vztahy uvnitř i vně jsou v jiném uspořádání. Organismus začíná *stárnout*, prostředí zareagovalo na jeho expanzi. ... Energie se nemůže ztratit, nebo jen přeměnit na jiné formy (viz rotace projevů potenciálu). V další fázi organismus začínají ovládat **nejslabší** (často i relativně nejslabší) **síly** a prostředí zvyšuje tlak. Celek (organismus) je citlivější na vnější *ohrožení*. **Zákon nejsilnějšího se přetváří na zákon nejslabšího**. Nejslabší začíná ovládat organismus tím, že jej *oslabuje*, případně způsobuje jeho rozklad (na funkční celek nebo konglomerát) nebo dochází až k jeho *zániku*. Tedy jde o určitou formu *harmonie* nebo *disharmonie vnitřních a vnějších sil celku* (organismu).

... Musíme se v praxi vyvarovat zjednodušením. Existence podniku (firmy) není jen „dána“ nějakým racionálním „vnějším“ vztahem poptávky a nabídky na trhu produktů (výrobků, služeb), práce atd. *Zdravý podnik je organickým celkem*, a tudíž vnitřní produktivní rovnováha podniku je dosažena využitím příležitostí na trhu produktů, ale navíc je rozvinuta i do dalších jeho dimenzí (ekologických, sociálních, právních atd.). Podnik není tedy jen objektem působení vnějších sil prostředí (chcete-li „trhu“). Sám o sobě je tvořen vnitřními silami, které se vyvíjejí v čase od zrodu až k zániku. *Zrod nese zánik a zánik přináší nový zrod* (pokud vývoj předchozí generace byl „zdravý“)! Otec či matka musí kromě rozvoje vlastního potenciálu myslet na další generace. Musí zplodit potomka (např. syna, dceru), který jej nakonec překoná a po jeho smrti ponese geny rodu dál místo něj. Filozofové tuto *evoluční proměnu* popsali **zákony negace -negace**, **přeměny kvantity v kvalitu a naopak**, resp. dalšími pravdami překonávajícími tisíciletí.

•

Z procesního pohledu podnik realizuje své **funkce**, tedy realizuje procesy a jako sled činností (transformací potenciálů), resp. **funguje**.

Procesy přeměny potenciálů je možné „rozvinout“ do tří reprodukčních fází:

- **předproduktivní** (přípravná, **Ua**),
- **produktivní** (základní, **Ub**),
- **postproduktivní** (spotřební, **Uc**).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Pak účelnost procesů podniků je dána vztahem $U = U_a \cdot U_b \cdot U_c$. Celkové náklady (N) vynaloženého potenciálu podniku (VP) z procesního hlediska se člení analogicky jako fáze dekompozice jeho účelnosti. Tedy $VP = N = N_a + N_b + N_c$. Optimalizační kritérium racionální morfologie podniku je dáno vztahem $REM = U : VP = optimum!$

Tato dekompozice je odvozena z principu kauzality poznání potenciálu. Tudiž si musíme uvědomit, ve které fázi transformace zkoumáme potenciál podniku (firmy). Z pohledu podnikatelského (resp. i průmyslového inženýrství) nutno finální polohu hodnocení procesu transformace potenciálu vidět na konci spotřební fáze, tedy v okamžiku užití potenciálu jako zdroje (tzn. uspokojení potřeby, resp. vybití zdrojového potenciálu v podobě uspokojení potřeby). Jinak řečeno. Na počátku (potenciál jako zdroj) i na konci (potenciál jako potřeba) transformačního procesu je teoretický potenciál (mající procentuální hodnotu 100%).

Proces přeměn potenciálů od počátku ke konci transformačního procesu je doprovázen uvolňováním ztrát potenciálů (jde o přírodní zákon přeměn). Dialektiku vývoje, přírody a společnosti, tedy i podnikání (resp. transformací potenciálů) nutno vidět v tom, že na počátku transformačního procesu existuje teoretický potenciál výchozí ("nulté") generace („rodičů“). Jeho užitím na konci transformačního procesu se uvolňuje teoretický potenciál následující ("prvé") generace (potomků, následníků), pokud proces přeměn byl plně organický („zdravý“). Kvantitativní proces ztrát původního potenciálu je nahrazen jeho negací a kvalitativní změnou – zrodem nového potenciálu následné generace.

Klasickým příkladem je Japonsko po druhé světové válce. Japonské firmy začaly pohlížet na podnikovou ekonomiku (resp. produktivního systému) jako na proces ztrát. Bylo to přirozené, po porážce ve 2. světové válce scházely Japonsku suroviny, hospodářství bylo v rozvalinách. Došlo ke změně ekonomického myšlení. Byla definována tzv. ztrátová spektra produktivních procesů, přičemž každá ztráta dílčí činnosti v procesu byla označena jako ztrátový stupeň.

Uplatnění procesního pojetí morfologie produktivních systémů a zkoumání ztrátových spekter přineslo mimořádné praktické technické i ekonomické výsledky. Postupně se vyvinuly dva přístupy (trendy) k „uchopení“ ztrátového spektra, a to jako snaha o dosažení lokálních úspor a jako úsilí o inovaci produktivního procesu (krácení ztrátového spektra).

Lokální úspory vyvolávají spotřebu dalších potenciálů, tedy iniciují vznik nových ztrátových stupňů potenciálů podniku. Proto je tato forma podnikání a ekonomického myšlení nazývána jako „ekonomika chudých“ nebo „ekonomika utahování opasek“!

Po druhé světové válce (nejdříve v Japonsku a později v zemích zvaných „asijské tygři“) nastupuje „ekonomika bohatých“ postavená na krácení ztrátových spekter, tedy postavená na inovačním managementu a novačním podnikání. Podniky začaly užívat sílu dvou nových rozměrů konkurenční výhody: nízké náklady a rychlou reakci. To znamená kompresi času na výrobu a distribuci, a také značně zkrácenou dobu na vývoj a zavádění nových produktů.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Tímto se vytváří prostor pro *společensky zodpovědné chování firem k prostředí a k široké občanské veřejnosti* – snižuje se drancování přírody, stres společnosti a obecně mrhání potenciály nezbytnými pro přežití budoucích generací! To tvrzení platí, pokud není tento trend zneužit, např. omezováním nákladů na ochranu životního prostředí, nepřiměřeného zrychlování tempa práce v neúnosných pracovních podmínkách apod. Nástup virtuálního světa a digitalizace hospodářství přináší ještě další dilemata podnikání v popsaném kontextu (viz ostatní kapitoly této publikace).

•

Z uvedeného plyne zcela zásadní poznatek: *Hledejme potenciály tam, kde je nikdo nečeká, hledejme rozdíly, odlišnosti, odklony od očekávaných hodnot či jevů (normálu), objevujte přebytky (zdroje inovací) a nedostatky (potřeby inovací)!*

Pokud bychom potenciál optimalizovali pouze lokálně nebo jen prostřednictvím optimalizace dílčích funkcí podniku, dosáhli bychom možná dílčího úspěchu, ale většinou bychom si zvýšili celkové ztráty potenciálu podniku!

Cestou k podnikatelskému úspěchu podnikání a účinné konkurenceschopnosti je procesní celopodniková (totální, to znamená napříč /mezi/ funkcemi) optimalizace potenciálů a ztrátového spektra!

Rovněž si můžeme připomenout poznatky prezentované v předchozím textu. To znamená, že *počáteční potenciál jako charakteristika (CH) se postupně „přetavuje“ na faktor (F), pak se přeměňuje na reálnou příčinu (Př) důsledku (Dů) celého transformačního procesu*. Jak „vidíme“ tento proces přeměn potenciálu, tak realizujeme přístup k managementu „ekonomie“ potenciálů produktivního systému.

Konzervativní (archaické) pojetí organizace podniků, zdůrazňující funkční a hierarchické uspořádání, nedává prostor pro „celistvé“ a *procesní vidění potenciálu podniku jako reproduktivního (organického) celku*. Soudobý **nekonzervativní** management potenciálů podniků je založen na **podnikatelské diagnostice** a **terapeutice**. To znamená, že *ovládající (zkoumající) subjekt musí chápat podnik jako vyvíjející se organismus*. Tedy musí se vést *aktivní dialog mezi ovládajícím a ovládaným, resp. řídícím a řízeným*, obdobně jako lékař komunikuje s pacientem jak ve fázi vymezení diagnózy (stanovení choroby), tak ve fázi léčby (terapie).

Diagnostika, proces stanovení diagnózy, má tři fáze:

- *analýza,*
- *syntéza*
- *hypotéza (stanovení definitivní diagnózy).*

Diagnostiku lze provést ve 3 rovinách:

a) *lokální (speciální),*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

b) *globální* (všeobecnou),

c) *totální* (úplnou, celistvou).

Terapeutiku, proces *stanovení a aplikace terapie*, má rovněž *tři fáze*:

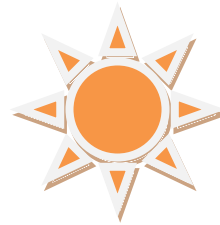
- *stanovení a aplikace terapie* (akce ovládajícího, "lékaře"),
- *rekonvalescence* (revitalizace ovládaného, "pacienta"),
- *stabilizace výsledků terapie* (verifikace stavu, zabránění recidivy).

Obdobně jako u diagnostiky, je možné rozdělit **terapeutiku** do 3 rovin:

a) *lokální*,

b) *globální*,

c) *totální*.



4. KONCEPT PODNIKATELSKÉ TEORIE FIRMY

Výše popsanou problematiku podnikatelského potenciálu již dávno před léty jinými slovy vyjádřili R. D. Hishrich a M. P. Peters, kteří konstatovali, že „... *podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“

Z uvedené *definice podnikání* je zřejmé, že podnikatel (vlastník podniku) musí vlastnit *podnikatelský potenciál*, vytvářet jej a přeměňovat na reálný výsledek (výstup své podnikatelské aktivity).

Proto musíme předpokládat, že existuje realita, která je tvořena dvěma časoprostory, přičemž v jednom prostoru se existuje *subjekt*, který v druhém prostoru vymezuje *objekt*. V rámci objektu se nachází *celostnost* (resp. celek) a její *prostředí*, jež jsou subjektem zobrazeny jako *systém* a jeho *okolí*. Tento *účelový obraz reality* subjektem vytváří pro něj (subjekt) *celkový potenciál PC*, který je tvořen (složen) *potenciálem systému*, tzn. *subjektivním potenciálem PS* a *potenciálem okolí systému*, resp. *objektivním potenciálem PO*. Přívlastkem „subjektivní“ se vymezuje stěžejní znak potenciálu v tom smyslu, že jeho nositelem je „subjekt“, který definuje „objekt“ své aktivity. Přívlastkem „objektivní“ se zdůrazňuje, že nositelem potenciálu („zmocňovaného“ subjektem) je subjekt vymezený „objekt“. Tedy jde o to, že *potenciál subjektu* je jen odrazem (poznáním) objektivní reality, jinými slovy řečeno – *potenciál je poznanou realitou v podobě systému a jeho okolí*. *Nepoznaná realita* je z pohledu subjektu (kupř. podnikatele) jen *poznatelným* („potenciálním“, neznámým), tedy v daném okamžiku neuchopitelným, *potenciálem*.

Potenciál se vyznačuje tím, že ačkoli jsou jeho výskyt a kvantita podmíněné *prostorovým uspořádáním* specificky hmotných objektů (ve filozofickém pojetí hmoty), přesto se sám o sobě ve své existenci, kterou lze rovněž charakterizovat jako *napětí*, neprojevuje ani v podobě *prostorového pobytu*, ani jako *určitý prostorový objekt*. *Potenciál* se vyznačuje dále tím, že jeho *přeměna v reálný (aktuální) efekt* je *zmenšováním jeho zásoby*, tzn. jeho *zánikem*.

Subjektivní potenciál je vázán na *vnitřní účelovou podstatu a uspořádanost systému*, což se projevuje tím, že *potenciál systému* nabývá formy *silné PSI* a *slabé PSL* stránky subjektu. A současně je vázán na *kvalitu a strukturu okolí systému*, které nabízí *potenciál subjektu* ve formě *příležitosti PPR* a *ohrožení POH*. *Potenciály subjektivní*, resp. *potenciály systému*, můžeme označit za *vnitřní přímo ovladatelné potenciály* a *objektivní potenciály* (tzn. potenciály okolí systému) jako *vnější*, resp. *přímo neovladatelné*. Dále *potenciály dle formy a projevu* můžeme dělit na *kladné* (silné stránky a příležitosti), resp. *zdroje rozvoje systému* a *záporné* (slabé stránky a ohrožení), tzn. *potřeby obrany* (ochrany) systému.

Platí tedy $PC = PS + PO = (PSI + PSL) + (PPR + POH)$.

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Potenciál, resp. jeho odpovídající část, *existuje* jen, pokud se *neprojevuje*, a naopak pokud se *aktualizací* (využitím apod.) *projevuje*, pak již jako takový *neexistuje*. *Potenciál svou aktualizací zaniká svým uvolněním, jež se realizuje jako konkrétní efekt, přestává být tím, čím je (resp. byl).*

Podstata potenciálu je však ve „skryté“ (*latentní*) síle způsobující *změnu systému*, resp. jeho *okolí*, a ve svém důsledku vedoucí ke *změně reality* (objektivní či virtuální), především konkrétní celistvosti (reálného celku) a jejího *prostředí*. *Potenciál* je jak *zdrojem*, tak (nebo) *potřebou změny* poznání a bytí subjektu a s ním koexistujícího objektu.

Očekávaná změna (jako projev potenciálu) vyvolává *odpor* ke změně (to znamená, že vyvolává vznik *sekundárního potenciálu* působícího proti změně), což se projevuje v protisměrné interakci dvou prostorů jako *akce* subjektu a *reakce* objektu, jako *akce systému* a *reakce jeho okolí*, resp. jako *akce celku* (celostnosti) a *reakce jeho prostředí*. Uvedené protikladné interakce vedou k *diferenciaci celkového potenciálu* *PC* subjektu na tři *základní typy* (složky) *dle způsobu jeho využití*:

- *účelnost interakce U*,
- *potenciál vynaložený nebo vynakládáný* (resp. *ztracený*) na dosažení účelnosti *U* označme jako *VP*,
- a zbytek celkového potenciálu můžeme označit jako *potenciál stabilizovaný* (*uchovaný*, resp. *odložený, skladovaný, kapitalizovaný*) *SP*.

Lze tedy napsat rovnici: $PC = U + VP + SP$.

Pokusme se rozebrat jednotlivé uvedené *typy potenciálu* podrobněji.¹

Účelnost, resp. účelný potenciál *U*, není dosažena prostým součtem silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení subjektu (resp. systému), ale jde o jejich *průnik negací – negací*.² *Účelnost* je dosažena buď *uspokojením*, resp. naplněním *potřeby* (tzn. utlumení slabé stránky nebo překonání ohrožení), nebo *realizací zdroje* (tzn. využití silné stránky nebo příležitosti).

Účelný potenciál je možné definovat pomocí tří charakteristik $U = \bar{U} * \check{U} * \tilde{U}$, $\bar{U}$ představuje *užitkovost* produktivního systému (např. očekávaný výkon), $\check{U}$ je *spolehlivost* dosahování užitkovosti a $\tilde{U}$ reprezentuje *ostatní* politické, ekologické, sociální, kulturní, náboženské aj. *faktory účelnosti systému*.³

Nabízí se otázka, co představuje zbytek celkového potenciálu?

¹ Koncept tohoto ekonomického myšlení (opírající se o přístupy hodnotového inženýrství a teorie užitečnosti) byl autorem tohoto příspěvku rozpracováván od roku 1973 a zveřejněn v roce 1984 v podobě aplikací na podnikovou sféru (publikovaný materiál byl oceněn cenou ČSAV laureáta soutěže Mladých ekonomů). Posléze byl tento přístup rozvíjen v oblasti makroekonomické pod označením ZMILL (autoři Mikoláš, Z. – Ludvík, L.) a oceněn v letech 1985 a 1986 zvláštními cenami ČSAV v soutěži Mladých ekonomů.

² Nutno upozornit, že pod pojmem „průnik“ se nechápe „prostý průnik“ v matematickém smyslu, ale jde o průnik jevů (např. silné stránky a příležitosti) formou (prostřednictvím zákona) „negace-negace“. Tedy původní jevy se negují (popírají) vzájemným proniknutím kvalit vedoucímu k „druhé negaci“ a vzniku nové kvality (tzn. kupř. nového potenciálu). Nutno upozornit také na proces „prosté“ negace, který však vede k „neúčelnému“ zániku jevu (kupř. potenciálů). Oba pojmy: „negace“ a „negace-negace“ je třeba striktně odlišovat. Náročný čtenář má možnost čerpat detailnější poznatky z filozofických a metodologických děl F. Hegla, případně F. Varadzina, resp. J. Pavlíka (viz seznam pramenů).

³ Symbol * vyjadřuje logické tvrzení „a současně“ (za určitého zjednodušení jde o symbol násobení –, „krát“)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Je to vynaložený (resp. vynakládaný) potenciál **VP** a potenciál stabilizovaný **SP**.

Vynaložený potenciál VP lze rozložit do tří složek:

- a) část potenciálu **VP** se vynaloží na dosažení účelnosti, tedy se spotřebuje jako *transformačně vydaný potenciál TVP*,
- b) část potenciálu **VP** se nenávratně a neúčelně „utopí“ během transformace jako „odpad“ potenciálu – označme jej jako *ztracený potenciál ZVP*,
- c) zbývající část potenciálu **VP** se vynakládá na *odstranění* nebo *útlum dopadů* „anti-produktu“ (nechtěných, nežádoucích vedlejších produktů) souvisejících s dosažením účelnosti *U*, což znamená výdaj potenciálu na „likvidaci emisí“ („emisní potenciál“) **EVP**.

Tedy platí **$VP = TVP + ZVP + EVP$** .

Stabilizovaný potenciál SP je možné rozčlenit také na složky:

- a) potenciál **SP** jako *dočasně odložená konečná spotřeba potenciálu* („spotřební potenciál skladem“) – **SSP**,
- b) potenciál **SP** určený k *akvizici, investování, kapitalizaci* apod. *potenciálu* za účelem jeho umocnění (zvýšení) v dalších obdobích, jde o tzv. kapitál (nejen v pojetí finančního kapitálu, ale také kupř. jako lidský kapitál, zájmový kapitál atd. – viz kupř. Becker (1996) nebo Kiernan (1995)) – **KSP**,
- c) *sterilní*, resp. neutrální **SP**, u kterého není dosud určeno jeho poslání a je uchováván jako určitá *systémová rezerva*, potenciál jištění neočekávaných (resp. dosud neznámých) událostí apod. – **NSP**.

Tedy platí **$SP = SSP + KSP + NSP$** .

•

Pokud na *podnikatelský subjekt* (firmu, podnik, produktivní systém apod.) pohlížíme jako na *dynamický systém*, musíme dospět k rovnici harmonizující jednotlivé projevy a formy podnikatelského (konkurenčního) potenciálu. Na levou stranu „bilanční“ rovnice položíme projevy potenciálu firmy v podobě příležitostí, ohrožení, silných a slabých stránek. Na straně pravé rozvineme potenciál firmy dle jednotlivých forem. Rovnici, kterou musí firma *bilancovat z pohledu nalezení a udržení vnitřní dynamické rovnováhy potenciálů* (tzn. z pohledu pro sebe, vžitý výraz z Heglovy dialektiky zní: „für sich“), můžeme napsat pro jednotlivé časové okamžiky $t, t+1$ atd. takto:

$$PSI + PSL + PPR + POH = U + TVP + ZVP + EVP + SSP + KSP + NSP.$$

•

Tento relativně složitý pohled na harmonizaci potenciálů není však dostatečný, protože **celkový potenciál PC** musíme rozložit na *ekonomický* (resp. finanční, resp. peněžně ocenitelný) **potenciál PE** a *mimoekonomický potenciál* subjektu (tzn. ostatní, kupř. sociální, intelektuální, lidský, emociální, zájmový, strukturální atd.), tj. **PM**. Pak tedy platí **$PC = PE + PM$** .

Námítky je možné očekávat ke způsobu *vyjádření celkového potenciálu jako „součtu“ ekonomického a ostatního potenciálu*. Je zcela zřejmé, že penězi se stěží dá vyjádřit „moc“, „loajalita klienta“, „obava o zdraví“ apod. Tudíž jak „sečíst“ peněžně a nepeněžně oceněný

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

potenciál („jak smíchat jablka s hruškami“)? Přesto odpověď na položenou otázku je prostá. Jednoduchou syntézou, při které nelze sčítat jablka s hruškami, nutno nahradit „*syntézou nehomogenních jevů*“, tj. **synkrézou**, při které kupř. množina jablek a množina hrušek tvoří *množinu nové kvality* označenou jako *ovoce*. Co je tedy společné oběma množinám „ekonomického a ostatních potenciálů“ (jablek a hrušek)?⁴ V obou případech jde o *informace v určitém kontextu*, tedy podstatou *synkrézy* je odstranění nebo nalezení neurčitosti subjektu (technicky řečeno, jde o vymezení míry entropie).

V současné době globalizace, digitalizace, vyspělých informačních a komunikačních systémů *peníze* nutno chápat mimo jiné rovněž jako *specifickou formu informací*. Převod, součet, provázání apod. odlišně definovaných množin jevů je tedy jen „technickým“ problémem kódování (transformace) informací.

Nutno si však uvědomit ještě další závažný poznatek. Vlastnost *potenciálu tím, že ve své prostorově se projevující aktualizaci zaniká, má za následek, že měření jeho kvantity má zcela zvláštní povahu a liší se od měření všech ostatních veličin v ekonomice apod.* Měřit nějakou veličinu znamená vždy měřit prostorové projevy aktualizujícího se potenciálu, který měřené veličině odpovídá. *Potenciál můžeme konkrétně měřit pouze v jeho zanikání*, tzn., nikdy jej nelze měřit mimo toto zanikání, jde o naměřený údaj již *neexistující kvantity potenciálu*. Jde vlastně vždy o měření z pohledu existence potenciálu *ex post*. Pokud tzv. měříme potenciál *ex ante* s ohledem na existující realitu, jde vlastně o *odhad*, resp. *hypotézu*, odvozenou z měření reality, resp. aktualizovaného (zaniklého) „konkurenčního“ potenciálu, resp. potenciálu předchozí generace, resp. prostředí, v němž se nachází ap.

•

Z výše uvedeného se nabízí otázka, zda existují **limity racionálního rozvoje produktivního systému (podniku)?**

Subjekt (tedy organický celek /složitý potenciál/, např. podnik, rodina, komunita atd.), vybavený alespoň minimem předpokladů pro svou existenci (kupř. pudem sebezáchovy, smyslem pro ekonomicky racionální chování ap.), usiluje o *maximalizaci užitečnosti svého potenciálu*. Tedy vymeze *užitečnost celkového potenciálu* **$UZ = U : PC = \text{lokální maximum}$** (tzn. *maximální podíl účelného potenciálu na celkovém potenciálu v konkrétním čase, místě a daných podmínkách*).

Rozhodování subjektu ovlivňují *mezí hodnoty veličin*. Matematicky řečeno, jde o *limitní jevy* „zprava či zleva“ pro velmi malé změny nezávisle proměnné. Předpokládejme, že existuje pro dva následující okamžiky (reprodukční cykly apod.) $t + 1$, t *mezí užitečnost potenciálu* $dUZ^{t+1} = UZ^{t+1} - UZ^t$, která je *větší než přirozeně vnímatelná citlivost užitečnosti subjektem* $cdUZ^{t+1}$ (např. jde o práh bolesti, motivace, vidění, slyšení atd.), v *krajním případě větší než nula*.

Dále předpokládejme, že *alternativní rozhodování subjektu* (o jevech ve vzájemné obsahové či časové komparaci potenciálů mezi sebou) je možné popsat následujícími vztahy. Jde o *mezí limity racionálního rozvoje produktivního systému (podniku)*:

- a) *alternativní potenciál oproti bazickému je větší, aby subjekt rozhodl ve prospěch nové alternativy tehdy, když* **$KPC^{t+1} = PC^{t+1} : PC^t$ je větší jako jedna,**

⁴ Mimo jiné poučení můžeme hledat rovněž v dílech J. A. Komenského, který z didaktického pohledu „synkrézu“ názorně popsal na konkrétních příkladech výuky.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- b) *alternativní účelnost* oproti *bazické* musí být větší, aby rozhodování subjektu bylo racionální, tudíž $KU^{t+1} = U^{t+1} : U^t$ je větší jako jedna.⁵
- c) Za předpokladu, že U_0 a PC_0 jsou větší jako nula a že subjekt je motivován k maximalizaci užitečnosti, pak tedy předpokládáme, že KU_1 je větší jako KPC_1 .

V ostatních případech je nutné případné úsilí o maximalizaci užitečnosti a aktivitu subjektu považovat z racionálního hlediska za nepřirozené, resp. nenormální, nikoli však za nemožné (šlo by tedy o určitou poruchu racionality).

Uvedený závěr nabízí velmi široké spektrum variantních úvah.

Pokud přihlížíme k vynaloženému potenciálu na dosažení účelné změny, dospějeme k následujícímu vztahu: jestliže $KVP_1 = VP_1 : VP_1$, pak je možné vyvodit ukazatel (koeficient) *efektivnosti nové alternativy* dosažení účelnosti, tedy: $KE_1 = KU_1 : KVP_1$ je větší jako jedna.

Z posledních odstavců lze navíc dovodit, že *motivace subjektu na maximalizaci užitečnosti a jeho aktivitě existuje za předpokladu, že KPC_1 je menší jako KU_1 a současně KU_1 je větší jako KVP_1 .*

Z předchozího textu vyplývá „ekonomický paradox“ a „elementární motiv“ podnikání. Prodejce je spokojen, že prodal automobily (U_0 je spotřebováno). Pracovníci výroby jsou uspokojení, že zajistili materiální a další zdroje pro výrobu aut (VP_0 je vynaloženo). A ekonom je uspokojen, pokud vykazuje zisk, tedy pozitivní účinnost produktivní transformace, když efekt plynoucí z U_0 je větší než náklad (transformovaný z VP_0).

Jenže *ekonomický efekt, který je cílem podnikání, přináší paradoxně podnikateli* (resp. managementu podniku) také *starosti*. Jestliže jsme prodali automobily určité klientele, musíme najít jinou. Pokud jsme spotřebovali zásoby, pak musíme zajistit nové a obnovit je. Takže z hlediska podnikání tržby, náklady či zisk jsou ukazatele charakterizující účinnost spotřeby a efektivnost *využití minulého potenciálu*, ale vůbec nic nehovoří o nových trzích, nových kupujících či dodavateli, neinformují o nových výzkumech, objevech či projektech, o nových zdrojích atd.!

Logicky se nabízí otázka, je podmínka nutná, aby ukazatel KPC_1 byl větší alespoň jako jedna (jak zněl výchozí předpoklad) dostačující? Nikoli. Nastane-li situace, že $PC_0 - PS_0 = PC_0$, pak neplatí podmínky: SP_0 je větší jako nula a současně menší jako PC_0 . Stabilizovaný potenciál je $SP_0 = 0$!! V následujícím období musí být zajištěna minimální (v ekonomii běžná)⁶ podmínka $(U_1 + VP_1) = (U_0 + VP_0) = PC_0$, pak je KPC_1 větší než dvě, pokud má být splněna podmínka SP_0 je větší jako nula. Tedy platí další limit racionálního rozvoje produktivního systému (podniku): $(U_1 + VP_1) > (U_0 + VP_0)$.

Zobecníme-li tuto úvahu, pak platí KPC_1 větší jako $[2 - (SP_0 : PC_0)]$!!!

Toto je formální vyjádření *definice podnikání* autorů R. D. Hishricha a M. P. Peterse.

⁵ V zájmu lepší přehlednosti textu nebudou dále v textu používány horní indexy „t“, „t+1“ (přesto je „tíše“ předpokládáme) a budou nahrazeny dolními indexy „0“ a „1“, tedy: $t = 0$ a $t+1 = 1$.

⁶ Např. HDP, produktivita práce atd. nesmí klesat.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Logicky se nabízí podmínka nutná, aby ukazatel KPC_1 byl větší alespoň jako jedna. Dále platí další *limit racionálního rozvoje produktivního systému (podniku)*: $(U_1 + VP_1) > (U_0 + VP_0)$.

Můžeme pak odvodit vztah $[2 - (SP_0 : PC_0)] = [1 + (U_0 + VP_0) : PC_0]$.

Tento vztah označujeme jako *evoluční podnikatelskou (evoluční) definici firmy (podniku, produktivního systému)*.

Existuje tedy určitá „genetická“ (evoluční) závislost, která limituje vývoj celkového potenciálu systému (kupř. podniku). Nové teoretické poznatky tedy naznačují, že dynamika růstu potenciálu podniku v časovém okamžiku $t+1$ ($=1$) je závislá na poměru stabilizovaného (v čase t ($=0$) nepoužitého) a celkového potenciálů firmy v předchozím okamžiku t ($=0$).

Z uvedeného plyne, že podnik by neměl v procesu harmonizace svých potenciálů vstoupit pod pomyslnou čáru spojující krajní body $KPC = 2$ a $KPC = 1$. Nárůst celkového potenciálu firmy se „pohybuje“ nad touto hladinou.

Dynamika růstu potenciálu v časovém okamžiku $t+1$ ($=1$) je tedy závislá na poměru stabilizovaného a celkového potenciálů v předchozím okamžiku t ($=0$). Proto je možné dovodit za předpokladu, že platí předchozí vztahy a podmínky, poslední předpoklad racionality aktivity subjektu: koeficient $KSP_1 = SP_1 : SP_0$ je větší jako jedna (resp. za určitých omezení je roven jedné).

Nejsou-li splněny tyto podmínky, aktivita subjektu a úsilí o maximalizaci užitečnosti potenciálu, o prosperitu apod. je nepřirozeným a nenormálním jevem. Jinými slovy řečeno, aktivita subjektu a jeho snaha o růst potenciálu, efektivnosti, účelnosti, maximalizaci užitečnosti, dynamiky podnikání atd. se stává iracionální (nepřirozenou), pokud neroste (resp. neakumuluje se) stabilizovaný potenciál SP (případně pokud alespoň není udržován na stejné úrovni). Pokles SP totiž vede s postupem času k následnému snižování celkového potenciálu PC a k následné destrukci podniku (resp. systému a subjektu, viz východiska v úvodu této kapitoly).

Destrukční procesy podniku většinou vznikají po „rozkmítání“ (resp. extrémní oscilaci) jejich charakteristik. Paradoxně však platí, že i při zániku všech forem potenciálů zabezpečujících účelné, hospodárné a dynamické chování podniku (kupř. ztratí-li podnik konkurenceschopnost), zůstává zbytkový potenciál, který doprovází destrukci a likvidaci systému (např. poddolovaná území, náklady soudu, opuštěné haly atd.).

Porovnáme-li některé ze zcela logicky znějících výše uvedených předpokladů a úvah, dospějeme k řadě na první pohled zcela iracionálních paradoxů. Na první pohled nereálné a paradoxní situace a odvozené závěry se nakonec ukazují naprosto logickými.

Tedy za ideální podmínek podnikání by mělo pro zdravý podnik platit (jde o zjednodušený zápis již uvedených vztahů a symbolů):

- a) $1 < KU > KPC > 1$
- b) $1 < KU > KVP > 0$
- c) $KSP > 1$
- d) $U > 0, SP > 0, VP > 0$, tedy $PC > 0$.

•

Z uvedeného však vyplývá, že pro okamžik $t+n$ (n je velmi vzdálený okamžik o počátku existence systému) je přírůstek účelného potenciálu $dU_{t+n} = U_{t+n} - U_{t+n-1}$ limitně roven nule a změna užitnosti se dostává pod hranici citlivosti, resp. $dUZ_{t+n} < cdUZ_{t+n}$. Další růst potenciálu podniku nemá smysl! Znamená to zánik podniku (systému, subjektu, objektu atd.)? Nikoli! Jde však jen o zdánlivý nelogický závěr, protože jeho vysvětlení je známo již mnoho let. Nutno jej hledat v zákonu „negace - negace“, resp. v teorii inovací, dokonce staré několik desetiletí (viz práce Prof. F. Valenty).

Na první pohled nelogický „metafyzický“ konec existence subjektu (tudíž i vnitřního rozporu našeho modelu) není z dialektického pohledu nutným koncem subjektu (tzn. podniku). Jde v podstatě o nový začátek. Jinými slovy řečeno: v dané třídě kvality neexistuje další vývojová varianta subjektu. Zcela nutná je inovace subjektu (a tudíž i souvisejícího objektu) vyššího řádu – nutno vstoupit do nového „časoprostoru“, do zcela nové „konkurenční soutěže“. Kvantitativní vývoj původního subjektu (podniku, produktivního systému) je nahrazen kvalitativní změnou („skokem“) v podobě nové generace („následníků“). Starou generaci (subjekt) neguje „následná“ generace. Navíc si musíme uvědomit, že období („inovační“, resp. reprodukční cykly) po sobě následující se relativně zkracují v rámci konkurenčního soupeření „jednoty a boje protikladů“ („otce a syna“), což vede k posunu náročnosti podmínek mezní hranice dynamiky potenciálu (obrazně řečeno směrem „nahoru“ od mezní hranice).

Racionalita vývoje struktury celkového potenciálu (např. podniku) může být rovněž „nabourána“ vnitřní rozporuplností ekonomie času inovačního a investičního (reprodukčního) procesu podniku. Tedy vynaložený potenciál VP může krok za krokem (v následujících obdobích) relativně nebo absolutně růst, což vnáší iracionalitu do podnikání? Pokud by „vesmír“ podnikání neexpandoval (tedy celkový potenciál by nerostl rychleji jako vynaložený potenciál), pak by šlo skutečně o ekonomickou a podnikatelskou iracionalitu. Pokud je „expanze“ podniku (resp. podnikání) v souladu s určitými „limity spontánního řádu“, pak jde o zcela racionální proces.

•

Je otázkou, zda existuje nějaký řád (zákonitost) racionality rozvoje produktivního systému (podniku)? Cestou k nalezení onoho magického vztahu (čísla) je zkoumání elasticity potenciálu produktivního systému (podniku), tzn. nalezení takového poměru mezi sklonem ke „spotřebě“ a sklonem k „úsporám“ produktivního systému, který můžeme označit za harmonický. Jinými slovy řečeno. Rolník sklídí úrodu (PC_0), část spotřebuje, prodá apod. (U_0, VP_0) a část si odloží jako osivo na příští rok (SP_0).

Přírůstky změn („sklonů“) potenciálu jsou popsány následujícími vztahy:

a) pružnost sklonu ke spotřebě je dána: $1 > ESPC_0 = \frac{PC_0 - SP_0}{PC_0} > 0$,

b) pružnost sklonu k úsporám je vymezena: $EPSP_0 = \frac{PC_0 - SP_0}{SP_0} > 0$.

Nutno si uvědomit dvou skutečností:

- první a) poměr určuje, jaký je „prostý“ podíl spotřeby v reprodukčním cyklu systému (0) na celkovém potenciálu,

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- druhý b) poměr má "evoluční" charakter, tzn., že vymezuje, jaký objem spotřeby v reprodukčním cyklu systému (0) musí stabilizovaný potenciál (z cyklu 0) zajistit v následujícím období (1).

Uveďme příklad. Jestliže sadař ze "staré" jabloně má spotřebu ($PC_0 - SP_0$), pak ze semínka z uschovaných jablek "staré" jabloně (SP_0) vypěstuje jablono novou, přičemž předpokládá, že mu zajistí spotřebu minimálně jako stará jablono ($PC_0 - SP_0$).

Mezi $ESPC_0$ a $EPSP_0$ existuje *nepřímý vztah* („transponovaná“ elasticita). Harmonický stav (rovnováha elasticity) sklonů ke spotřebě a k úsporám nastává, když $1 > ESPC_0 = (1 : EPSP_0)$. Jinými slovy jde o vztah "prosté" současné spotřeby a "evoluční" budoucí spotřeby zajištěné skrze současné úspory.

Vyřešením rovnice obdržíme zásadní a jedinečné výsledky:

$$1) KSC_0^* = SC_0 : PC_0 = 0,381966$$

$$2) KUV_0^* = (U_0 + VP_0) : PC_0 = 1 - KSC_0^* = 0,618034.$$

Racionální dynamika celkového potenciálu dvou generací produktivního systému (podniku) ve „zlatém řezu“ je tedy dána vztahem

$$3) KPC_1^{ZR} = 2 - KSC_0^* = 1 + KUV_0^* = 1,618034.$$

Navíc lze dovodit pro „zlatý řez“ produktivního systému (podniku) následující vztahy:

$$4) KPC_1^{ZR} = 2 - KSC_0^* = 1 + KUV_0^* = 1 + x = 1 + (U_0 + VP_0) : PC_0 = 1,618034$$

$$5) x = 1 : (1 + x) = (U + VP) : PC = 0,618034.$$

Pokud podělíme $KSC_0^* = 0,381966$ ku $KUV_0^* = 0,618034$, pak opět získáme hodnotu $KUV_0^* = 0,618034$.

Tedy pak platí, že $SP_0 : (U_0 + VP_0) = 0,61034$.

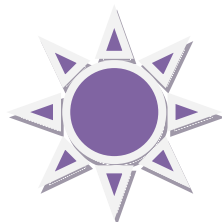
Pokud úvahu o tomto čísle zlatého řezu převedeme na příklad z účetnictví: pak *počáteční stav aktiv podniku musí se rovná 61,034% součtu v tomto roce dosažených výnosu a vynaložených celkových nákladů*. Samozřejmě, že jsme v tomto účetním příkladu pominuli další potenciály, které nejsou evidovány v účetnictví. Přitom je překvapivé, že všechny uvedené vzorce, vztahy a tvrzení se dají logicky odvodit z výchozích předpokladů, které jsou velmi blízké předpokladům sdíleným obecnou ekonomikou, psychologii, sociologií, ale i racionálním technickým úvahám (odvozeným z přírodních principů existence světa). Všem průměrně vzdělaným lidem je znám tzv. "trojpolní" systém hospodaření zemědělců - *třetí díl* pozemků nechali "úhorem" (odpočinout), tedy jde o *stabilizovaný potenciál* SP_0 , což je podíl blízký námi definovanému číslu 0,381966, resp. 38,2% z celkového potenciálu.

Jde totiž o *hledání synergie mezi částmi celkového potenciálu podniku*. To však znamená, že dílčí potenciály ve své vzájemné interakci vytvářejí *nové formy v celku*, který vzniká dialektickým propojením dílčích potenciálů do *organického*, případně s omezeními do *funkčního*, *komplexu*. *Organický komplex* (plnohodnotný produktivní systém, podnik) má tedy schopnost se *reprodukovat* a *generovat své nové generace "potomků" (následníků)*. Jde o určitý *spontánní řád* formování podnikatelského potenciálu.

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

A tedy *cílovým ekvivalentem* ("finálním slovem") spontánního řádu podnikání je *inovace*, tudíž *zhmotněná informace*, resp. „úspěch“ *kreativity podnikatele* (tzn. *satisfakce, emancipace, prožitek slasti... štěstí z dosažení cíle, snů...*). Potenciál podnikání se projevuje jako „*potřeba*“ podnikatele dosáhnout svého cíle, své vize a svého poslání. Vše mezi tím je *prostředkem*, nástrojem, mezičlánkem apod., resp. procesem transformací potenciálů, což vnáší do podnikání, do procesu transformace potenciálů (do "evoluční konkurence následných generací" atd.) onu výše vymezenou a řadě případů limitovanou „*racionalitu*“ chování podnikatelského subjektu. Zdrojem podnikání pak jsou „*emoce*“ podnikatele proměněné do idejí, invencí, záměrů apod.



5. FUNKČNÍ A PROCESNÍ MORFOLOGIE SOUDOBÉHO PODNIKU

Podnik je produktivní systém,⁷ který se vyznačuje těmito formami:

- *Je souborem hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, účelově organizovaný a relativně uzavřený, sloužící k podnikání. Podnik je tedy obsahem právní či jiné formy podnikání, je tvořen věcmi, osobami, právy a jinými majetkovými hodnotami, které patří podnikateli nebo s nimiž disponuje (má je v nájmu apod.) a slouží mu k podnikání nebo mají tomuto účelu sloužit.*
- *Může existovat jako sekundární podnikatel (právnícká osoba či jiná organizační forma podnikání) v zájmu primárního podnikatele (fyzické osoby nebo skupiny fyzických osob, tzn. primárního vlastníka).*
- *Je složitě strukturovaným potenciálem umožňujícím podnikání, který prochází vlastním vývojem počínaje vizí, formou projektu, materializovanou formou, fází ztráty účelovosti atd.*

Existence produktivního systému (firmy, podniku) je podmíněna jeho schopností vyvíjet se a reprodukovat se. Pokud firma (produktivní systém) nemá tyto dispozice, nelze ji označit jako vyzrálou (organicky rozvinutou). Jde jen o dílčí či dočasný funkční celek nebo konglomerát produktivních faktorů (prvků).

Produktivní systém schopný vývoje a reprodukce (tzn. *organický komplex potenciálů*) existuje obvykle ve dvou polohách (*prostorových formách*). Tedy vývoj podniku je dán jednotou a vzájemnou negací její existence ve formě *potenciálnosti* (nezjevného potenciálu) a *reálnosti* (zjevného výsledku přeměněného potenciálu). *Potenciál je podstatou existence produktivního systému*, a tudíž je předpokladem jejího reálného projevu v materiální i nemateriální podobě. *Potenciál není zjevný, a tudíž ani přímo měřitelný*. Potenciál se projevuje až po svém „upotřebení“ v podobě reálného výsledku, tedy v podobě kvalitativně či kvantitativně popsateľného (klasifikovatelného či měřitelného) projevu potenciálu.

Nutno si však uvědomit některá paradigmata existence potenciálu. *Potenciál předchází jeho reálnému projevu*. Přičemž reálný proces či jev stojí u zrodu potenciálů nových. *Počáteční potenciál podniku se rodí (vzniká) před jeho reálným projevem*. To znamená, že zrod podniku nemá kromě své potenciální formy bezprostřední předchozí reálný stav (projev) své vlastní existence.

⁷ Použití slovního spojení produktivní systém jako alternativy k pojmu podnik vychází z nauky o podnikání a některých proudů ekonomie rozdělující vlastníky a ekonomické aktivity na produktivní /podnikatelské/ a neproduktivní /rentiérské/.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

V následujících okamžicích (vývojových fázích) existují současně dvě její formy, a to podnik jako *reálný projev* transformace (upotřebení) předchozího potenciálu a nově se *formující potenciál*. Tato „jednota a boj“ protikladů (potencionálu a reality), resp. negace - negace potenciálu podniku neexistuje pouze ve dvou případech. Za prvé *při zrodu* podniku v potenciální formě. Za druhé v *posledním okamžiku existence* (zániku) podniku. V okamžiku zániku („smrti“) podniku vedle reálného projevu „posledního upotřebeného“ potenciálu v podobě jeho reálného stavu („umírání“) již neexistuje nově formující se potenciál.

Rovněž musíme si povšimnout, že *vznik podniku ve své potenciální formě a jeho zánik je spojen s existencí potenciálu prostředí, ve kterém se podnik rodí či zaniká*. Pouze období samovývoje (života) firmy je spojeno s interakcemi podniku (produktivního systému) se svým prostředím. Tudiž existuje paradigma, že *podnik vzniká ve svém budoucím prostředí a zaniká ve svém reálném prostředí*. To znamená, že reálný „život“ podniku je při jeho vzniku „vynořen“ z prostředí a při jeho zániku je „vnořen“ do jeho prostředí. Existuje dilema tohoto paradigmatu v tom smyslu, že *reálný produktivní systém (podnik) není schopen přímo „poznat“ podstatu svého vzniku*, protože podnik je potenciálem svého budoucího prostředí, resp. neexistuje reálně. Na druhé straně firma *nemůže „poznat“ ani stavy po svém reálném zániku*, protože se stává součástí potenciálů prostředí, resp. budoucích produktivních systémů (a to, pokud existuje prostředí vhodné pro vznik nových podniků – „následníků“).

Sebereflexe podniku je možná jen prostřednictvím své reálné existence, tzn. jen tehdy, existují-li dva její existenční prostory současně, a to prostor *podniku* a prostor *prostředí*. A současně musí tyto prostory existovat ve dvou formách, ve formě *potenciální* a *reálné* existence.

Jak tedy pojat soudobé podnikání a vymezení podniku a jeho nesčetných forem na počátku 21. století?

Stanovme si několik východisek:

- **podnik tvoří obsah firmy** (v pojetí mikroekonomie) nabývající různé právní, organizační aj. formy – jde tedy o vztah obsahu a formy, podstaty a jevu,
- **podnik** je pro podnikatele (vlastníka) účelově definovaným systémem, tedy *jeví se jako řada za sebou jdoucích podnikatelských projektů* definovaných vlastníkem nebo managementem podniku,
- globalizace nastolila nové paradigma – **podnikem může být i globálně rozprostřený („rozprašený“) podnikatelský útvar** (firma, holding atd.), který naplňuje globální účel (poslání, cíle apod.) podnikatele, přičemž jednotlivé složky registrované v jednotlivých zemích dle místně příslušné platné legislativy nemají ve své podstatě charakter podniku, ale závodu (provozu) globální firmy,
- **mnohé podniky nemají** v řadě případů **reálný charakter** (reálně existují pouze její dílčí složky), ale **virtuální podobu**,
- **organizace** zejména globálních podniků se vyvíjí na principu **spontánního řádu** – jde o dynamickou rovnováhu mezi *spontánním procesem změn a účelným a cílevědomým organizováním člověkem nebo „zákonitým“ uspořádáváním reality dle obecných přírodních aj. principů* (např. přírodních zákonitostí souvisejících s danou technologií).

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Pokud podnik (produktivní systém) zkoumáme z hlediska jeho **vnitřní výstavby** (urbanismu), hovoříme o **morfologii** podniku, resp. o *morfologii jeho potenciálů*. Vnitřní výstavby struktury potenciálů podniku můžeme popsat jako **funkční** nebo **procesní morfologii potenciálů**.

Východiskem pro morfologickou analýzu potenciálů podniků je základní typologie složitých potenciálů, a to *konglomerát, funkční a organický komplex potenciálů*.

•

Funkční morfologie potenciálů popisuje funkce podniku. Funkce chápeme jako schopnost podniku (mechanismus, specifický potenciál) uvolnit elementární potenciál, realizovat činnosti, prostřednictvím níž se potenciál transformuje a v konečné fázi se potenciál přeměňuje na efekt nebo jinak spotřebovává.

Podnik můžeme popsat těmito funkcemi:

- **technologické jádro** podniku (*hlavní funkce* podniku naplňující jeho poslání - misi)
- **organizační, integrační a identifikační funkce** („top-vedení podniku“ tvořené vlastníky a osobami reprezentujícími zájmy vlastníků)
- **logistické** (*vstupní a výstupní*) funkce
- **obslužné** (např. *vnitropodniková energetika*) a **pomocné** (*výroba nástrojů apod.*) funkce
- **reprodukční** funkce (*investiční činnosti, práce s lidským potenciálem atd.*)
- **odvozené** funkce (*zpracování odpadů aj.*)
- **doplňkové** funkce (*tzv. přidružená výroba nesouvisející s hlavní produkcí*)
- **heterogenní** („cizopasně“, cizorodé, škodící) funkce.

Formálně (matematicky) můžeme **funkční morfologii** jednoduše popsat takto:

- a) **účelnost fungování podniku** je dána součinem tří charakteristik potenciálů podniku:

$U = \bar{U} * \check{U} * \check{U}^8$, $\bar{U}$ představuje *užitkovost* produktivního systému (např. očekávaný výkon), $\check{U}$ je *spolehlivost* dosahování užitkovosti a $\check{U}$ reprezentuje *ostatní* politické, ekologické, sociální, kulturní, náboženské aj. *faktory účelnosti systému*.

- b) **Vynaložený potenciál** („náklady potenciálu“) na **dosažení funkcí podniku** jsou dány vztahem: $VP = N = NP + NF$, kde **NP** jsou náklady (přímé, variabilní) *toků* (transformací) potenciálů, **NF** jsou *stavové* (fixní, nepřímé) náklady transformací, přičemž náklady **NF** jsou funkčně závislé na *investičních nákladech (NI)* a *míře*

⁸ Hvězdička * označuje specifický „součin“ výrokové logiky, tedy to značí „a současně“ se podmiňují činitele (uvedené před a za hvězdičkou *).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

amortizace investic (**aI**) vynaloženého potenciálu, resp. transformace části **VP** na *kapitál KP* (přičemž se předpokládá, že **KP** = **NF**).

•

Z **procesního** pohledu podnik *realizuje své funkce*, tedy realizuje procesy a jako sled činností (transformací potenciálů), resp. *funguje*. Procesy přeměny potenciálů je možné „rozvinout“ do tří reprodukčních fází:

- **předproduktivní** (přípravná, **Ua**),
- **produktivní** (základní, **Ub**),
- **postproduktivní** (spotřební, **Uc**).

Pak účelnost procesů podniků je dána vztahem **$U = Ua \cdot Ub \cdot Uc$** ⁹. **Celkové náklady** vynaloženého potenciálu podniku z procesního hlediska se člení analogicky jako fáze dekompozice jeho účelnosti. Tedy **$VP = N = Na + Nb + Nc$** .

•

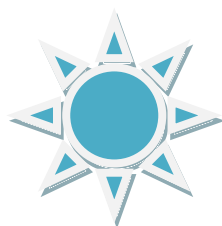
Optimalizační kritérium racionální morfologie podniku je dáno vztahem:

$REM = U : VP = optimum!$

V současném globálním sociálním, ekonomickém a ekologickém světě úspěch optimalizace morfologie rodiny, podniku atd. ovlivňují zejména tyto faktory:

- *Co děláte*
- *Jak se řídíte nejnovějšími trendy*
- *Jak dobře to děláte*
- *A jak těžce je vás možné zastoupit*
- *Jak efektivně to děláte*
- *Čím častěji se pokoušíte o nové, tím dříve dosáhnete úspěchu.*

Jinými slovy řečeno, *jak jste poznali svůj potenciál a potenciál svého prostředí.*



⁹ Hvězdička * označuje specifický „součin“ výrokové logiky, tedy to značí „a současně“ se podmiňují činitele (uvedené před a za hvězdičkou *).

6. PODNIKATEL A POJETÍ EFEKTIVNOSTI

C) POTENCIÁL A EFEKTIVNOST (kapitoly 6. a 7.)

Efekt podnikání pro podnikatele (vlastníka) jako fyzického subjektu (člověka) je vícevrstevný:

1. nejvyšší priorita (existenční) podnikatele:

- * uspokojení osobních (často nadstandardních) potřeb a dosažení exkluzivního postavení v určité komunitě nebo společenské vrstvě,

2. střední priorita (vnější ekonomická) podnikatele:

- * růst ceny (hodnoty) firmy (podniku) jako reinvestiční efekt zisku,

3. nejnižší priorita (vnitřní ekonomická) podnikatele:

- * růst provozního zisku firmy (podniku).

Položte si prosté otázky:

- Dovedete si představit podnikatele (vlastníka), že má ziskovou firmu a žije v chudobě nebo že nemá na investice?
- Pokuste se tedy vžít do prosté situace, co čeká člověka na konci produktivního života? Hodnotí lidé odlišně na sklonku svého života než na vrcholu svých sil?

Vlastník podniku (podnikatel) za běžných podmínek má plnou suverenitu (nezávislost) garantovat (nést zodpovědnost) své cíle i efekty. Za standardně uznávaných právních pravidel nelze podnikatele násilně vyvlastnit, pokud zodpovědně a legálně naplňuje svá vlastnická práva. Tedy když podnikatel pečuje, chrání a obnovuje své vlastnictví, má právo s ním suverénně disponovat. Na druhé straně jako protipól stojí lidé v závislé (podřízené) činnosti, tedy zaměstnanci ap., kteří nejsou výrazně (bytostně) zájmově (kromě pracovního vztahu) spojeni s vlastníkem (podnikatelem).

Tyto vztahy jsou názorně popsány v **magické matici role vlastníka** v podnikání (níže).

•

Vlastník malé firmy plní všechny tři vzájemně rozporuplné role:

- *nezávislá garance rozvoje podniku (vlastnická role)*
- *smíšená garance rozvoje podniku (reprezentace vlastníka jako správce a top-management)*
- *závislá garance rozvoje podniku (role výkonného středního a nižšího managementu a zaměstnance-profesního pracovníka).*

MAGICKÁ TABULKA ROLE VLASTNÍKA V PODNIKÁNÍ

Garance cílů Hledisko (priorita)	1	2	3
	<i>Nezávislá garance (vlastník)</i>	<i>Smíšená garance (reprezentace vlastníka, top management, správa)</i>	<i>Závislá garance (ostatní management a zaměstnanci)</i>
1 <i>Existenční priorita</i>	A 1 Uspokojení osobních nadstandardních potřeb a dosažení exkluzivního postavení	3 Dosažení společenského postavení a odborné seberealizace	2 Uspokojení sociálních potřeb a seberealizace v práci
2 <i>Vnější ekonomická priorita</i>	2 Růst ceny firmy	B 1 Růst podílu na majetku firmy	3 Získání dobrých referencí a použitelných zkušeností
3 <i>Vnitřní ekonomická priorita</i>	3 Růst provozního zisku firmy	2 Získání podílu na zisku a odměnách	C 1 Růst mezd a odměn

Střední podnikatel deleguje třetí roli - závislá garance rozvoje podniku (role výkonného středního a nižšího managementu a zaměstnance-profesního pracovníka) na své zaměstnance.

Velký podnikatel si ponechává jen prvou roli - nezávislá garance rozvoje podniku (vlastnická role). Druhou a třetí roli delegují na představenstvo, jednatele, dozorčí radu, manažery a ostatní zaměstnance a pověřené osoby.

Rentiér je vlastník, který již podnik nevede, neplní svou podnikatelskou roli (vytvářet přidanou hodnotu podniku) a soustřeďuje se pouze na maximalizaci renty (finančního výnosu z vloženého kapitálu do podniku, pronájmu produktivních faktorů, např. strojů, půdy atd.). V teorii i praxi nejsou vlastníci - rentiéři považováni za podnikatele.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Je přirozené, že i podnikatel také vyžaduje *finanční (či jiný) výnos* z vloženého kapitálu, úsilí a dalších vkladů do podniku, ale jde o *podíl na přidané hodnotě vytvořené podnikáním* (aktivním plněním podnikatelské role v podniku) na rozdíl od *rentiéra*, který přímo a aktivně nepřispívá k rozvoji podniku.

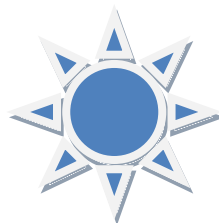
•

Je zcela zřejmé, že priority, osobní cíle a hlediska **motivace** na rozvoji podniku jednotlivých skupin jsou odlišné, často i protichůdné.

Existuje rovněž *tendence k posunu z nižší role do vyšší*. To znamená „posouvat“ se po hlavní diagonále matice od C1 k B1 a k A1. Jinými slovy řečeno, ze závislého zaměstnance stát členem správy podniku a posléze stát se i vlastníkem (spoluvlastníkem) podniku. Nebo též malý podnikatel povětšinou usiluje, aby se stal středním, střední podnikatel napíná své síly většinou, aby byl velkým. Načež mnohý z velkých podnikatelů se stane rentiérem.

„Moudří“ podnikatelé (případně i rentiéri) využívají tuto tendenci k *motivaci podřízených*, tedy naplňují v rámci svých motivačních programů tužby podřízených (závislých) k *lepší participaci* při naplnění zájmů *vlastníka*. Tudíž motivace podřízených směřuje od A1 k B1 a pak k C1.

Magická matice je magickou proto, že může „rotovat“ (jednotlivá pole matice se mohou posouvat do jiné pozice), čímž se výrazně mění efektivnost podnikání. Zcela *nejhorší situace* nastává, když pole A1, B1 a C1 se dostanou na vedlejší diagonálu. Pro tuto situaci se v ČR vžil pojem „tunelování“.



7. PODNIKATELSKÉ VLASTNICKÉ PORTFOLIO

Podnikatelské (vlastnické) portfolio je možné charakterizovat takto:

- *účelové rozložení podnikatelských potenciálů* podnikatele (vlastníka) s cílem dosažení prosperity (umocnění potenciálů) podnikání, tzn. dosažení očekávaných nebo pravděpodobných efektů podnikání s přiměřeným (očekávaným) rizikem
- je složeno z materiálních a nemateriálních potenciálů
- je tvořeno ekonomicky a neekonomicky ocenitelnými potenciály (např. portfolio akcií, portfolio osobních hodnot – zdraví, etika apod.)
- existuje individuální (jeden) vlastník a kolektivní (skupina) vlastníků portfolio
- nelze jej udržovat a rozvíjet bez investic (umocnění, zhodnocení).

Častý omyl při vytváření podnikatelské (vlastnického) portfolio stojí na tezi, že jde pouze o vztah vlastníka a vlastněné věci, práva, substance apod. Jde však o složitý průnik tří základních složek: podnikatel (vlastník) – vlastnické portfolio – životní (podnikatelské) prostředí.

•

Co se však chápe pod pojmem *optimální portfolio*, vymezuje následující výčet znaků:

- je to takové portfolio, které vykazuje nejvyšší poměr dodatečného výnosu (= přidaná hodnota, synergický efekt, resp. výnos z vkladu mínus úrok) k riziku, jinak řečeno: ve všech ostatních případech změny efektu a změny rizika je poměr nižší (horší, není optimální) – matematicky vyjádřeno, první derivace složené funkce (složené z funkce efektu a funkce rizika) rovna nule dává optimum portfolio
- toto portfolio můžeme kombinovat v libovolném poměru s bezrizikovou „investicí“ (např. vkladem, úlozkou, zásobou apod.) a vždy budeme dosahovat stále stejného poměru dodatečného výnosu k riziku
- při libovolné kombinaci jednoho a toho samého rizikového portfolio s bezrizikovým vkladem (zásobou) za nezměněných podmínek docílíme vždy stejného poměru tzv. dodatečného očekávaného výnosu k riziku.

•

Při formování podnikatelského (vlastnického) portfolio nutno však pracovat s dalším pojmem – *efektivní portfolio*. Efektivním portfoliem je každé portfolio, které má menší riziko, než všechna ostatní portfolio se srovnatelným (stejným) očekávaným výnosem. To znamená, že efektivním portfoliem sledujeme cíl minimalizace rizika při očekávaném výnosu a nikoli maximalizaci podílu dodatečného výnosu k očekávanému riziku, což charakterizuje odlišnou filozofii podnikání a práce s vlastnickým portfoliem.

V praxi jsem ještě neviděl podnikatele nebo manažera (kromě obchodníků na finančních trzích), který by hledal optimální portfolio derivováním funkcí efektů a rizika. Naprostá většina podnikatelů sdílí filozofii efektivního portfolio. Tedy standardním podnikatel uvažuje jako „student“, dosáhnout stanoveného cíle (resp. nepropadnout u zkoušky) při minimálním riziku.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Jakýkoli lepší výsledek (efekt), než byl stanovený cíl při stanoveném riziku, je *bonusem* podnikání (studia). Tedy při stanovení *efektivního portfolia* podnikatel *neoptimalizuje*, ale *harmonizuje* (sladí) jeho dílčí složky (potenciály).

•

Unikátní zdroje podnikatelského portfolia a specifické přednosti vlastníka tohoto portfolia vytvářejí základ konkurenční výhody v podnikání, tzn. *potenciální výnosnost zdrojů a schopností podnikatele*.

Elementární parametry výnosnosti podnikatelského portfolia jsou: *vzácnost, napodobitelnost* (resp. opak *nenapodobitelnost*) a zvláště *mobilita zdrojů portfolia*. Ekonomické a mimoekonomické aspekty podnikání a optimalizace (harmonizace, sladování) podnikatelského portfolia nabízejí mnoho variant kombinací parametrů.

V textu předcházejících kapitol byly zdůrazněny kombinace:

- *ekonomických* (ekvivalentní změna vlastnictví) a *mimoekonomických* (etické, kulturní neekvivalentní změny vlastnictví) *kritérií* podnikání,
- *individuálních* a *konstruktivních* (solidárních) zájmů vlastníků,
- *materiálních* a *nemateriálních* (de-materializovaných), podnikatelských a ostatních složek životního prostředí,
- *existenčních*, *vnějších* a *vnitřních ekonomických priorit* podnikání,
- *ambicí* a *motivací* vlastnické *emancipace nezávislých* (vlastníků), *závislých* (zaměstnanců) a dalších osob (členů statutárních orgánů, top-manažerů aj.) atd. – to jsou faktory, které ovlivňují vytváření optimálního a efektivního podnikatelského (vlastnického) portfolia.

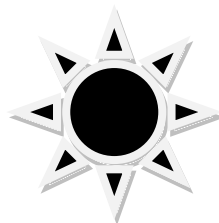
•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Své aktivity vlastníci orientují několika směry: *doplnění (integrace) portfolia, uvolnění (prodej, desintegrace) části portfolia nebo výměna dílčích potenciálů* atd. Pokud je vlastnictví složek portfolia *přímé* (tzv. *materializované*, např. jde o vztah *vlastník – společnost s ručením omezeným*, případně *člen družstva – družstvo*) je situace optimalizace portfolia relativně jednoduchá. Jde v podstatě *vztah vlastníka přímo k podniku* (jde o vztah k obsahu = podniku dané formy např. v podobě s. r. o.).

Optimalizační úloha a stanovení efektivního portfolia se komplikuje, pokud *vlastnictví* je *nepřímé*, tzv. *nematerializované* (kupř. jde o vztah *vlastník – akcie – akciová společnost*). *Mobilita portfolia* je tedy násobná – pohybuje se jak cena akcií na trhu akcií, tak současně (případně i protisměrně) se pohybuje hodnota podniku (obsah akciové společnosti = podnik).

Optimalizace (harmonizace) takto *nehomogenního* (materializovaného a nematerializovaného) *portfolia* patří k nejnáročnějším úlohám vlastníka. Je paradoxní, že na úrovni podnikatelských subjektů managementy sklouzávají pouze k hledání optimálního a efektivního portfolia z *finančního* hlediska, a to často pouze jen z „*technického*“ nikoli reálně *ekonomického* hlediska. Paradox je však navíc výraznější proto, že tentýž manažer jako občan, resp. člen rodiny, povětšinou své rodinné portfolio optimalizuje (harmonizuje) z více hledisek a v širokém spektru variant. Dokonce v odborných kruzích se hovoří o tom, že ženy jsou při *strategické optimalizaci* (harmonizaci) *efektivnosti* rodinného portfolia úspěšnější, protože do optimalizace kromě *racionality* vkládají *intuici* (emoce).



8. SYNERGICKÉ PODNIKÁNÍ - 1

D) POTENCIÁL A SYNERGIE (kapitoly 8. až 12.)

Na počátku třetího tisíciletí podnikání získává novou – *synergickou* formu.

Synergie je jev, kdy *součet efektů částí je obvykle odlišný od efektu celku*. Hovoříme o těchto typech synergií:

- a) **kladná**, kdy celek dosahuje větší efekt, než je součet efektů částí,
- b) **záporná**, kdy efekt celku je menší, než součet dílčích efektů,
- c) **sterilní**, v tomto případě nenastal ani kladný, ani záporný efekt (rozdíl efektu celku a součtu efektů částí je roven nule).

V podnikání poznáváme *dva procesy vzniku synergických efektů*:

- a) **spojování částí do celku** (tvorba holdingů, kartelů, sítí, insorcing – začleňování činností do podniku ap.)
- b) **rozdělování celku na části** (vydělování dceřiných organizací, outsourcing – vydělování činností mimo podnik atd.).

Naznačené procesy jsou charakteristikou nového světa podnikání, světa *synergického podnikání*. Pochopení těchto procesů vyžaduje mnoho znalostí z mnoha vědních disciplín a cit pro monitorování nových jevů v praxi. Postupně budeme tyto taje synergického podnikání odhalovat v následujících kapitolách.

•

Síťové (resp. synergetické) myšlení je základem soudobé ekonomiky podniků světové třídy. Vzájemná *angažovaná součinnost* často i konkurentů v různých sférách nebo regionech působení v zájmu dosažení *mimořádného (synergického) efektu* (a to nejen v ekonomické poloze) je hybným momentem soudobého podnikání a hospodářství států, unií apod. (viz publikace autorů: Porter, Zimniewicz, Mikula, Perechuda, Mikoláš, Skokan).

Na základě principů *gravitace, odstředivosti, závislosti potenciálů* atd. (viz teorie potenciálů v předchozích kapitolách) se vytvářejí *podnikatelské sítě potenciálů*. Často nejde ani o reálné objekty, subjekty apod., ale doslova o *virtuální* (nejen v pojetí digitální ekonomiky, mnohdy i v právním pojetí) útvary se silným projevem spontánního řádů, který často připomíná *atomární struktury*.

Lze zaznamenat skutečnost, že společnost s ručením omezeným s několika zaměstnanci ještě nemá ani stavební povolení k výstavbě hlavní továrny a okolní průmyslové zóny se již plní objekty subdodavatelů, obslužných a podpůrných institucí. Obrazně řečeno *jádro* atomu ještě neexistuje a tři až čtyři *orbity* (dodavatelské hladiny) již jsou reálně vybudovány, přičemž na prvních dvou orbitálních drahách se často nachází desítky firem ze stejné země jako hlavní výrobní podnik. Nejde vůbec o tržní princip formování odběratelsko-dodavatelských vztahů v dané hostitelské zemi. Jde o *řád* (klon) přenášený mateřskou organizací z jednoho kontinentu na druhý, z jedné země do druhé. Do tohoto řádu jsou zakomponovány další organizace (banky, nepodnikatelské subjekty, školy apod.) a instituce lokálního, národního i nadnárodního významu a působnosti.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Spontánnost, resp. tržní mechanismus nadnárodního, národního, regionálního či lokálního rozsahu začíná působit až ve vzdálenějších hladinách (orbitech) od jádra strategické investice.

Paradoxně tento **transnacionální podnikatelský systém** absorbuje a rozvíjí do nových podob dosud známé varianty synergického podnikání (sítě, clustery, aliance, svazky, okrsky atd.) v zájmu *maximalizace globálního synergického efektu*.

Stěžejním znakem současného světa jsou procesy rozvoje podnikání v regionech, jednotlivých zemích a obecně ve světě s ohledem na postupující globalizaci. Výsledkem tohoto procesu je „*podnikatelská dualita*“: koexistence na jedné straně prudce se rozvíjejících **transnacionálních korporací** a na straně druhé **sítí (aliancí) malých a středních podnikatelských subjektů**. Navíc v procesu formování sítí malých a středních podniků se výrazně prosazuje aspekt vzniku regionálních podnikatelských seskupení (aliancí).

•

Sít'ové podnikání rozvíjené v duchu „nové ekonomiky“ lze charakterizovat pěti rozměry, které vytvářejí „*magickou pyramidu sít'ového podnikání*“. Jde o:

- **rozměr času**
- **potenciál sítě dle komunikačních předpokladů**
- **potenciál sítě dle prostorové dimenze**
- **potenciál sítě dle obsahu**
- **potenciál sítě dle formy.**

❖

Výstavbu sítě nutno rozvíjet od jejího **obsahu**. Základem **(a) je věcná logistická rovina** (pull logistická síť), která charakterizuje ryze pragmatické propojování toků materiálů, zboží, strojů, zařízení, lidí, peněz atd. mezi jednotlivými subjekty, firmami. Vznikají velmi *dynamické logistické sítě* připomínající měňavku (amoebu), přičemž základním formujícím faktorem jsou dynamicky se měnící potřeby odběratelů či zákazníků konečných produktů a služeb. Proto klíčovým slovem v popisu sítě je slovo **pull**, tzn. logistické sítě „*tažené*“ konečnou potřebou (konečným spotřebitelem).

Popsaná síť (a), aby byla životaschopnou, musí být doplněna **(b) o občanskou rovinu**. To znamená, že musí být rozvinuta určitým typem sdružení, resp. aliance podnikatelů v rovině právní, sociální, komunikativní, často se hovoří např. o sdílené ekonomice apod. Musí být vedle klasických technologických vazeb vytvořena *síť mezilidských vztahů* mezi zainteresovanými podnikateli na adekvátní normativní bázi psaného nebo zvykového práva.

Nové světové trendy vnášejí do procesu tvorby sítí novodobých firem třetí rovinu **(c) charakterizovanou znaky digitalizace, virtualizace a globalizace**. Je nezbytné, aby výše popsané dvě vrstvy (formy) sít'ové struktury firem byly posunuty do internetové (virtuální) podoby. Tudiž stejně jak virtuální velké korporace, tak i malé a střední firmy musí vytvářet *internetové aliance* v souladu s procesy formování výše popsaných podob logistických a občanských sítí podnikatelů (a, b).

❖

Dalším rozměrem **formování (formy) podnikatelských sítí** je **formální podoba podnikání**. Základem jsou **obchodní a podnikatelské sítě dle obchodního a občanského práva (1)**. Na tuto vrstvu navazuje **forma (2) občanského sdružení jako neziskového a nepodnikatelského subjektu** (vzniká podnikatelská aliance -

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

formalizované lobby podnikatelů). Nejvyšší vrstvou (3) je *osobní zájmové seskupení dle dobrovolně sdíleného etického kodexu (vzniká neformální lobby podnikatelů)*.



Třetím rozměrem potenciálu podnikatelské sítě je *prostorová dimenze*. Nejdříve (A) *se rozrůstají podnikatelské sítě v lokálních rozměrech a mikroregionech*. Druhou vrstvou (B) *je rozvoj sítí do regionálních (i mezinárodních regionálních, kupř. euroregionálních) rozměrů*. Nejvyspělejší (C) *jsou globalizované prostorové sítě*, které jsou typické pro velké korporace.

Malé a střední firmy vytvářejí dosud sítě nižších rozměrů (A, B). Síla sítí (aliancí) malých a středních podniků se znásobuje, pokud tato síť prorůstá s regionálním podnikatelským prostředím. Rozvoj regionálních podnikatelských sítí je postaven na účasti malých a středních firem z regionu, odborných a vysokých škol a výzkumných pracovišť, municipalit (obcí) a územních samospráv (např. krajů), místních bank a finančních institucí, svazů a komor zaměstnavatelů (obchodních komor ap.), svazů a organizací zaměstnanců (např. odborových organizací ap.), zájmových a nepolitických seskupení a hnutí (např. ekologická hnutí atd.). Velmi důležitým prvkem těchto regionálních sítí je regionální rozvojová agentura nebo obdobný typ zprostředkovatele vztahů mezi regionální podnikatelskou sítí a okolním světem (např. Evropskou unií). V zahraničí (USA, Itálii, Norsku ap.) dokonce tyto regionální podnikatelské sítě (aliance) zakládají speciální podnikatelské subjekty (akciové společnosti), které reprezentují na světových trzích, výstavách (apod.) příslušnou síť a vystupují jako konkurenti v hospodářské soutěži i proti velkým transnacionálním korporacím.



Čtvrtým rozměrem podnikatelské sítě je její *komunikační potenciál*. Základnou sítí musí být (I) *individuální komunikační potenciál* (zaměstnanců, podnikatelů, obecně řečeno angažovaných lidí). Na tomto základě lze budovat (II) *komunikační potenciál podniků (organizací)*. Celý proces vyzrávání sítě (III) *se dovršuje tvorbou globálního (nad a mezipodnikového) synergického komunikačního potenciálu*.



Pátý rozměr pyramidy, *čas*, nutno vnímat jako rozměr neustálé změny sítě, její expanze, dělení, mutace ap. Tento specifický rozměr času charakterizovaný samoučícími a samo-vývojovými znaky výstižně popsal Manuel Castells výrokem „poprvé v historii získal lidský mozek schopnost přímé výroby“ (Hospodářské noviny, 18. - 20. 8. 2000).



Desatero budování podnikatelské sítě a další pravidla

Chceme-li prakticky uchopit proces budování podnikatelské sítě, musíme dodržovat určitá pravidla. Je paradoxní, že těch ekonomických pravidel je poměrně málo, převládají pravidla, která mají hlubší podstatu – jsou to pravidla etiky a seriózní hospodářské soutěže. Jde zejména o následující pravidla:

1. Pokud jsi členem sítě, *cti její identitu, integritu, suverenitu a mobilitu!*
2. Přesto, že jsi členem sítě, *cti svou vlastní identitu, integritu, suverenitu a mobilitu*, žádná síť nesmí ti odebrat ani jeden z uvedených znaků *podnikatelské svobody!*
3. Jsi-li členem sítě, *chraň svou svobodu, toleruj svobodu ostatních a aktivně nabízej svobodu (participaci na tvé svobodě) ostatním členům v síti!*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

4. Je-li síť *ohrožena tvá svoboda, vystup ze sítě!*
5. Ohrožuješ-li svobodu *ostatních* členů sítě, opusť ji sám, jinak budeš z ní vyloučen!
6. *Sdílej dobrovolně* hodnoty, představy a přístupy sítě a nabízej své hodnoty, představy a přístupy síti!
7. Smysl existence sítě je v dosahování *kladných synergických efektů* sítě jako celku a jejich členů jako individuů!
8. *Nenadřazuj (nepovyšuj) se a nepodřizuj (neponižuj)* se členům sítě, síť je dialog rovnoprávných a nikoli monolog vyvolených!
9. *Ekonomickým cílem sítě není pouze zisk, ale růst potenciálu sítě i jejich členů jako jednotlivců!*
10. *Nenadřazuj zákony ekonomické nad normy rozvoje lidského rodu a přírody;* jsi pouze členem lidské komunity v určitém čase a prostoru!



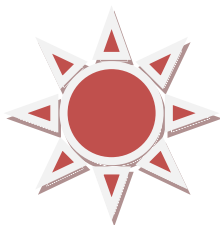
Uvedených deset etických pravidel síťového podnikání nutno promítnout do *praktických kroků podnikatelů*. Postupně krystalizují *praktická pravidla pro vytváření a fungování podnikatelských sítí malých a středních firem*. Jako příklad lze uvést následující zásady pro budování podnikatelské sítě vhodná zejména pro malé a střední firmy:

1. Podnikatelé *kontaktující se* buď oborově, nebo prostorově (v obci ap.) dospějí na základě technologických a ekonomických podmínek k potřebě hlouběji vzájemně spolupracovat. Síť se skládá z nezávislých firem, mezi kterými existují dvoustranné obchodní vztahy. Systém je otevřený a neexistuje žádná vnitřní hierarchie, žádná firma není firmou „vedoucí“.
2. Obchodně a technologicky (logisticky) vytvořená síť se postupně *formalizuje* (právně kodifikuje). Při zadávání kontraktů se firmy sítě navzájem preferují. To však nevylučuje možnost, že kontrakt bude zadán vně sítě, pokud k tomu opravňují skutečnosti.
3. Podniky sítě si navzájem *nekonkurují*, což je nezbytné pro důvěru mezi nimi. Objevují se tedy tendence neformálního lobování, vytváření společné kultury a formování identity sítě.
4. Začíná se formovat určitá *integrita (celostnost) sítě* zajišťující princip vzájemného nevykořisťování. Firmy sítě se nesnaží ze vzájemných transakcí vytěžit svůj individuální mimořádný zisk. Cílem je maximalizace efektu z externích obchodů (obchodů mimo síť). Vzájemné obchodování je prostředkem úspěšné realizace externích obchodů. Absence tohoto pravidla většinou vede k vytvoření hierarchie silných a slabých členů skupiny (sítě), což by mohlo přivodit rychlý rozklad sítě. V plné formě se projevují *synergické efekty* (kladné i záporné) sítě.
5. Posiluje se *suverenita a mobilita sítě*. Flexibilita sítě je dána schopností jednotlivých firem v síti pružně reagovat na tržní příležitosti. K uzavírání transakcí nepotřebují získávat souhlas skupiny. Síť jako celek se podobá kolonii organismů, která se pohybuje tam, kde je největší hojnost potravy.
6. Postupně podnikatelská síť získává parametry *„nové“ synergické ekonomiky*. Neexistuje žádný vlastník či kontrolor sítě. Síť drží pohromadě díky obchodním vazbám mezi firmami sítě a díky doзору nad transakcemi, které provádí centrální účetní oddělení nebo pověřená firma. Firmy sítě však mohou mít podíl jedna v druhé, stejně jako ve společných podnicích s třetí stranou. Síť se začíná řídit principy přímé demokracie a je zcela otevřená absorpci digitální komunikace.
7. Postupně se prosazují principy *sebekontroly a sebereflexe*. Existuje možnost vyloučení z řetězce, sítě, pokud se některý člen sítě neřídí danými pravidly. Vyloučení může být provedeno prostým

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

přerušením obchodních vazeb s provinilou firmou. Vzájemná spolupráce je však založena spíše na dlouhodobých zájmech než na zisku z promptních transakcí, tzn., vnitřní *etický kodex* pohlcuje do nové podoby ekonomické kategorie. Vzniká „zvykové“ právo sítě.

8. Formuje se **pružná logistická koncepce sítě**. Všichni členové sítě mají přístup k externím dodavatelům. Neexistuje žádná hierarchie zprostředkovatelů či subdodavatelů uvnitř sítě, což vytváří dobré podnikatelské klima.
9. Síť se postupně **otevívá světu a noví členové jsou vítáni**. Nemají však přístup k některým zdrojům sítě jako celku, vytvořeným sítí v předchozím období. Nové firmy jsou orientovány k tomu, aby rozvojový potenciál získaly spíše prostřednictvím vnějších zdrojů, než čerpáním zdrojů ostatních firem sítě. Záruky za cizí zdroje (např. úvěr) však poskytuje síť jako celek. Nové firmy (členové) „dosáhnou“ na společné zdroje postupně s ohledem na jejich příspěvek k synergickým efektům sítě.
10. Členové sítě **mohou odejít podle svého uvážení**. Síť jako celek neklade odcházející firmě žádné překážky, pokud nemá závazky k síti. Odcházející člen však ztrácí podíl na společném potenciálu sítě. Neformální ztráty bývají obvykle větší než formální dopady.



9. SYNERGICKÉ PODNIKÁNÍ - 2

Podnikatelské sítě v praxi

Stále více se zřetelněji formují „globální pilotní podniky“ (GPE) mající transnacionální charakter, které budují svou *globální interní podnikatelskou (intrapodnikatelskou) síť* (IEN). Uvedené podniky kladou obrovské nároky na podnikatelské prostředí a vedou k tvorbě průmyslových (technologických) parků, zón a regionů, ve kterých globální *pilotní podniky* (GPE) rozvíjejí své aktivity nejen v oblasti ekonomické. Tyto podniky vytvářejí široký rádius podnikatelských řetězců, sítí, aliancí, klastrů apod., ovlivňujících život, urbanismus, kulturu atd. „svého“ regionu. Proto uvedené zóny (regiony) musí být velmi rozsáhlé vybavené technickou, dopravní a podnikatelskou infrastrukturou.

•

Globální toky přímých investic do hlavních globálně strategických regionů jsou ovlivněny následujícími faktory:

- Na *pilotní podniky* (GPE) a průmyslové zóny jsou napojeny (buď vydělením z GPE, nebo připojením do sítě, resp. řetězce GPE) „*satelitní podniky*“ (SaE), které vyžadují od podnikatelského prostředí vhodné zázemí v podobě technologických nebo vědeckotechnologických parků, inkubátorů apod. Tyto *satelitní podniky* (SaE) jsou z části „duty“ podniky, protože nejsou povětšinou vybaveny výzkumem, vývojem, ale i řadou obslužných a pomocných činností, které se u globálních *pilotních podniků* (GPE) obvykle nescházejí. Scházející funkce satelitních firem vhodně nahrazuje kultivované lokální podnikatelské prostředí.
- Stále více ekonomicky aktivního obyvatelstva sehrává roli *pracovníka-podnikatele* WE (není podstatné, zda je fyzickou osobou nebo podniká ve formě právnické osoby). Jde o stav, kdy *člověk podniká, protože je motivován sociálně pracovními potřebami* (není oddělena vlastnická role od manažerské, případně u nejmenších firem od profesní role podnikatele, kupř. truhlář, účetní či lékař). *Podnikatel se chová jednak jako zaměstnanec, ale na druhé straně rizika jeho aktivity mají již zcela podnikatelský charakter*. Často se hovoří o tzv. „*samozaměstnavateli*“ (self-employed), kdy člověk v jedné osobě je vlastníkem firmy (podniku), jejím manažerem a je v ní i profesním specialistou (výkonným pracovníkem).

Můžeme rozpoznat tři typy těchto *pracovníků-podnikatelů* (WE), jde o jednotlivce, sdružení, malé právnické osoby apod.:

- a) *portfolioví pracovníci-podnikatele* (PWE) vyznačující se zprostředkováním aktivit jiných podnikatelských subjektů a výraznou syntézou a „synkrézou“¹⁰ podnikání (kupř. jde o cestovní kanceláře, generální dodavatele ve stavebnictví, ucelenou lékařskou službu atd.),

¹⁰ *Synkréza* tj. syntéza sjednocující nehomogenní jevy na společný jmenovatel. *Sykrétické podnikání* je takové podnikání, kdy se vytváří síť (portfolio) nehomogenních podnikatelských aktivit. Buď jde o firmy (aktivity) z různých oborů, které nesouvisí, pak hovoříme o „nepokrevní“ (horizontální) kooperaci (integraci). Nebo jde o aktivity (firmy) náležících do společného oboru, pak hovoříme o „pokrevní“ (vertikální) kooperaci (integraci).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- b) **odborní specialisté**, tzn., **znalostní pracovníci-podnikatelé (KWE)**, kteří jsou vybaveni speciálními odbornými znalostmi a povětšinou vstupují do různých sítí organizovaných portfoliovými *pracovníky-podnikateli (PWE)* nebo jsou nájímáni jako kvazi-subdodavatelé *satelitních firem (SaE)* nebo *pilotních firem (GPE)*. Jde kupř. o daňové poradce, advokáty, projektanty atd.,
- c) **servisní pracovníci-podnikatele (SWE)** – jde o povětšinou manuálně pracující v oblasti materiálních i nemateriálních služeb jako kupř. zedníci, uklízečky, kadeřnice atd.

Na uvedený trend musí nutně reagovat rozvoj *podnikatelského prostředí*. Firmy typu *pracovník-podnikatel (WE)* se vyznačují řadou nových znaků, které nejsou typické ani pro soudobé (staré) typy podniků, ani se neshodují s novodobými typy globálních *pilotních firem (GPE)* nebo *satelitních firem (SaE)*. Firmy (podniky) typu *pracovník – podnikatel (WE)* se vyznačují minimální vybaveností rozvojových (výzkum, vývoj, projekce aj.), pomocných a obslužných (podpůrné výroby, doprava, administrativa, účetnictví atd.) funkcí.

•

Pilotní podniky (GPE) vytvářejí své **vnitřní podnikatelské struktury (IEN)** nebo se **obalují sítí satelitních podniků (SEN)**. Velmi velké firmy často budují vnitřní (tvořené pracovníky a vnitřními podnikatelskými jednotkami) a *vnější síť (SEN)* na principech popsaných u nejmenších firem (*PWE, KWE, SWE*) s tím rozdílem, že *optimalizační funkce korporace* (holdingu, trustu, koncernu, sítě apod.) je *definována centrálně* („matkou“, resp. řídicí jednotkou).

Naopak firmy typu *pracovník-podnikatel (WE)* musí svůj omezený potenciál doplňovat a kompenzovat vstupováním do **externích podnikatelských sítí (EEN)**. Podnikatelské prostředí bezprostředně proniká do této sítě a často se stává součástí sítě *EEN* jako jeho aktivní složka.

Značný organizační rozptyl v určitém regionu, obsahová různorodost firem a dynamika sítí vede k *virtualizaci prostoru* (vytváření virtuální **market space** místo působení v reálném **market place**), tzn., že subjekty jsou provázány spleťtí sítí vztahů povětšinou neformalizovaného a nemateriálního charakteru. Proto je nezbytné, aby místní samospráva obcí či regionů a státní správa vytvářely pro podnikání typu *pracovník-podnikatel (WE)* *virtuální podnikatelské parky (VEP)*. Není tedy podmínkou, aby firma typu *WE* byla fyzicky přítomná v konkrétním technologickém nebo vědeckotechnologickém parku. Postačí, aby byla v podnikatelském parku zapojena jako virtuální prvek, čímž „dosáhne“ na služby a funkce, kterými není sama vybavena (administrativa, informace, marketing, výzkumné a technické poznatky, komunikace s bankami, finančními úřady atd.). **Virtuální park (VEP)** přebírá tedy od firem typu *WE* řadu jejich funkcí, zvyšuje integritu a kladný synergický efekt sítě *EEN*.

Z uvedeného vyvozujeme na základě charakteristik průmyslových revolucí 4.0 a 5.0, že **bude ubývat „standardních“ zaměstnanců a bude růst sféra podnikatelská**. Zaměstnanci „standardního“ typu budou pracovat zejména v *globálních firmách (GPE)* a *satelitních firmách (SaE)*, *lokálně* pak ve firmách typu *pracovník-podnikatel* (zde máme na mysli zejména firmy portfoliového typu) a ve *státní správě a municipální sféře*. Bude narůstat počet firem typu *WE*, pokud budou existovat vhodné podmínky pro *drobné (mikro) podnikání*. Budou-li podmínky k podnikání obtížné, musíme se obávat, že bude narůstat odklon od podnikání a bude přibývat počet nezaměstnaných apod.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Lze tedy dovodit, že musíme přehodnotit řadu vžitých a starších dogmat nejen v ekonomii, právu, podnikatelství, ale také v sociologii a politice, abychom zvládli *nové tendence v podnikání a v zaměstnanosti*. Je třeba vidět nové formy konkurence na trhu práce, zboží, služeb i kapitálu.

•

Velké *transnacionální korporace* (typu *GPE*) využily nastupující globalizaci k výraznému posílení svého *potenciálu*, a to zejména *nefinančního* (lidského, strukturního, zájmového ap.).

Globalizace je silně selektivní. Posiluje globální pilotní podniky (korporace) a ostatní podniky vytlačuje na okraj jako satelitní prvky globální podnikatelské pavučiny. Současně narůstá tlak na zaměstnance a sociální politiku států, aby „iniciativně“ řešily nové hranice přirozené míry nezaměstnanosti. Pokud však firmy typu *GPE* „přehřejí“ (nepřiměřeně maximalizují) své investice, nastává pravý opak, schází zdroje pracovní síly (zejména do robotizovaných, montážních apod. provozů).

Konflikt mezi „ekonomickou a sociální potřebností“ lidí je evolučně řešen růstem nebo poklesem skupiny „*samozaměstnavatelů*“, resp. *mikrofirem* (typu *WE*).

Velké korporace (typu *GPE*) upevňují svou *identitu*, tzn. svou sebereflexi (subjektivizaci) v podobě firemních hodnot, idejí, představ, designu, přístupů, rituálu, symbolů (symbolizujících lokalit), inovační filozofie ap. *Satelitní firmy* svou identitu postupně ztrácejí a *samozaměstnavatelské (WE) firmy* trpí rozpolceností sebereflexe jednak jako pracovníka (zaměstnance), a jednak jako firmy, resp. podnikatele.

Integrita podniku je výrazem jeho celistvosti a organičnosti. U *korporací* (*GPE*) integrita nabývá transnacionálního charakteru, ale u *satelitních firem* nastává konfliktní stav, protože satelitní firma je z části vtažena do sítě (integrována) pilotní korporace (*GPE*) a současně vlastní integrita satelitního podniku je výrazně podlomena. U *mikrofirem* (*WE*) se integrita firmy obvykle prolíná s integritou osobnosti podnikatele (majitele).

Stupeň vyzrálosti identity a integrity podniku se promítá do jeho *suverenity*. Suverenitu podniku (firmy) můžeme zjednodušeně vyjádřit jako míru svobody, resp. možnosti a schopnosti samostatně rozhodovat o svém vývoji a svobodně (nezávisle) svá rozhodnutí realizovat. *Velké transnacionální podniky* (*GWE*) mají někdy větší suverenitu než mnohé státy, jsou dominantní ekonomicky, sociálně, mocensky ap. nejen v regionálním ale často i ve světovém měřítku. U *satelitních firem* je suverenita v řadě případů jen symbolickým pojmem, má virtuální charakter. Tedy stručně řečeno, mnohé podniky jsou formálně (právně) samostatné, ale z podnikatelského hlediska bývají často zcela nesuverénní. Suverenita *mikrofirem* (*WE*) má specifický projev. *Lokálně je suverenita firmy obvykle spojována s osobností podnikatele (vlastníka) a má obvykle vysokou úroveň*. V širších souvislostech, kupř. ve vztahu ke státním institucím, k velkým odběratelům a dodavatelům, bankám ap., suverenita těchto firem je výrazně snižována. Mnohdy není ani akceptována vlastní podstata podnikání firmy - na podnikatele se pohlíží jako na zaměstnance, resp. někoho méněcenného, který je cizorodým prvkem ve světě podnikání (kupř. účetní-živnostnice je obvykle oslovena „*paní účetní*“ a nikoli „*paní podnikatelko*“).

Suverenita má výrazný dopad na čtvrtý stěžejní znak firmy v současném období a tím je jeho *mobilita*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Mobilitu podniku je možné chápat jako vlastnost (potenciál, schopnost, možnost ap.) reagovat na vnitřní a vnější změny, adaptovat se, realizovat proces změn a přeměn jak v reálné, tak virtuální formě, jak v materiální, tak v nemateriální podobě ap. Je to schopnost firmy *přeměňovat potenciál na kapitál* (tzn. investovaný finanční, lidský, zájmový atd. potenciál za účelem jeho kapitalizace, resp. umocnění), tzn. reprodukovat se, samostatně se vyvíjet. **Velké korporace** (GPE) v poslední době obrovským způsobem zvyšují svůj potenciál maximalizací své mobility v globálním rozměru s využitím nejnovějších vědeckých a technických poznatků (digitalizace, virtuální technologie atd.). Mobilita **satelitních firem** je však zarámována do prostoru, který jim vymezí globální firmy (GPE). **Samo-zaměstnavatelské firmy** (WE) jsou ukotveny ještě více k lokálnímu prostoru a do rámce oborového profilu.

Je zřejmé, že „centrály“ globálních korporací nesídlí běžně v ČR. Tedy naprostá většina malých firem v ČR nemůže dosáhnout parametrů mobility globálních korporací. Tudiž musíme si uvědomit (politici, vlastníci a management zvláště), že tzv. střední podniky v ČR s ohledem na svou *mobilitu a způsob dosahování synergických efektů a tvorby přidané hodnoty* naplňují obvykle buď roli *satelitních podniků* „pohybujících se v gravitačním prostoru globálních korporací“, nebo dokonce sehrávají roli tzv. malých podniků (a tudiž jsou počtem zaměstnanců předimenzované a ekonomicky málo produktivní).

•

Příklady soudobých forem synergického podnikání:

Klastry

Klastry jsou seskupení spolupracujících firem (členy klastru mohou být i instituce veřejné správy – soukromý i veřejný sektor). První popis průmyslových klastrů podal M. Porter v knize *Competitive advantage of nations* (1990), klastry považuje za základní nástroj regionální politiky. Evropská Unie rovněž preferuje spolupráci firem a výzkumných institucí inovační.

Klastry umožňují úspory z rozsahu, vyrábět kvalitní výrobky, technologický vývoj. Lze je definovat i jako „*vzájemně provázaná odvětví soustředěná geograficky na určitém území*“ **nebo jako „skupiny nezávislých firem a přidružených institucí, které spolupracují a soutěží“**. Jsou zdrojem bohatství regionální ekonomiky a nástrojem regionální politiky. Klastry mají nejrůznější povahu a hledisek dělení je řada. Stěžejní je *geografické hledisko*, pak definujeme *lokální, regionální, národní a mezinárodní klastry*. Známe automobilové, dřevařské, strojírenské, IT aj. klastry. Klastř vzniká díky globalizaci, díky tomu, že se firmy mohly seskupovat. Geografická blízkost jim ušetří provozní náklady a firmy chtějí realizovat externí úspory z rozsahu a dosáhnout vyšší specializace.

Hlavní znaky klastru:

a) *oborová (věcná) příbuznost podniků,*

b) *patří do určitého regionu (územního celku),*

c) *ačkoli podniky spolupracují v aktivitách společného zájmu, mohou si konkurovat v ostatních nekoordinovaných aktivitách.*

•

Aliance

Aliance (někdy se používá pojem *konsorcia*) jsou něčím, co umožňuje *volné případně těsnější účelová povětšinou dočasná* (na dobu naplňování společného zájmu) více podniků s cílem *dosažení pozitivního synergického efektu v podnikání*. Známé jsou strategické, exportní, dopravní, pojišťovací, bankovní, stavební aj. aliance. Zejména v letecké dopravě se jedná o poměrně běžně využívanou formu strategické spolupráce.

•

Obchodní řetězce

Obchodní řetězec představuje určitý počet velkoobchodních nebo maloobchodních prodejen tvořících jednu síť, kde jednotlivé prodejny mají *společné centrální vedení, značku, standardizované obchodní metody, obvykle podobnou architekturu a pro svou propagaci používají jednotné webové stránky, reklamní letáky a reklamu všeobecně*. Nabízený sortiment produktů v síti je shodný ve všech obchodních jednotkách a vedený pod stejným obchodním jménem.

•

Specifickou obchodní strukturou jsou prodejci převážně vietnamského původu, kteří prodávají nejen oděvní zboží a obuv, ale zpravidla i další spotřební zboží. Hlavním velkoobchodním i maloobchodním centrem je tržnice Sapa v Praze.

•

MLM

Síťový marketing, víceúrovňový marketing nebo multi-level marketing (MLM) je nejrozšířenější formou odměňování distributorů v přímém prodeji. Tato *marketingová strategie*, na rozdíl od tzv. single-level marketingu je založena na tom, že prodejci (distributoři) nejsou odměňováni pouze za výrobky, které osobně prodají, ale získávají i podíl z prodejů uskutečněných jinými prodejci, které do systému přivedli.

Síťový marketing lze považovat za kombinaci přímého prodeje a franšizingu. Výrobce nebo dodavatel služeb či zboží vytváří dodavatelské podmínky pro samostatné podnikání svých distributorů. Ti na základě toho mohou zprostředkovat příležitost stát se distributory dalším lidem, a tak vzniká víceúrovňová („multi-level“) odběratelská struktura (síť). Většina distributorů buduje svou síť především na základě doporučení lidem ve svém okolí.

Jako první využila MLM roku 1940 v USA firma Nutrilite (původní název California Vitamins). Tu v roce 1972 koupila firma Amway, která se mimo jiné v roce 1979 zasadila o definici legální podoby MLM.

•

Franšíza (franšízing)

Franchising (franšízing nebo frančizing) je systém marketingu produktů, služeb a technologií, spočívající v těsné a stálé spolupráci mezi právně a finančně odlišnými podniky – *franchisorem* a *franchisantem* – v rámci které *franchisor* poskytuje svým *franchisantům* určitý nárok, ale rovněž je zavazuje k povinnosti provozovat činnost v souladu s koncepcí *franchisingu*. Tento nárok opravňuje každého *franchisanta*, výměnou za bezprostřední anebo zprostředkované finanční služby, k využívání obchodního názvu, ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, obchodních a technických metod, systémů procedurálních a jiných vlastnických průmyslových nebo intelektuálních práv, při zajištění stálé obchodní a technické pomoci, v rámci a na období trvání písemné *franchisové* smlouvy uzavřené za tímto účelem mezi oběma stranami.

Samotný pojem „*to franchise*” znamená udělit povolení na prodej produktů nebo poskytování služeb v určité oblasti jednou firmou firmě jiné. V Evropě a v Česku se používá užší chápání pojmu *franchising*. *Franchisingem* se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi nezávislými podnikateli - poskytovatelem *franchisingu (franchisorem)* a odběratelem *franchisingu (franchisantem)* - na základě které *franchisor* předává *franchisantovi* znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku.

•

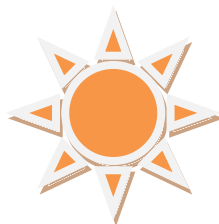
Sdílené ekonomiky

Sdílená ekonomika vznikla z anglického *sharing economy*. Česky by se měl používat termín *spoluspotřebitelství*, ale vzhledem k délce a složitosti se dává přednost pojmenování *sdílená ekonomika*. Jedná se o model podnikání, který je postavený na pronájmu, výměnách anebo i sdílení majetku. Termín *sdílená ekonomika* se začal objevovat začátkem 21. století, kdy někteří odborníci poukazovali na omezené zdroje, rostoucí poptávku a moderní informační technologie, které jsou schopné v reálném čase propojit poptávku a nabídku.

Mezi nejběžnější formy sdílení majetku u nás je *opakovaný pronájem nemovitostí* v období, kdy jej nepotřebujeme. Například pokud máte chatu, kam jezdíte jen jednou do roka, můžete jí po zbytek roku pronajímat případným zájemcům. Obdobně to může fungovat například s autem, které budete potřebovat jen v určité dny. Ty ostatní jej pronajímáte.

•

Existují další formy *síťového (synergického) podnikání*, které přináší každodenní život. Firmy a lidé se přizpůsobují podmínkám a velké možnosti jim nabízí nástup prostředků virtuální reality. Objevuje se nová myšlenka *partnerství* v podnikání zašifrovaná pod slovní hříčkou "*se-tkávání*". Pokusme se zamyslet nad touto hříčkou češtiny. Znamená to "*setkávání*", resp. "*komunikování*", nebo "*setkávání*", tzn. vytváření sítě obdobně, jak "*se tká*" tkanina, resp. je to "*vzájemná spolupráce partnerů*" – tato forma spolupráce se často označuje jako "*HUB*".



10. TRANSNACIONÁLNÍ PODNIKÁNÍ - 1

Transnacionálního podnikání je formou *globálního synergického podnikání*. Soudobé podnikání globálně působících korporací, má rysy *transnacionálního podnikání*. Nejde již o jednoduché formy mezinárodních či nadnárodních podniků. Jde skutečně o podniky nového typu, které doslova procházejí „skrže“ národní rozměry jak ve smyslu státním, podnikovém, oborovém, ale i osobním atd. *Jde o multidimenzionální a multiprostorový spontánní řád, při němž se dosahuje synergie různých forem a typů. Řád vnáší do této formy podnikání vlastník („mateřský“ podnik) a spontánnost vytvářejí lokální a globální tržní procesy.*

Jde o specifickou podobu outsourcingu, kdy nejsou vymístěny z podniku jen provozy nebo organizační složky nejen do relativně „blízkého“ okolí. Jde o vymístění doslova řečeno „klonu“ (potomka, specifického fraktálu¹¹) mateřského podniku do jiného prostoru (kupř. na jiný kontinent, do jiné země apod.) s celým zázemím (kupř. i se stavební firmou, subdodavateli atd.) často v obdobném kapitálovém (investičním) objemu (kupř. 1 mld. EUR). Neotřesitelnou globální (celosvětovou) roli v tomto procesu má „mateřská“ nebo jí pověřená organizace.

Měřítka podnikové ekonomiky v tomto typu podnikání jsou diferencovány dle hierarchických hladin. Na nejnižších (lokálních) úrovních to bývá obvykle provozní zisk, kvalita produkce, podíl na vymezeném trhu či plnění specifických cílů (montážních, servisních aj.). Na vyšších (nadnárodních) úrovních se sledují strategické cíle finančního řízení (růst hodnoty podniků, investiční či dividendová politika apod.). Na nejvyšší úrovni transnacionálního podniku se sledují často vyšší cíle překračující rozměr ekonomického myšlení (zájmy prostupují do politických, veřejných a jiných sfér života).

V případě transnacionálního podnikání se zcela odlišuje vymezení podniku z pohledu národního práva, kde se nachází odnož, a definičních cílů, resp. účelu existence transnacionálního podniku, který definuje zakladatel nebo správce (tzn. legislativní rámec, kde sídlí „matka“, „centrála“ transnacionální korporace). Takovýto podnik zahrnuje často desítky až stovky podnikatelských subjektů rozmístěných po celém světě, zaměstnávajících mnohdy až desetitisíce zaměstnanců, s často netransparentními vlastnickými, technologickými a jinými vztahy, avšak paradoxně plnící globálně definovanou optimalizační (resp. koordinační a subordinační) funkci. Transnacionální korporace se nachází v různorodém právním prostředí (tzn. prostředí států, kde se nacházejí odnože a mateřská organizace) a současně s jednotícím organizačním a podnikatelským řádem korporace jako celku.

A co to je tedy *transnacionální* ...?

11 *Fraktál* z matematického hlediska je členitý geometrický tvar, který lze rozdělit na části, které jsou každá zmenšenou kopií celku. V teorii organizace se pod pojmem *fraktál* chápe organizační jednotka celku (např. mateřského podniku), které je kopií celku („matky“).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Definice pojmu *transnacionální podnikání, podnik, korporace nebo firma* není všeobecně přijata a ustálená. Převládá pojetí, které lze charakterizovat takto: *jde o organizace, korporace, podniky apod. bez ohledu na formu vlastnictví, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání integrovaného potenciálu (zejména technologií, zdrojů a znalostí) za účelem dosažení kladného synergického efektu (resp. globální přidané hodnoty) celku ve prospěch kontrolující složky („matky“).*

„Matka“ transnacionálního (globálního) podniku je jako *celek nositelem společné identity, integrity, suverenity a mobility.*

Tedy základní podnik – ústředí, resp. „matka“ je např. v Koreji, „dcerky“ jsou v Číně, Indii, USA nebo v Evropě. Jsou to firmy „*skrz na skrz*“ *světové*, nedovážející suroviny, nevyvážející zboží apod. z Koreje, ale „*expedující*“ *do světa investice, modely podnikání, celé sítě dodavatelů a odběratelů* apod. Někdy „matky“ v „novém světě“ stavějí továrny, v jiném případě expandují prodejem franšizy na obchůdky se světoznámou houskou. Vzniká takto *transnacionální síť vlastnictví, někdy hmotného, jindy nehmotného majetku, a někdy jen systému prodeje*, kupř. ve formě tzv. *multilevel marketingu*. Filozofie podnikání „*market place*“ (tzn. v určitém tržním lokálním místě) je nahrazována v soudobém podnikání filozofií „*market space*“ (tzn. v globálním prostoru, mnohdy částečně nebo zcela virtuálním).

I malá firma co do počtu zaměstnanců a kapitálu může být velká co do objemu přidané hodnoty. A to tehdy, když vystoupí ze své lokality (market place), kde působí, do nehmotného a virtuálního prostoru (market space). Potom se z lokální či regionální firmy může stát transnacionální společnost.

Organizační strukturu transnacionální korporace ovlivňuje řada faktorů, jakými jsou poslání firmy, její tržní zaměření a strategie, zároveň jsou důležité používané technologie (informační, komunikační). Organizační struktura je do velké míry ovlivněna také zkušenostmi manažerů v této oblasti podnikání, jejich věkem a manažerskými schopnostmi, neboli je podstatným faktorem lidský potenciál a nezbytností pro charakter organizační struktury je možná konkurence na trhu.

Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky

charakteristika/typ	International	Multinational	Global	Transnational
Strategické zaměření	Transfer technologií z domovské země, export zboží, marketingu, know how	Podstatná část prodeje v zahraničí, respekt k národním zvyklostem	Celosvětové přizpůsobení produktů potřebám zákazníků, pobočky všude, kde jsou efektivní zdroje	Lokálně responzivní

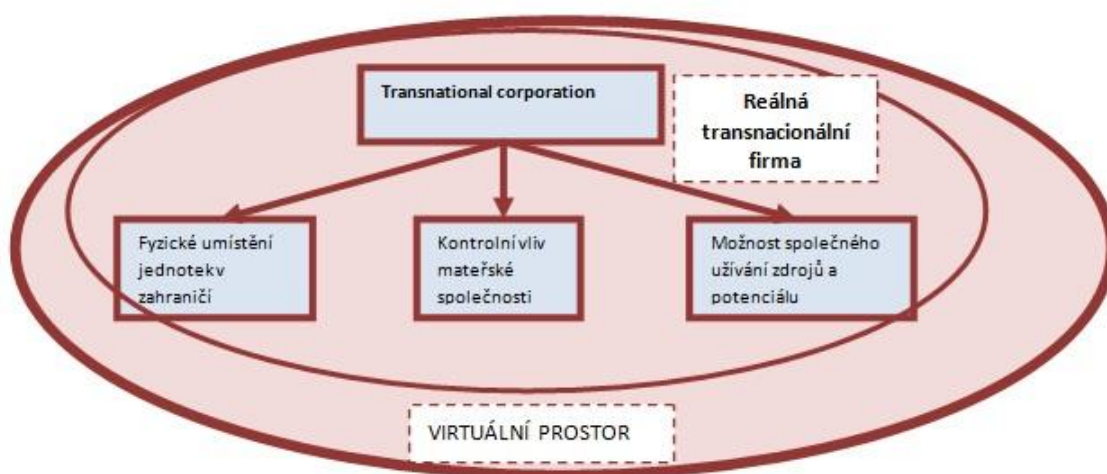
Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Organizační struktura	Flexibilně decentralizovaná	Decentralizovaná v jednotlivých zemích	Řízená z domovské země	Koordinace nezávislých jednotek národně i celosvětově. Vytváření virtuálních struktur a nových modelů fungování
Využití lidských zdrojů	Potřeba porozumění požadavkům, chování a zvyklostem zákazníků v jiných zemích, využití specifických dovedností	Využití hostitelských manažerů, často franchising	Centrálně sdílený R & D, logistika a marketing, využívání světových standardů, v TOP managementu multinárodní zastoupení	Vývoj a transfer know-how z kterékoliv lokality s pravděpodobností úspěchu

Transnacionální společnosti jsou vysoce *dynamické z globálního hlediska* a vzhledem k jejich rozmístění po celém světě mají vysoký stupeň *konkurenčního potenciálu*. Tyto korporace (podniky) hrají *klíčovou roli* ve světové ekonomice a jejich „hospodářská“ velikost a síla je často větší než malých a středních států (cca do 10 mil. obyvatel).

Pro transnacionální podnikání je důležitá *rychlost změn*, budování sítí a řetězců jak reálných, tak virtuálních. *Virtuální prostor* (market space) je nová dimenze transnacionálního (globálního) podnikání. Dimenze virtuálního globálního prostoru rozšiřuje standardní pojetí transnacionálního podniku.

Transnacionální korporace ve virtuálním prostoru



Pomocí „sítí“ různých podob (vč. virtuálních) v transnacionální korporaci (podniku) se zajišťuje těsné *prolínání centrály s dcerami*. Vyskytují se transnacionální podniky, u kterých se role centrály přizpůsobuje roli dceřiných společností, a všechny organizační jednotky mohou potenciálně převzít stejné úkoly. Intenzivní výměnou výrobků a materiálů, personálu a informací jsou prostředky dosazeny tam, kde mohou být použity co nejefektivněji. Cílem je zesílit integraci a kooperaci aktivit v celém podniku (korporaci). Tyto rostoucí a těsně obsahem blízké aktivity v rámci sítě mohou být směřovány i mimo podnik. V dnešním světě je to viditelné zejména v automobilovém průmyslu, kde výrobce je úzce spjat s dodavateli a velkoodběrateli.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Velké *transnacionální korporace* (typu *GPE*) využily nastupující globalizaci k výraznému posílení svého potenciálu, a to zejména mimofinančního (lidského, strukturního, zájmového ap.).

Globalizace je silně selektivní. Posiluje globální pilotní podniky (korporace) a ostatní podniky vytlačuje na okraj jako satelitní prvky globální podnikatelské pavučiny. Současně narůstá tlak na zaměstnance a sociální politiku států, aby „iniciativně“ řešily nové hranice přirozené míry nezaměstnanosti. Konflikt mezi „ekonomickou a sociální potřebností“ lidí je evolučně řešen růstem skupiny „samozaměstnavatelů“, resp. mikrofirem (typu *WE*).

Velké *transnacionální korporace* (typu *GPE*) upevňují svou identitu, tzn. svou sebereflexi (subjektivizaci) v podobě firemních hodnot, idejí, představ, designu, přístupů, rituálu, symbolů (symbolizujících lokalit), inovační filozofie ap., kterou dokonce prosazují i v regionech nebo státech, kde působí. *Satelitní firmy* svou identitu postupně ztrácejí. Dokonce mnohdy přebírají nebo šíří identitu *transnacionální korporace*, na které jsou závislé. *Samo-zaměstnavatelské (WE) firmy* trpí rozpolceností sebereflexe jednak jako pracovníka (zaměstnance), a jednak jako firmy, resp. podnikatele. Z pohledu *transnacionální společnosti* jsou „neviditelné“, „mimo hru“, nejsou zapojeny do sítě *transnacionálního podnikání*.

Integrita transnacionálního podniku (GPE) je výrazem jeho *globální celistvosti a organičnosti*. U *satelitních firem* nastává konfliktní stav, protože satelitní firma je z části vtažena do sítě (integrována) pilotní korporace (*GPE*) a současně vlastní integrita satelitního podniku je výrazně podlomena. U *mikrofirem (WE)* se integrita firmy obvykle není zasažena přímo vlivem integrity *transnacionální korporace*.

Velké *transnacionální podniky* (*GWE*) mají někdy větší *suverenitu* než mnohé státy, jsou ekonomicky, sociálně, mocensky apod. dominantní nejen v regionálním, často ve světovém měřítku. U *satelitních firem* je suverenita v řadě případů jen symbolickým pojmem, jsou zcela nebo částečně pod vlivem *transnacionálního podniku*. Tedy stručně řečeno, mnohé podniky jsou formálně (právně) samostatné, ale z podnikatelského hlediska bývají často zcela nesuverénní. *Suverenita mikrofirem (WE)* má specifický projev. Lokálně je suverenita firmy spojována s osobností podnikatele (vlastníka) a má obvykle vysokou úroveň. V širších souvislostech, kupř. ve vztahu ke státním institucím, k velkým odběratelům a dodavatelům, bankám apod. je suverenita těchto firem výrazně snižována. Mnohdy není ani akceptována vlastní podstata podnikání firmy - na podnikatele se pohlíží jako na zaměstnance, resp. někoho nicotného, který je cizorodým prvkem ve světě podnikání.

Velké *transnacionální korporace* (*GPE*) v poslední době obrovským způsobem zvyšují svůj potenciál maximalizací své *mobility* v globálním rozměru s využitím nejnovějších vědeckých a technických poznatků (robotizace, digitalizace, virtuální technologie atd.). Mobilita *satelitních firem* je však zarámována do prostoru, který jim vymezí globální (*transnacionální*) firmy (*GPE*). *Samo-zaměstnavatelské firmy (WE)* jsou ukotveny ještě více k lokálnímu prostoru a do rámce oborového profilu než firmy satelitní. Podnikají často jen ve zbytkovém podnikatelském prostoru, proto se často tyto firmy označují jako „výklenkáři“. Tedy pružně vnikají do tržního prostoru a následně z něj vystupují pod tlakem silnějších konkurentů.

Jen naivní politici a ekonomové se drží doktrínou, že trh vše vyřeší. Lidské a zvláště podnikatelské společenství je *hierarchické*, tudíž *řád* do tržní (resp. demokratické) *spontánnosti* vnáší *nejméně subjekt* v globálním měřítku, tzn., v podnikání to jsou *transnacionální korporace*.



11. TRANSNACIONÁLNÍ PODNIKÁNÍ - 2

V transnacionálním podniku dochází ke specifickému způsobu práce s lidskými zdroji. Principy takového řízení se opírají o globalizaci trhu a také ke globálnímu způsobu řízení lidských zdrojů. Transnacionální způsob řízení firem není pouhým vývozem a implementací technologií, tedy pouhým prodejem a zhodnocením investic. Vytváří se zde také nové synergické efekty, které jsou dané různorodostí kultur a národností, které se na řízení podílejí.

Příkladem prvních transnacionálních firem může být japonská Toyota. Ta začala v osmdesátých letech 20. století přitahovat pozornost celého podnikatelského prostředí svým způsobem podnikání. Zaváděním filozofie řízení a tzv. *štíhlé výroby* na trhu automobilového průmyslu předběhla dobu. Poté, co začala stavět ve světě své pobočky, docházelo nejprve k výrazným problémům v aplikaci *odlišné firemní kultury a způsob uvažování do lokálního kulturního prostředí* (kam Toyota vstoupila). Až pak, co se pracovní týmy (japonské a lokální) *otevřely* i jiným kulturám, docházelo ke skutečnému *synergickému efektu*. Dnes například Toyota /TPCA/ v České republice zaměstnává ve svých týmech více národností a ve vedení firmy jsou mimo Japonců také Češi, Francouzi aj. Podobný způsob implementace nových způsobů práce s lidskými zdroji využívá také Hyundai, Samsung, Panasonic a jiné společnosti a svým transnacionálním způsobem řízení vytvářejí novou kvalitu podnikání.

•

Typy „kultur“ transnacionálních firem lze rozdělit na čtyři základní skupiny:

- a) *Etnocentrická transnacionální firma* - Typickým v tomto případě je *rozhodující vliv mateřské společnosti a kultury země centrály (matky)*. V rozhodování hrají klíčovou roli faktory: ziskovosti, využívání výhod z mezinárodního obchodu (např. levnější pracovní síla v hostitelské zemi, nižší výrobní náklady, ale i např. repatriace (převod) zisků do země mateřské firmy). Organizační struktura, jakož i rozhodování a informace jsou povětšinou směřovány shora dolů. *Dceřiné společnosti jsou silně závislé na rozhodnutích mateřské společnosti.*
- b) *Polycentrická transnacionální firma* - Polycentrické firmy se *snaží přizpůsobit se podmínkám místní kultury hostitelské země*. Zároveň „dcery“ nejsou tolik vázané na rozhodnutí mateřské společnosti a mají volnost v lokálních rozhodnutích. Firma se snaží zejména o to, aby ji akceptoval místní trh, a tomu uzpůsobuje svoji strategii. Informace v korporaci pobíhají především formou dialogu mezi mateřskou společností a individuálními dceřinými společnostmi. Povětšinou se jedná o *komunikaci zdola nahoru*.
- c) *Geocentrická transnacionální firma* - Geocentrická firma se snaží o *celkový globální přístup k řízení firmy a o řízení tak, aby bylo výhodné pro společnost jako celek*. Prosperita celku je hlavní. Firma se zaměřuje na ziskovost, ale i na akceptování firmy místním trhem hostitelské země. V rámci komunikačních kanálů zde *probíhá komunikace jak mezi matkou a dcerou, tak flexibilně mezi dcerami navzájem*. Zisk společnosti se přesouvá a následně investuje v oblastech, která jsou klíčová a perspektivní pro transnacionální firmu. *Organizační forma společnosti je flexibilní, dochází k vzájemné spolupráci všech společností*, kupř. každá vyrábí dílčí komponent produktu. Vytváří se *specifická korporátní kultura* často odlišná od „národních“ kultur hostitelských zemí.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

d) *Regiocentrická firma* - Je dobře známa v zemích střední Evropy. Je zaměřena na výběr kultury založený na *regionální bázi*. Výsledkem bývá *specifický mix výše zmíněných typů*. Multinárodní korporace zřizuje např. pobočku v Česku s působností pro Slovensko, Polsko a Maďarsko. Preferuje se nábor a získávání pracovníků v rámci daného regionu a tomu podřizuje i firemní kulturu.

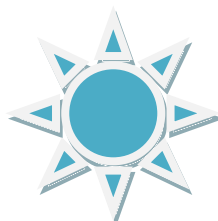
§

Bohužel „centrály“ *globálních (transnacionálních) korporací nesídlí v ČR*. Je zřejmé, že naprostá většina malých firem v ČR nemůže dosáhnout parametrů *mobility* globálních korporací. Tudíž musíme si uvědomit (politici, vlastníci a management zvláště), že tzv. střední podniky v ČR s ohledem na svou *mobilitu a způsob dosahování synergických efektů a tvorby přidané hodnoty* naplňují obvykle buď *roli satelitních podniků* „pohybujících se v gravitačním prostoru globálních korporací“, nebo dokonce sehrávají roli tzv. malých podniků (a tudíž jsou počtem zaměstnanců předimenzované a ekonomicky málo produktivní).

Je zcela naivní, žehrat na malý počet patentů či malou inovační dynamiku podniků v ČR. Patenty, inovace apod. se soustřeďují v centrálech (u „matek“) transnacionálních podniků. Do ČR (tzn. odnoží transnacionálních korporací) jsou jen „regulovaně“ uvolňovány v souladu s *centrálními cíli* korporace. Pokud není na území ČR *sídlo* nebo alespoň *výzkumně vývojová základna* transnacionální společnosti, pak nejde o podnikání českých podniků, ale o *aktivity zahraničních korporací na českém území a registrovaných formálně v ČR*. Tyto korporace nevytvářejí *český národní produkt*, ale národní produkt země, kde je registrována (i jako daňový poplatník) centrála (matka) transnacionální korporace.

Pravděpodobně jedinou *reálnou cestou ČR jak se dostat mezi světovou elitu podnikání je soustředit pozornost podnikatelů a „podpůrné infrastruktury“ podnikání (státu, regionální samosprávy, rozvojových agentur apod.) na nové formy podnikání a nové segmenty podpory podnikání. Nutno mobilizovat vlastníky, manažery a ostatní pracovníky malých a středních firem s vysokým znalostním potenciálem, provázat aktivity těchto „inovačních“ firem s technickými a přírodovědnými univerzitami atd.* Tedy nutno urychleně propojit teorii s praxí a pracovat s „relativitou času“ – nyní již nemá smysl někoho technologicky a technicky dohánět a předhánět. *Nutno stát u zrodu nových produktivních oborů.* Ať se to někomu líbí či nikoli, jsou to obory spojené zejména s vojenským a kosmickým průmyslem, jsou to obory založené na „nanotechnologiích“, genetickém inženýrství, nových formách komunikace (včetně nových poznatků z výzkumu mozku) atd. Bohužel či bohudík (s ohledem na hodnotový systém standardní evropské společnosti) *nové úspěchy v podnikání jsou postaveny na „manipulaci s živou a neživou hmotou a časem“!*

„*Východí úlohou*“ každé firmy, každého podnikatele, ale i státu, resp. regionu je si nejdříve zvolit „*hrací pole a styl hry, odhadnout si své pozice* apod.“ v globální konkurenční soutěži. Globalizace má nelítostné metody a projevy: ten, kdo se podceňuje, i ten, kdo se přeceňuje, obvykle prohrává. Obecně platí: *vítězové jsou v pravý čas na pravém místě se správným produktem za správnou cenu (správné náklady) a ve správné formě a s adekvátním projevem.* Nutno tedy stimulovat a rozvíjet kreativitu *vlastníků podniků z ČR*, abychom se někdy v blízké budoucnosti dočetli v denním tisku, že *v ČR sídlí centrály („matky“) transnacionálních korporací* a díky tomu v ČR *národní produkt roste rychleji než domácí produkt.*



12. INTRAPODNIKÁNÍ VE VELKÝCH PODNICÍCH

Intrapodnikání je další formou *synergického podnikání*, které se realizuje uvnitř velkých podniků, korporací a dalších variant tzv. velkého podnikání. *Ve své podstatě jde o projev atributů moci a podvolení položených na základech podnikavosti a synergie.* Jde tedy o specifický výraz moci firmy (mocenské „pozice“) ve *vnitřním a vnějším podnikatelském případně širším prostředí*. Proto konkurenceschopnost firmy nutno spojovat s pojmy *moc a podvolení*, a tudíž s pojmem *vnitřní podnikavost firmy*.

Vztah ovládajícího a ovládaného se historicky měnil. Kolem roku 1800 to byl jednoduchý vztah vlastník – pracovník, v polovině 19. století se vztah vertikálně prohlubuje do tvaru vlastník – manažer – pracovník, načež okolo roku 1920 se vertikální linie prodlužuje: vlastník – management (správa podniku) – závod – provoz – pracovník. Zhruba v druhé polovině 20. století se rozvíjí horizontální linie: vlastník – management – maticové uspořádání týmů pracovníků. Počátek třetího tisíciletí vlastník – management – síť týmů pracovníků.

Intrapodnikání – vnitřní podnikání v organizaci – je postaveno na řadě principů, které jsou spjaté s osobností – intrapodnikatelem a vnitřním podnikatelským prostředím podniku.

Intrapodnikatelské prostředí

Výrazným faktorem efektivního rozvoje intrapodnikání je formování vhodného *intrapodnikatelského prostředí*, k jehož základním parametrům patří:

- podnik funguje na bázi špičkové technologie
- nové nápady jsou vítány a podporovány
- je podporována metoda pokus-omyl
- toleruje se neúmyslný neúspěch
- subjektivně nejsou definovány hranice možností
- zdroje jsou k dispozici a dostupné
- podporuje se týmová práce různých specialistů
- podnik se orientuje na dlouhodobý časový horizont rozvoje
- je podporována zdravá soutěživost
- existuje odpovídající systém odměn
- zajišťují se sponzoři a zastánci projektů
- existuje naprostá podpora od vrcholového vedení.

@

Vlastnosti intrapodnikatele - vůdce

Intrapodnikatel sehraává roli vůdce a vyznačuje se následujícími vlastnostmi:

- dokonale rozumí svému prostředí
- je předvídavý a flexibilní
- uplatňuje tvůrčí přístup k řešení problémů
- podporuje týmovou práci a otevřenou diskusi
- získává stále nové příznivce
- je vytrvalý.

@

Intrapodnikání a hodnotový řetězec

Smyslem rozvoje intrapodnikání v organizacích je podpora *optimalizace (harmonizace) hodnotového řetězce* s cílem dosažení *maximální marže* (přidané hodnoty, kladného synergického efektu) procesů podniku. Provázání intrapodnikání a procesního řízení podniků je soudobý trend budování moderních konkurenceschopných podniků. Činnosti v podniku se rozdělují na *primární* a *podpůrné*.

Primární činnosti jsou uspořádány do vertikálních logistických linií (procesů):

řízení vstupních operací – výroba a provoz – řízení výstupních operací – marketing a odbyt – servisní služby.

Podpůrné činnosti jsou k primárním činnostem uspořádány horizontálně (tzn. vedle sebe, souběžně, doplňkově s primárními činnostmi), jde o:

- *infrastrukturu podniku (pomocné a obslužné výroby a activity)*
- *reprodukce lidského potenciálu*
- *rozvoj technologií*
- *obstaravatelská a jiné doplňkové činnosti.*

Optimalizace a harmonizace hodnotových řetězců se účastní aktivně jak *intrapodnikatele*, tak *vrcholové vedení* podniků formováním intrapodnikatelského prostředí. *Organické (celostné) budování urbanismu podniku* je tedy podmínkou nutnou pro rozvoj intrapodnikání. Všeobecně jde o výrazný soudobý trend podnikání globálního charakteru.

@

Srovnání podnikatelů, intrapodnikatelů a tradičních managerů



Intrapodnikání v praxi – role vůdce je zřejmá.

Srovnání základních charakteristik podnikatelů, intrapodnikatelů a tradičních manažerů nabízí následující tabulka (Hishrich, 1996, s. 414).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

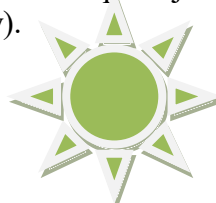
=	Tradiční manager	Podnikatel	Intrapodnikatel
Primární motiv	Povýšení a jiné tradiční odměny v rámci firmy, jako např. nová kancelář, moc, podřízení	Nezávislost, příležitost tvořit, vydělat peníze	Nezávislost a možnost stoupnout v ceně v rámci firmy
Orientace na časový horizont	Krátkodobé úkoly do příští schůzky, týdně, měsíčně, čtvrtletně, roční plánovací horizont	Doba nutná k přežití a růst na příštích 5-10 let	Pohybuje se mezi časovým horizontem podnikatele a manažera, závislost na osobním a firemním časovém rozvrhu
Činnosti	Deleguje pravomoci a kontroluje nad rámec nezbytného zapojení do činnosti	Přímo zapojen do činnosti	Přímo zapojen do činností nad rámec vlastních pravomocí
Vztah k riziku	Opatrný	Riskuje přiměřeně	Riskuje přiměřeně
Respekt k funkčnímu uspořádání	Respektuje, přikládá význam	Nerespektuje	Nerespektuje, nepřikládá význam, požaduje nezávislost
Neúspěchy a chyby	Snaha vyhnout se chybám a neúspěchům	Ochota přijmout chybu a neúspěch	Snaha skrýt neúspěch až do poslední možné chvíle
Rozhodnutí	Obvykle souhlasí s rozhodnutím nadřízeného	Rozhodnutím vyjadřuje touhu, přání, záměr	Schopen přimět ostatní, aby podpořili jeho snahu dosáhnout toužebného cíle
Kdo realizuje rozhodnutí	Jiní	Sám a zákazníci	Sám, zákazníci a sponzoři
Rodinný původ	Rodinní příslušníci pracovali ve velkých firmách	Z rodiny podnikatele, živnostníka nebo farmáře	Z rodiny podnikatele, živnostníka nebo farmáře
Vztahy s ostatními	Základem je hierarchický vztah	Základem je dohoda a spolupráce	Spolupráce v rámci hierarchie

Analogické a podpůrné koncepty intrapodnikání

Základní principy intrapodnikání jsou velmi analogické s dalšími koncepty podnikání nebo podpůrnými koncepty posilující excelenci podniků. Jedná se především o principy *Baťovy soustavy řízení*, principy *QMS podle ČSN EN ISO 9000:2001* nebo principy *TQM podle EFQM modelu excellence*.

Principy Baťovy soustavy řízení	Principy QMS podle ČSN EN ISO 9000:2001	Principy TQM podle EFQM modelu excellence
1. dominují orientace na zákazníka jako tvůrce podnikové strategie 2. člověk a vedení lidí je základní formou kapitálu 3. efektivní využití všech pracovníků 4. orientace na procesy 5. integrace rozvoje podniku a regionu 6. flexibilita a inovativnost výrobních systémů jako základ konkurence na nejnáročnějších trzích 7. přejímání všech dostupných zkušeností, metod a praktik od nejlepších z celého světa 8. partnerství 9. kázeň, sebekázeň a nekompromisní využití základních principů morálky a etiky jako hybných sil úspěšného podnikání	1. orientace na zákazníka 2. vedení lidí 3. angažování lidí 4. procesní přístup 5. systémový přístup k managementu 6. kontinuální zlepšování procesů, lidí atd. 7. orientace na fakta při rozhodování 8. vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli	1. orientace na zákazníka 2. vedení lidí a týmová práce 3. rozvoj a angažování lidí 4. orientace na procesy 5. odpovědnost vůči okolí 6. kontinuální zlepšování a inovace 7. měřitelnost výsledků 8. partnerství s dodavateli

Z tabulky je vidět, že principy intrapodnikání, resp. podnikavosti, podnikavé angažovanosti pracovníků podniků není ničím zcela novým. V určitých analogiích se myšlenky intrapodnikání objevují již od 20. let minulého století. Silný proud intrapodnikání však nastupuje v USA zhruba v 60. letech 20. století. Výrazné aspekty angažovanosti zaměstnanců na výsledcích podniků jsou však známy také z asijských firem (kupř. kroužky kvality, specifika motivace pracovníků), ale dokonce i z období centrálně plánovaných ekonomik v Evropě (např. jde o jugoslávský model samosprávných podniků, chozraščot, systém řízení Agropodniku Slušovice). *Soudobé moderně budované firmy v řadě případů bez intrapodnikání nemohou ani existovat* (kupř. jde o model *SOHO* – malá kancelář, domácí kancelář, kdy pracovníci pracují v podstatě mimo objekty podniku a vytvářejí dočasné virtuální produktivní týmy).



13. EKONOMICKÝ ČAS A INOVACE

E) POTENCIÁL A ČAS (kapitoly 13. až 15.)

Zakladatel kybernetiky (Norbert Wiener) svého času řekl: *Když se snažíme najít novou myšlenku nebo řešení nějakého problému, musíme předpokládat, že odpověď již existuje. V tu chvíli jsme na poloviční cestě k řešení. A jen dodejme... a to je první krok k inovaci.*

Z předchozích kapitol vyplývá, že účelně aktualizovaný potenciál (U) se přeměňuje (aktualizuje) na reálný efekt (E). Paradoxní však je to, že prostředek (mechanismus, spontánní řád) přeměn účelně aktualizovaného potenciálu (U) na konečný efekt je vyšší „trvanlivosti“, než onen účel. Mechanismus (prostředek, nástroj, technologie) přeměn se uchovává v dalších generacích (cyklech) přeměn, zatímco bezprostřední požitky, efekty apod., které jsou účelné a naplňují se aktualizací účelného potenciálu, zanikají, „zapomíná“ se na ně tak, jak zaniká i příslušný potenciál. Obdobně vynaložený potenciál VP se aktualizuje na vynaloženou masu zdrojů (M). Potenciál VP zaniká tím, že byl spotřebován jako určitá masa zdroje M na dosažení efektu E .

Tudíž v daném kontextu můžeme vyslovit tezi: *Firma je tokem svých obsahů (projektů), tj. podniků.* Pokud další úvahy zúžíme na jednu funkci (segment) firmy, a to *inovační (rozvojovou) funkci a změny ve firmě si představíme jako proud změn, resp. projektů,* pak můžeme nadefinovat následující „dynamický“ model spontánního řádu – „racionálního“ chování firmy.

Předpokládáme časové období (časový interval) τ , po které obecně vymezený projekt trvá, tedy s počátkem v „nulovém“ okamžiku ($t_0 = 0$) a s koncem v okamžiku ($t = 1$), přičemž $\tau \geq 0$. Dále předpokládáme *růstovou variantu „projektu“*. To znamená, že efekty (obecně řečeno přínos, výtěžek apod.) E projektů v čase rostou, tedy $KU_1 = E_1 : E_0 > 1$.

Současně existuje *masa zdrojů M* , z které je efekt dosažen (uvažují se jak materiální, tak nemateriální zdroje vynaložené v celém reprodukčním cyklu, tedy jak v předproduktivní /tzn. vývoj, výzkum apod./, tak v produktivní a spotřební fázi, samozřejmě vč. ztrát a „anti-produktů“). S ohledem na *trvale udržitelný rozvoj lidského společenství* lze předpokládat podmínku, že *masa zdrojů se nezvyšuje rychleji, než je dynamika KU_1* .

Potom můžeme napsat vztah: $KE_1 = KU_1 : KM_1 > 1$.

Vztah $KM_1 = M_1 : M_0$ se relativně snižuje při rostoucím efektu (tzn., že neexistuje-li „drancování“ přírodních a jiných zdrojů lidstva, za extrémních předpokladů může dokonce platit, že $KM_1 \leq 1$). Je nezbytné si však uvědomit všechny okolnosti uvedených předpokladů (viz odborná diskuse v ostatních kapitolách opory), proto je nutné se zmínit o teorii inovací a tzv. „průmyslových křivek“.

•

Inovace představuje vývojovou formu invence, která je připravena k tomu být produkována a prodávána na trhu, tedy jde o zavedení nových výrobků, technologické změny ve výrobě již existujících výrobků, přiřazení nových trhů nebo nových pomocných zdrojů či zavedení nové organizace, marketingových aktivit atd.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Stavebními kameny každé *inovace* by proto měly být *tvorivost, invence a intuice*. Podstatou *tvorivosti* je schopnost člověka vytvářet hodnoty, která má dvě na sobě závislé, relativně samostatné stránky. Jednak poznávací, gnoseologickou spojenou s existencí rozumové činnosti a se schopností vymýšlet nové názory, ideje, teorie, umělecké, vědecké atd. a jednak stránku orientovanou na vytváření hodnot po stránce praktické – implementační. *Invence* je úzce spojena s poznávací stránkou tvorivosti a zakládá se na nových nápadech, důvtipu a myšlenkové vynalézavosti, přičemž předpokládáme, že bude realizována v *inovaci*.

Z hlediska úrovně či stupně novosti pak můžeme rozlišit čtyři základní zdroje *invencí*.

- Prvním z nich je akceptace spočívající v *převzetí známého řešení*, kdy toto řešení je nové pouze pro subjekt zamýšlející se nad touto problematikou.
- Druhou možnost představuje *imitace*, neboli přizpůsobení známého řešení konkrétním podmínkám, napodobení.
- Třetím zdrojem *invence* je *adaptace* vycházející z přetvoření známého řešení, např. aplikace postupu do naprosto odlišných podmínek nebo oblastí.
- Za poslední z těchto čtyř možných zdrojů je považována *absolutní invence*, tedy vytvoření zcela nového řešení. Z uvedeného plyne, že předchází tři zdroje *invencí* doplňuje *intuice*, tedy jde o momentální vnuknutí, prozření, osvícení či nahodilé tušení napomáhající *proniknutí k jádru problému*. *Intuice* není však nic z říše bájí a pověstí, jde o komplexní využití funkcí mozku, tzn. emocí, racionality, paměti atd. – *intuice* je v podstatě vynoření se řešení z hloubi mozku na „vědomý povrch“.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že je třeba rozlišit pojem *invence* a *inovace*. I přesto, že je předpokladem realizování *inovace* existence určité *invence*, lze konstatovat, že ne každá *inovace* musí nutně pramenit z *invence* a ne každá *invence* musí vyvolat následnou *inovaci*.

•

Inovace tedy představuje určitou tvůrčí lidskou činností vyvolanou změnu v rámci podnikatelského subjektu. Nelze ji však považovat za „jednotnou“ (standardizovanou) změnu. Proto je nutné v rámci *inovací* rozlišit několik jejich druhů. Problémem je ovšem rozdílnost názorů odborníků na vymezení těchto druhů či řádů *inovací*. Pro názornost uvádíme několik možností členění dle různých autorů.

- * *Josef Schumpetera*¹² definoval 5 typů *inovací*, často označované jako *anatomii inovací*, a to:
 - *uvedení nového produktu*, který spotřebitel ještě nezná, nebo změna kvality tohoto produktu,
 - *uvedení nové metody výroby*, která ještě nebyla testována v rámci daného odvětví,
 - *nalezení nového trhu*, na který jednotlivá výrobní odvětví v rámci daného státu dosud nevstoupila, příp. který dosud neexistoval,

¹² McCRAW, T. K. Prophet of innovation: Josef Schumpeter and creative destruction. 1st ed. USA: Copyright, 2007. 719 p. ISBN 978-0-674-02523-3.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- **nalezení nového zdroje surovin pro výrobu** v daném odvětví bez ohledu na to, zda tento zdroj již dříve existoval, nebo se jedná o zcela nový zdroj,
- **přeorganizování stávajícího odvětví**, např. vytvoření monopolního postavení či naopak rozbití monopolu.
- * **František Valenta naopak rozdělil inovace podle řádu**, tedy *míry příbuznosti* či naopak *odlišení od příbuzných produktů* (viz tabulka).

Schéma klasifikace řádů inovace¹³

Řád	Označení	Co se změní
-n	degenerační inovace	úbytek vlastností, samovolné změny
0.	regenerační inovace	navrácení struktury do původního stavu s cílem překonat tendence k degeneraci
1.	kvantitativní inovace	zvyšování četnosti elementárních změn = nutný a trvalý proces vnitřní adaptace společnosti
2.	organizační inovace	přeskupování elementárních prvků a vztahů mezi nimi
3.	kvalitativní inovace – adaptační změna	uplatnění pokroku ve vzájemném působení věcných faktorů a kvalifikace pracovníků
4.	• funkční změna	nástup nové varianty, pozornost je soustředěna na řešení nového výrobku
5.	• vznik nové varianty	překonání jednotlivých parametrů a funkčních vlastností, původní koncepce však zůstává zachována
6.	• změna koncepce	překonání nejen parametrů, ale i konstrukčních a funkčních koncepcí
7.	druhová inovace	změna konstrukční koncepce
8.	rodová inovace	změna principu použité technologie
9.	kmenová inovace	změna přístupu k přírodě

Pojetí inovací prof. Valenty je pozoruhodné tím, že ke stanovení *inovace subjektu* (podniku), musíme určit *srovnávací standard* (charakteristiku konkurenčního vzorku) – tedy buď *stávající stav uvnitř*, nebo *vně* podniku.

- * Další možností členění je *rozdělení inovací dle typu do tzv. 4P inovací*¹⁴ :

¹³ ŠVEJDA, P. Inovační podnikání. 1st ed. Praha: AIP ČR, 2004. 345 p. ISBN 978-80-903153-2-7; TRNKA, F. a kol. Konkurenceschopnost výrobce. Interní výzkumný materiál. Zlín: UTB, 2004

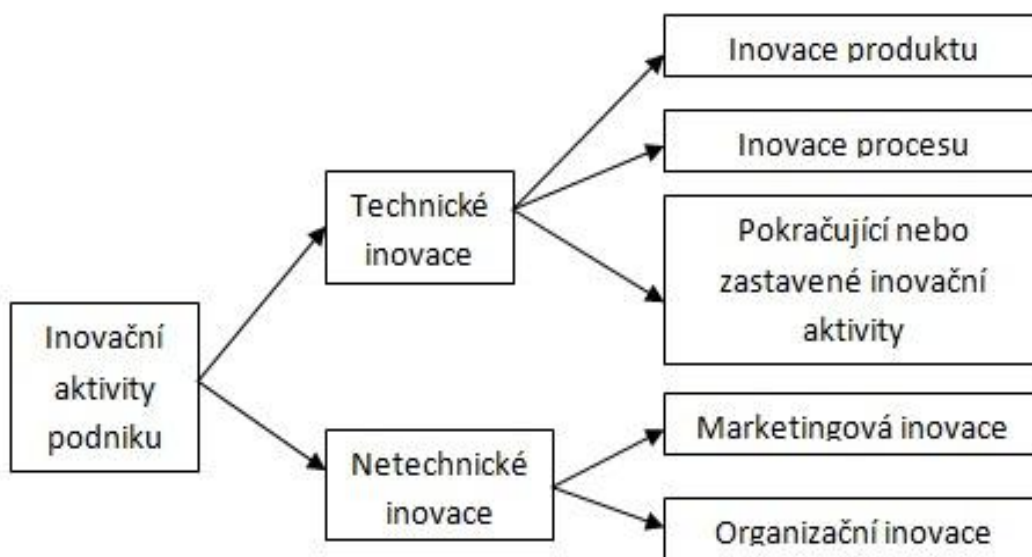
¹⁴ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1st ed. Brno: Computer Press, 2005. 169 p. ISBN 80-251-0853-8.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- **Inovace produktu**, kdy dochází ke změně produktu nebo služby, které firma dosud nabízela (např. změna ceny, designu, kvality, přizpůsobení produktu potřebám zákazníků apod.).
 - **Inovace procesu** spočívající ve změně způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány.
 - **Inovace pozice** (marketingová inovace), neboli změna kontextu, ve kterém se určité produkty nebo služby uvádějí na trh.
 - **Inovace paradigmatu** (organizační inovace), kdy se mění základový mentální model, který tvoří rámec toho, co organizace dělá.
- * Poslední druh členění, který jsem pro názornost vybral, je členění **dle manuálu OECD (Oslo manuál 2005)**. V tomto pojetí jsou inovace rozděleny na *technické* a *netechnické* (viz obrázek).

Technické inovace představují produkci *nových výrobků* či *zlepšení* již existujících výrobků (např. zvýšení kvality) a *služeb* (= INOVACE PRODUKTU), *zavedení nových výrobních procesů* či *použití nového* dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů (= INOVACE PROCESU). Za **netechnické inovace** je označováno *získání nového trhu* (= MARKETINGOVÁ INOVACE) či *změna v řízení a organizaci výroby* (= ORGANIZAČNÍ INOVACE).

Klasifikace inovací podle OECD¹⁵



- Za **inovaci produktu** lze považovat významné *změny technických specifikací* (např. kamera v mobilním telefonu), použitých materiálů při výrobě (např. použití materiálů přívětivých k životnímu prostředí, využití materiálů se zdokonalenými vlastnostmi), uživatelské přístupnosti a komfortu uživatelů (např. pračka se zvukovým signálem, který ohlásí dokončení pracího programu) apod., které se projeví v produktu přímo prodávaném zákazníkovi. Příkladem inovace služeb může být zavedení objednávek přes

¹⁵ OECD:Oslo Manual.Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.Third edition.OECD 2005.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

internet, poskytování nové formy záruky na nový výrobek či jejich spojení s jinými službami apod.

- Vedle toho **inovace procesu** zahrnuje výrazné změny výrobních technik (např. zefektivnění výrobního procesu za účelem snížení prostojů výrobních strojů, zkvalitnění výroby ve vztahu k ochraně životního prostředí, využití nového výrobního zařízení umožňujícího vyrábět kvalitnější výrobky) či jiných podnikatelských činností (např. zdokonalení distribuce produktů).
- **Organizační inovace** představuje změnu organizace výroby za účelem zkvalitnění či zefektivnění pracovních toků. V rámci této formy inovací může dojít jak k vnitřní reorganizaci (např. zavedení systémů kontroly kvality, změny odpovědnosti pracovníků), tak i k vnější změně např. formou outsourcingu.
- V rámci **marketingové inovace** může dojít ke změně způsobu prodeje výrobků a služeb (např. změna cílové skupiny, využívání reklamy v televizi) či změnám vzhledu výrobků (např. vytvoření láhve na limonádu, která lépe padne do ruky, změna barevného provedení výrobku).

•

Pod vlivem soudobých vědeckých poznatků a vývoje světa, dospívám k závěru, že nejvyšší konkurenční potenciál (dle Valenty jde o řady inovací č. 8 a 9) mají technologické změny postavené na nových poznatcích přírodních věd. Technologická změna umožňuje vytvářet i inovace produktové na zcela nových principech apod. Na nižším stupni konkurenčního potenciálu jsou inovace produktů (výrobků a služeb) při stávající technologii. Ostatní inovace (organizační, marketingové atd.) jsou jen jakýmsi „obalem“ technologických a produktových inovací v globální konkurenční soutěži.

•

Technokratické pojmání světa opomíjí roli inovací samotného člověka, jeho rodiny apod., což se nejvíce projevuje ve vývoji rodinného podnikání. V odborné literatuře i v praxi se inovace vztahují pouze podnikům, resp. organizacím. Jenže tyto podniky a organizace vytváří člověk, např. podnikatel. Jak již bylo dříve napsáno, přibližně 60-70% svého potenciálu člověk získává skrze zděděný genetický fond, zbytek jeho transformací („inovací“) je dáno působením prostředí, zejména rodiny. Následnictví je základním principem inovačního procesu ve společnosti, tedy i v podnikání. Hlavní role rodiny je v inovaci rodu, tedy v potomcích, kteří jsou duševně i fyzicky zdraví, zdělání, kulturně rozvinutí, sociálně empatičtí atd. Podnik (organizace) je pouze „odběratelem“ výsledku této inovace, kterou produkuje rodina. Inovace v podniku (organizaci) jsou výslednicí využití tohoto lidského potenciálu v novém (jiném) synergickém kontextu (tzn. ve výrobě, v obchodě, ve službách, v administrativě atd.).

V minulosti byly a v současnosti jsou znovu zřejmé situace, kdy rodinné hospodářství je základem podnikání v mnohých státech. Jen formy jsou jiné. V rozvojových zemích rodina pracuje na svém poli, v technologicky vyspělých zemích je rodina „rozprášena“ do všech koutů světa, ale její soudržnost a podnikatelské úspěchy jsou realizovány např. prostřednictvím virtuální reality a nejnovějších prostředků komunikace.

•

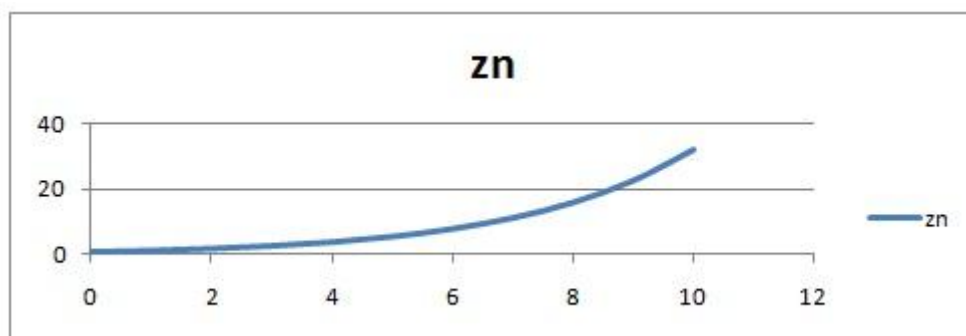
Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Empirické poznatky průmyslového inženýrství nabízejí pro pochopení *inovačního dynamismu* tři typy tzv. **průmyslových křivek**.

- * Prvá křivka znázorňuje **dynamický růst znalostí**.

Z praxe je zřejmé (prvá křivka), že *proces poznání a růst znalostí se zrychluje*.

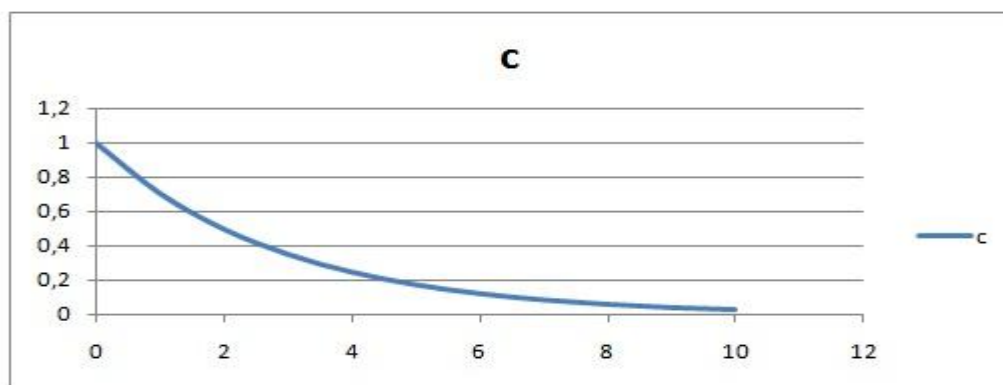
Průmyslová křivka znalostí



Legenda: na ose x je uveden čas, na ose y je registrována dynamika znalostí (zn)

- * Druhá, tzv. **cenová křivka** popisuje relativní pokles ceny „staré“ inovace v důsledku vyšší znalostní úrovně inovace „nové“ („nástupnické“).

Průmyslová křivka dynamiky ceny

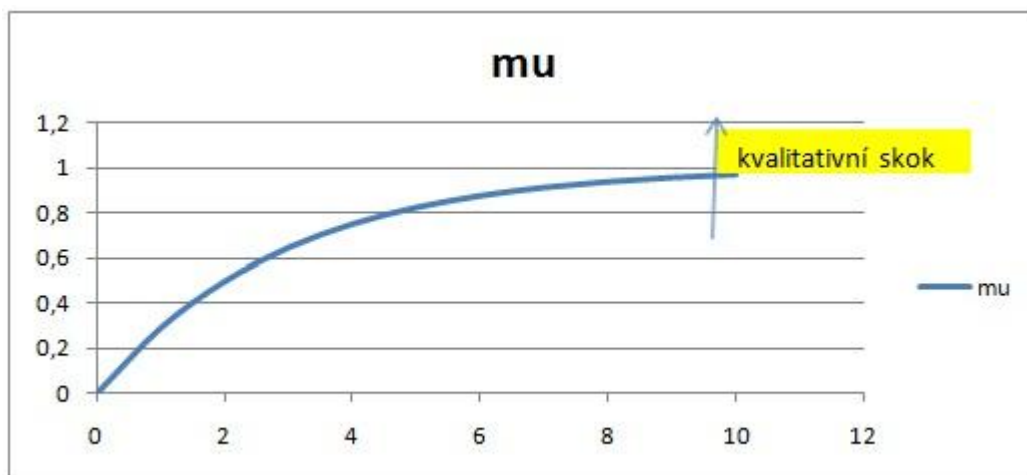


Legenda: na ose x je uveden čas, na ose y je registrována dynamika ceny (c)

- * Třetí průmyslová křivka zobrazuje **„saturaci“ spotřeby příslušné kvalitativní hladiny**. To znamená, že inovace nižšího řádu (kupř. cenové, množství, adaptační, organizační apod.) v rámci určité „kvalitativní hladiny“ nelze provádět do nekonečna. Následující „nová“ inovace musí být *kvalitativně* na vyšší úrovni než „stará“, tudíž „skoková“, a *průmyslová křivka v tomto okamžiku (resp. intervalu) „staré“ inovace není spojitá s průmyslovou křivkou „nové“ inovace*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Průmyslová křivka uspokojení potřeb



Legenda: na ose x je uveden čas, na ose y je registrována dynamika míry uspokojení potřeb (mu)

- * Vývoj „*nůžek mezi vývojem cen a mírou uspokojení potřeb se projevuje v diferenciaci spotřebitelů (uživatelů) dle stupně „novosti“ inovace pořizované klientem*“ (viz obrázek).

Pyramida diferenciací klientů dle kvality a ceny uspokojení potřeb



Je zcela zřejmé, že „*kdo neinovuje, nepřežije*“. *Invenční a inovační potenciál je podstatou znalostní společnosti, tzv. inteligentních firem a superkonkurence světové třídy.* Musíme si však uvědomit, že *inovační dynamismus soudobého světa je selektivní a dělí společnost na tvůrce inovací a jejich uživatele.* Proto lze očekávat i *značné sociální změny společnosti v globálním rozměru.*

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Zjišťujeme však, že existují velmi těsné vazby mezi *časem a prostorem konkurenční soutěže*. Čas i prostor v superkonkurenci se *relativizují*, přinášejí *mimořádné (synergické) efekty* v globálním i lokálním kontextu. Vznikají nové jevy, které nastolují nová dilemata starých paradigmat.

Nejde o teoretické fráze, jde o reálné jevy. Nová automobilka nemá ještě stavební povolení a přesto se její produkt – konkrétní automobil již nyní prezentuje na světové výstavě a současně vyrábí „dočasně“ v jiné továrně na jiném místě světa. Že to není možné? Je! Je to nejtvrdší konkurenční realita ošetřena technologicky, právně, ekonomicky atd. Zkrátka jde o „ovládání“ času na automobilovém trhu, o typický projev relativity času v ekonomice. Tedy podnik se ještě nezačal stavět, a přesto se jeho produkt již reálně prodává na reálném trhu. Je zcela zřejmé, že tento jev může nastat pouze u globálních pilotních firem, respektive u podniků světové třídy v super konkurenčním prostředí. ALE! Malému zámečnictví nebo autoservisu se o tomto jevu ani nesní, ani jej taková možnost podnikání nenapadne. Pro něj platí jiný (pragmatický) svět – svět reálného času a prostoru.

Inovační potenciál je ovlivňován *technicko-technologickými* (výzkumu a vývoj, infrastruktura, nové materiály); dále *ekonomickými* aspekty (disponibilní kapitál, dostupnost a využitelnost úvěrů, náklady, finanční klima); v neposlední řadě pak jsou to aspekty *obchodní, marketingové* (orientace na zákazníka) a *manažerské* (podnikové klima aj.). Také jsou známy varianty, že „*potenciál podniku nemusí mít vždy inovační charakter*“ (např. podnik vyrábí plagiáty, resp. neinvestuje do výzkumu a vývoje, aby měl dočasné zisky, nebo snižuje ceny pod své výrobní náklady a současně se zadlužuje apod.).

§

Předchozí text tedy nabízí nové *paradigmata podnikání* a zcela nové vysvětlení vztahů mezi potenciály vedoucí k vymezení „*zlatého řezu*“ (viz předchozí kapitoly) *racionální dynamiky produktivního systému* $KPC_1^{ZR} = 1,618034$ po sobě následujících generací. K jeho pochopení musíme vysvětlit problematiku *transformace potenciálu na efekt a její racionalita*.

Z textu předchozích kapitol lze dovodit, že se *účelný potenciál transformuje na efekt* $U_0 = E_1$, tzn., *účelný potenciál* U generace nula se přeměňuje v následujícím období (1) na *efekt* E . Efekt je však dosažen *vynaložením potenciálu* VP_0 , který se přeměnil na spotřebovanou *masu zdrojů* M_1 v následujícím období, tzn. $VP_0 = M_1$. Obdobně můžeme popsat transformace potenciálů pro období jedna a dvě, tzn. $U_1 = E_2$ a $VP_1 = M_2$. Analogicky s předchozím textem lze dovodit:

$$KU_1 = U_1 : U_0 = E_2 : E_1 > 1$$

$$\text{a } KVP_1 = VP_1 : VP_0 = M_2 : M_1$$

Tedy platí pro efektivnost transformace potenciálu následující vztahy: $KE_1 = (E_2 : E_1) : (M_2 : M_1)$ a tudíž $1 < E_2 : E_1 > M_2 : M_1 > 0$.

Zásadní otázkou však je formulace vztahu mezi efektem E a masou zdrojů M . Z výše již uvedeného lze však dospět k závěru, že pojátkem mezi těmito veličinami je *rychlost (v) změn*, resp. *frekvence změn*, tudíž *dynamika inovačního procesu*, kterou přináší příslušná masa zdroje M .

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Předpokládáme-li mezní situaci, že $M_1 = M_2 = M$, pak můžeme napsat obecný vztah $E = M \cdot v$.¹⁶ Pak $KE_1 = v_1 : v_0 > 1$, a tudíž výše uvedené podmínky lze naplnit, pokud pro *frekvence změn* (rychlost inovace) platí $v_1 > v_0$.

Provážeme-li problematiku „zlatého řezu“ potenciálů se vzorci uvedenými v předchozích odstavcích, pak lze dospět k dalším k úvahám:

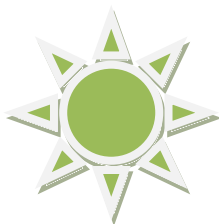
$$\text{a) } 1,618034 = 1 + (v_1 + 1) \cdot \frac{M_1}{PC_0} \text{ a } 1,618034 = 1 + (v_2 + 1) \cdot \frac{M_2}{PC_1}.$$

$$\text{b) tudíž } KVC_1^{ZR} = M_2 : PC_1 = 0,618034 : (v_2 + 1) \text{ a } KVC_0^{ZR} = M_1 : PC_0 = 0,618034 : (v_1 + 1).$$

Z uvedeného vyplývá jednoznačný závěr. *Racionálně vynaložená masa zdrojů* je ovlivněna dvěma faktory: *celkovým potenciálem z předchozího období (předchozí generace) a rychlostí transformace masy zdrojů na efekt.*

S rostoucí rychlostí (mírou „efektivností“) transformací v racionálně fungujícím produktivním systému (podniku, organizace, rodiny apod.) musí podíl masy vynaložených zdrojů na celkovém potenciálu klesat! Tedy $(v_1 + 1) \cdot \frac{M_1}{PC_0} = (v_2 + 1) \cdot \frac{M_2}{PC_1}$, přičemž platí $v_2 > v_1$.

Dovoluji v této souvislosti připomenout obrázek a hlášku z Prologu (kapitola 0.) „*tak přidej*“. Slovy ekonomů řečeno: *růst mezd (M) musí být pomalejší než růst produktivity práce (v)* – tak tedy „*přidej*“!



¹⁶ Tečka mezi písmeny označuje znaménko násobení (krát).

Je zřejmé, že nelze onen „rozdíl“ měřit v jedné souřadnici (x), ale ve více dimenzích (kupř. x , y). Naznačenou úvahu znázorníme obrázkem s doprovodným komentářem (absolventi základní školy si připomenout z fyziky rozdíl mezi stejnoseměrným a střídavým proudem :).

Z grafu plynou dva výchozí poznatky:

a) *relativní rozdíl rychlostí* $\mathbf{r} = \mathbf{d} + \mathbf{s}$,

b) úsečka $\mathbf{d}$ je rozdílem $\mathbf{d} = \mathbf{v}_2 - \mathbf{v}_1$ a současně je délkou kolmice od osy x na přímkou $\mathbf{c}$ spojující body 90° s 0° .

K těmto vztahům se dospělo tak, že úsečka, vektor $\mathbf{a}$ ($= \mathbf{v}_2 - \mathbf{0}$) je otáčena po kružnici od bodu 90° k bodu 0° až do okamžiku, kdy kolmice ($\mathbf{r}$) spuštěná z bodu $\mathbf{v}_2$ (ležícího na kružnici) protne osu x v bodě $\mathbf{v}_1$. Kolmice je rozdělena ($\mathbf{r}$) přímkou $\mathbf{c}$ na část $\mathbf{d}$ a $\mathbf{s}$, tedy vypočteme *relativní rozdíl rychlostí* $\mathbf{r} = \mathbf{d} + \mathbf{s}$, přičemž $\mathbf{d}$ představuje již popsaný *absolutní* (aritmetický) *rozdíl* $\mathbf{d} = \mathbf{v}_2 - \mathbf{v}_1$ a současně „ $\mathbf{s}$ “ *synergický* (vztahový) *rozdíl rychlostí*. Tudíž *relativní rozdíl rychlostí se vyvíjí nelineárně*, právě tak, jak nelineárně se vyvíjí *synergický efekt* (rozdíl popisující specifický vztah mezi rychlostmi). *Synergický efekt* (rozdíl) se vyvíjí od nuly (v bodě 90°) k maximum a zpět k nule (v bodě 0°).

Nabízejí se dvě otázky:

- proč v krajních bodech 90° a 0° je *synergický* (vztahový) *rozdíl rychlostí* „ $\mathbf{s}$ “ roven nule?
- kdy nastává maximum „ $\mathbf{s}$ “?

Pro krajní body 90° a 0° platí, že $\mathbf{s} = \mathbf{v}_2 \cdot \sin(0^\circ) - \mathbf{d} = \mathbf{v}_2 \cdot \sin(90^\circ) - \mathbf{d} = \mathbf{0} = \text{minimum}$. Jinými slovy řečeno, *pokud jedna inovace má nulovou rychlost* (neexistuje pohyb, resp. změna projektu podniku, a tudíž neexistuje v podstatě ani inovace) a *druhá rychlost je nenulová*, pak *neexistuje relativní vztah ani mezi projekty, ani rychlostmi*, a proto je *synergický efekt (rozdíl) nulový*. Taktéž logicky platí, pokud jsou *obě rychlosti shodné*, pak *synergický rozdíl je nulový*.

Obdobně platí, že délka úsečky „ $\mathbf{s}$ “ je maximální, pokud svírá „otáčená“ úsečka „ $\mathbf{a}$ “ s osou x úhel $\alpha = 45^\circ$, protože $\mathbf{s} = \mathbf{v}_2 \cdot \sin(45^\circ) - \mathbf{d} = \text{maximum}$. Potom $\mathbf{r} = \mathbf{a} - \mathbf{d} = \mathbf{s} + \mathbf{d}$, resp. $\mathbf{a} - \mathbf{s} = 2 \cdot \mathbf{d}$. Tudíž navíc $\mathbf{a}^2 = 2 \cdot \mathbf{r}^2$. Potom $\mathbf{r} = \mathbf{a} \cdot \sqrt{2}$.¹⁷ Pokud bude definována rychlost $\mathbf{v}_2 = 1$, pak $\mathbf{v}_1 = 1 : \sqrt{2} = 0,707106781$. Zrychlení $\mathbf{a}_{\mathbf{v}_2 \mathbf{v}_1} = (\mathbf{v}_2 : \mathbf{v}_1) - 1 = 0,4142135624$ charakterizuje *inovační (podnikatelský) dynamismus produktivního systému* (resp. dvou generací produktivního systému).

¹⁷ Ke stejnému výsledku se dá dojít pomocí derivace součtové funkce $\mathbf{s}$ (viz další text).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Z uvedeného plyne, že *optimální tempo zrychlování inovačních cyklů* (rozvoje, střídání generací) produktivního systému (podniku) je $t_{\tau+a} = \sqrt{2} = 1,4142135624$, tudíž $v_2 = 1,4142135624 \cdot v_1$. Současně platí, že *optimální tempo zkracování relativního času inovačních cyklů* („podnikatelského“ času) je $t_{\tau-a} = 1 : \sqrt{2} = 0,707106781$, tedy $t_2 = 0,707106781 \cdot t_1$. Pokud se rychlost v_1 postupně mění od $v_1 = 0$ až po $v_1 = v_2$, pak dráha vývoje synergického rozdílu rychlosti „s“ připomíná balistickou křivku (na počátku a konci je „s“ rovno nule. Pro $v_1 = 0,707106781$ je $s = 0,4142135624$).¹⁸

Tento vztah dvou generací produktivního systému nazýváme „*relativní řez*“. Pro něj platí:

$$s = d : (d + s) = 0,414114, \text{ pro } v_2 = 1 \text{ a } d = v_2 - v_1, v_1 = d + s = 0,707107$$

$$\text{a } v_2 : v_1 = 1,414214 (\sqrt{2} = 1,414214 \text{ a } 1 : \sqrt{2} = 0,707107).$$

•

Promítneme-li konkrétněji výše popsané vztahy do problematiky transformace potenciálů na efekty, dospějeme k velmi inspirativním poznatkům. *Absolutní přírůstek efektů* je definován rozdílem) $DE_1 = E_2 - E_1$. Při akceptování výše uvedených vztahů, definujeme *relativní přírůstek efektů* vzorcem $RE_1 = M_1 \cdot \sqrt{1 - \frac{v_1^2}{v_2^2}} > 0$. Celkový relativní efekt firmy je popsán vzorcem

$$ER_1 = E_1 + RE_1 = \left(v_1 + \sqrt{1 - \frac{v_1^2}{v_2^2}} \right) \cdot M_1 > 0 \text{ a celkový relativní synergický efekt (resp. přírůstek celkového relativního efektu v důsledku konkurence a koexistence dvou generací produktivního systému) je dán vztahem } RSE_1 = ER_1 - E_2 = RE_1 - (E_2 - E_1) = RE_1 - DE_1 > 0. \text{ Tento vztah pro vymezení celkového relativního synergického efektu je východiskem pro analýzu harmonického poměru mezi } v_2 \text{ a } v_1, \text{ tedy } KE_1^{RR} = \text{optimum}.$$

K nalezení optima KE_1^{RR} vede úloha výpočtu maxima celkového relativního synergického efektu $RSE_1^{RR} = \text{maximum}$. Tudíž nutno provést derivaci funkce $y' = (RSE_1)'$ podle proměnné v_1 a derivovanou funkci položit rovno nule, resp. jde o nalezení lokálního extrému, tzn. $y' = 0$. Výsledkem řešení uvedené úlohy je nalezení lokálního maxima celkového relativního synergického efektu.

K nalezení optima KE_1^{RR} vede úloha výpočtu maxima celkového relativního synergického efektu $RSE_1^{RR} = \text{maximum}$. Tudíž nutno provést derivaci funkce $y' = (RSE_1)'$ podle proměnné v_1 a derivovanou funkci položit rovno nule, resp. jde o nalezení lokálního extrému, tzn. $y' = 0$. Výsledkem řešení uvedené úlohy je nalezení lokálního maxima celkového relativního synergického efektu.

$$\text{Vyřešením této úlohy dosáhneme optima } KE_1^{RR} = v_2 : v_1 = \sqrt{1 + \frac{1}{v_1}} \text{ pro } v_2 > 0, v_1 > 0$$

$$\text{a } v_2 = v_1 \cdot \sqrt{1 + \frac{1}{v_1}}.$$

¹⁸ Teorie inovací a „Moorův zákon“ poskytuje argumentaci ve prospěch konceptu „relativního řezu“. Moor (spoluzakladatel výrobce čipů Intel) tvrdí: „Každých 18 měsíců se mocnost čipu zdvojnásobí, a náklady klesnou na polovic. Tak to platí už přes čtyřicet let.“ (Jaroslav A. Jirásek, Moderní řízení 2/2010, str. 17). Z pohledu „relativního řezu“ je tedy zřejmé, že mocnost čipu se za 9 měsíců zvýší násobkem $\sqrt{2}$ a náklady na jeho výrobu za 9 měsíců klesnou v poměru $1 : \sqrt{2}$. Tedy „Moorův zákon“ postihuje princip „relativního řezu“ rozvoje potenciálů produktivních systémů.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Budeme-li předpokládat, že rychlost (míra efektivnosti) transformace v_1 je základní jednotkou (měřítkem) změn ve zkoumaných produktivních systémech, můžeme ji považovat za jednotkovou metriku, tedy $v_1 = 1$, pak $KE_1^{RR} = \sqrt{2}$ a tedy $v_2 = \sqrt{2}$.

Načež lze dovodit $KVC_0^{ZRR} = \frac{M_1}{PC_0} = 0,309012$.

A též platí, že $KVC_1^{ZRR} = \frac{M_2}{PC_1} = 0,618034 : 2,4142135 = 0,255998$. Z uvedeného plyne, jak již mimo jiné bylo konstatováno v předchozích kapitolách, že podíl masy zdrojů na celkovém potenciálu se snižuje, tedy $KVC_0^{ZRR} = M_1 : PC_0 > KVC_1^{ZRR} = M_2 : PC_1$.

Z předchozího textu také plyne, že „relativní“ a „zlatý řez“, nastanou-li v ideální situaci, jsou reprezentovány těmito výsledkem: $KVP_2^{ZR} = M_2^{ZR} : M_1 = 1,340423255$, tedy v důsledku inovačního efektu v „relativním řezu“ přírůstek celkového potenciálu (PC) nové generace (následujícího reprodukčního cyklu) masa zdrojů (M) reálně vynaložená ve „zlatém řezu“ dotuje růstem jen o 34,04%.

Znovu však nutno připomenout, že reprodukční cykly jsou pro různé obory odlišné. Popsané vztahy a podmínky „relativního“ a „zlatého řezu“ jsou dosahovány změnou jak ekonomických, tak mimoekonomických potenciálů. Výše popsané jevy (v ideální situaci) reprezentují však pouze tendenci dosahování racionality růstu (vývoje) produktivních systémů (podniků). Běžné události oscilují ze subjektivních či objektivních příčin kolem výše uvedených ideálních veličin, podmínek a trendů. Střídají se tendence k negentropii (řádu) a entropii (spontánnosti). Pochopení těchto principů („přirozených zákonitostí“) spontánního řádu podnikateli a manažery (resp. ekonomy a jinými kompetentními osobami) zvětšuje naději, že produktivní systémy a jiné reálné hospodářské celky se vyvarují extrémně krizovým situacím (s kterými se setkáváme na konci první dekády 21. století).

•

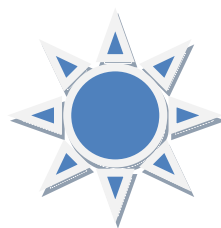
Shrňme-li poznatky posledních odstavců, zjišťujeme, že racionalita efektivnosti transformací produktivních systémů (podniků) prochází několika klíčovými body. Tento vývoj produktivního systému není však izolovaný, musí existovat minimálně dva konkurující si systémy, aby vznikl synergický efekt z „jednoty a boje protikladů“ např. dvou generací produktivních systémů. Vytváří se tedy síť podniků, které ve své „spolupráci si konkurují“ (např. druhá generace se rodí z první, ale současně ji konkuruje a ve svém důsledku ji neguje) a současně ve své „konkurenci spolu spolupracují“ (jinak by nevznikal synergický efekt a spontánní řád konkurujících si podniků).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Současně je nutné vnímat, že jednotlivá odvětví, regiony, podniky atd. mají odlišně dlouhé *reprodukční cykly*, nacházejí se v odlišných fázích své existence a tak dále. Tudíž nepostačí nám prosté a jednoduché poučky. Nutno zkoumat dilemata zrodu a zániku organického světa, nutno hledat dialektiku existence neživé, živé a umělé přírody v koexistenci s lidskou společností. „*Relativní a zlaté řezy*“ nastávají v různých objektech a procesech v odlišných okamžicích a přesto spolu souvisejí a podmiňují se. Nutno tedy poznávat a porovnávat *nesourodé a nehomogenní jevy*. Nutno akcentovat *eklektický a synkretický přístup* v metodologii vědy, společenských věd zvláště, a zejména v praxi. V *nalézání harmonie v odlišnostech*, jednoty v protikladech, kvality v kvantitě, zrod nového v zániku starého, v potenciálu efekt, v mikroekonomii vidět makroekonomický svět a naopak atd. je základem nového pohledu, který je třeba vnést do ekonomie, teorie managementu či podnikání.

Zrychlující se dynamika lidského poznání a inovačního podnikání přináší rozpory mezi ekonomickými, manažerskými, politickými a dalšími paradigmaty. A to přináší disharmonii v ekonomice, obchodní činnosti, sociální a politické sféře, v morálce a etice jednotlivých generací (reprodukčních cyklech) atd. Proto je nutné zkoumat *inovační dynamiku* v souvislosti se *sociální odpovědností podnikatelské činnosti*.

Není možné uvažovat o ekonomickou výkonnost bez vztahu k ekologické, sociální, etické a dalších vlivů. Například: Inovace samopalu proti okupantům během války má zcela odlišný sociální kontext než inovovaná zbraň sloužící k likvidaci lidí jen proto, že věří v jiného boha než ti, co vraždí! Nutnost pochopit inovační dynamiku podnikatelských aktivit v širším kontextu je zásadní úkol pro soudobé podnikatele a manažery.



15. INVESTOVÁNÍ V KONTEXTU GLOBÁLNÍCH TRENDŮ

I) Speciální teorie růstu produktivního systému (podniku)^{19,20}

Na počátku publikace byla popsána *morfologie podniku jako organického komplexu potenciálů*. Rozlišeny byly dvě *reprodukční funkce podniku*: a) *vlastní reprodukce podniku* (resp. obnova vlastních potenciálů) a b) *rozšířená „vnější“ reprodukce podniku tvorbou následníků („potomků“)*, tzn. *další generace komplexu potenciálů*. *Reprodukce, resp. přeměna, vývoj, potenciálů* je základní charakteristikou světa, zejména živé přírody – hovoříme o *zákonu přeměny a zachování energie, pudu sebezáchovy a rozmnožování* apod. Lidé tyto zákonitosti poněkud „upravili“ v tom smyslu, že místo pudu zachování rodu, lidského společenství, přírody atd. na prvé místo své existence postavili *produkci* (výrobu, tvorbu apod. něčeho umělého, vytvořeného lidmi pokud možno se ziskem pro někoho, nikoli pro všechny ...). Tudíž jednou ze základních lidských potřeb je něco *podniknout* – tedy byl definován *produktivní systém (podnik)* a „zrodil se“ *podnikatel*.

Předpokládáme *produktivní systém jako organický komplex*, který existuje po určitou dobu t_0 až t_k (tzn., udržuje a rozvíjí vlastní potenciál) a je schopen *vygenerovat následující generaci produktivního systému („potomka“)*.

Celkový potenciál produktivního systému **PC** je tvořen *účelným potenciálem U* (přinášejícím užitečný "výstup" systému v dané kvantitě, kvalitě, spolehlivosti při akceptaci existujících reprodukčních podmínek), *vynaloženým (vynakládaným) potenciálem VP* (který zajišťuje vznik potenciálu **U**, zahrnuje dále ztráty potenciálů vznikajících při jejich transformacích a potenciál související s likvidací negativních emisí – anti-produktů) a *stabilizovaný potenciál SP* (evoluční aktivum) přenášející evoluční potenciál do dalších cyklů reprodukce (generací). To znamená, že jde o odloženou spotřebu, investice a nespecifikované formy potenciálu do budoucnosti.

Pro přírodní i společenské systémy platí evoluční principy ("pudy, reflexy"):

$PC_1 > PC_0$ a $(U_1 + VP_1) > (U_0 + VP_0)$, kde index 0 označuje výchozí („starou“) generaci a 1 označuje novou reprodukční generaci.

Tedy za uvedených podmínek základní evoluční (reprodukční) zákonitost pro dvě následující generace produktivního systému je možné zapsat v následujících dvou variantách:

a) $KPC_1 = PC_1 : PC_0 > 2 - (SP_0 : PC_0)$,

b) $KPC_1 = 1 + ((U_0 + VP_0) : PC_0)$.

•

¹⁹ *Produktivní systém* je v literatuře obvykle označován jako *firma* (případně jako *podnik*, resp. archaicky jako *fabrika*). V oborech průmyslového inženýrství a podnikání se začíná používat místo pojmů *firma*, *podnik* ap. "vystižnější" pojem *produktivní systém* (podrobněji v knize v Mikoláš a spol., 2011).

²⁰ Nejde o ryzí matematický nebo statistický model, ale model přepisující logické vztahy z textové podoby do symbolické - podrobněji problematika „matematicko-logického modelování“, např. Fajkoš (1978).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Každý produktivní systém se vyznačuje dvěma sklony:

a) sklonem ke spotřebě $1 < ESP = (PC_0 - SP_0) : PC_0 > 0$,

b) sklonem k úsporám²¹ $EUS = 1 : ((PC_0 - SP_0) : SP_0) > 0$.

Nalezením rovnováhy mezi oběma sklony dospíváme k několika optimálním hodnotám:

a) $KPC_1 = PC_1 : PC_0 = 1,618034$,

b) $KSC_0 = SP_0 : PC_0 = 0,381966$,

c) $KUV_0 = (U_0 + VP_0) : PC_0 = 0,618034$,

d) $SUV_0 = SP_0 : (U_0 + VP_0) = 0,618034$.

Přeloženo z "mluvy vzorců" do běžné řeči: Jestliže výchozí (0) generace²² odloží pro budoucnost **38,2%** svého potenciálu, pak následující generace (1) navýší celkový potenciál o **61,8%** oproti celkovému potenciálu předchozí generace (0). Současně platí, že spotřeba²³ ($U + VP$) výchozí generace (0) je **61,8%** z celkového potenciálu, ale též platí, že podíl odloženého (stabilizovaného) potenciálu SP na spotřebě ($U + VP$) činí rovněž **61,8%**.²⁴

Z podnikatelské praxe a ekonomické teorie je zřejmý vztah $U = v \cdot VP$,²⁵ přičemž v je rychlost produktivní transformace vynaloženého potenciálu na účelný potenciál (v ekonomické literatuře tato obecná charakteristika v různých souvislostech je označována různě: produktivita práce, rentabilita, výnosnost, efektivnost ap.).

Optimální poměr rychlostí dvou následujících (generací) transformací je odvozen z optima kladného synergického efektu "koexistence a konkurence" dvou generací:

$KE_1 = v_1 : v_0 = 1,414$. Potom $KU_1 = U_1 : U_0 = 1,896$ a $KVP_1 = VP_1 : VP_0 = 1,340$.

Nová generace (1) dosahuje v reprodukčním cyklu vyšší rychlost v produktivních transformacích o **41,4%**, než je rychlost ("produktivita") cyklu (generace) předchozí (0). Z kontextu vztahů pak vyplývá, že účelný potenciál U nové generace (1) je o **89,6%** vyšší než v původním cyklu (0) a současně vynaložený potenciál ("zdroje") VP vzrostou mezigeneračně o **34%**.

Důsledkem výše popsaných jevů je:

a) prodloužení fyzického času $t_{f1} = (KPC_1 : KE_1) \cdot t_0 = (1,618 : 0,707) \cdot t_0 = 1,144 \cdot t_0$,

b) zkrácení ekonomického (produktivního) času $t_{e1} = (1 : KE_1) \cdot t_0 = 0,707 \cdot t_0$.

²¹ Nutno upozornit na "novou fuzzy" filozofii pojetí reprodukce (evoluce), která nabízí nejen standardní analytický pohled, tzn. jaký podíl má část v celku - viz a) rovnice sklonu ke spotřebě, ale hledá také odpověď na otázku jaký podíl má budoucí celek (1) na staré části (0), z které se vyvozuje jeho zrod - viz b) rovnice sklonu k úsporám. Sklon ke spotřebě a k úsporám jsou v nepřímo úměrném vztahu, proto b) rovnice je vyjádřena podílem jedna ku)

²² Nutno mít na vědomí, že jde o hodnoty platné za "ideálních" podmínek reprodukce!

²³ U = spotřeba "výstupů" a VP = spotřeba "vstupů" produktivního systému

²⁴ Uvedeným číslům (které byly odvozeny pro některé přírodní úkazy již ve Starém Řecku) se říká, že jde o čísla tzv. zlatého řezu.

²⁵ Tečka mezi písmeny ve vzorcích znamená „krát“ (násobení).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Jednoduše řečeno. V důsledku růstu "produktivnosti" systému (podniku) se **zkracuje ekonomický (produktivní) čas** mezi následujícími cykly (generací) o **29,3 %**, ale současně přírůstek celkového potenciálu produktivního systému způsobuje **prodlužování fyzického času** existence (cyklu) následující generace o **14,4%**. Existuje tedy paradox (dilema) času: **nová generace současně žije ekonomicky kratší dobu t_{e1}** , její ekonomický (inovační) životní cyklus je kratší oproti původní generaci (0), a současně se její **fyzický čas existence t_{f1} prodlužuje!** Disparita, resp. ztráta („odpad“), času pak činí **$t_{z1} = t_{f1} - t_{e1} = 0,618 \cdot 0,707 \cdot t_0 = 0,437 \cdot t_0$** ! Tedy **s každým inovačním cyklem (novou generací) tratíme jako "odpad" 43,7% fyzického času (t_0)!**

Poslední vztah můžeme interpretovat i takto. Platí-li:

a) $KUV_0 = (U_0 + VP_0) : PC_0 = KUV_1 = (U_1 + VP_1) : PC_1 = 0,618034$,

b) $SUV_0 = SP_0 : (U_0 + VP_0) = SUV_1 = SP_1 : (U_1 + VP_1) = 0,618034$,

c) $KE_1 = v_1 : v_0 = 1,414$, resp. $IKE_1 = v_0 : v_1 = 0,707$,

pak **ztráta (disparita) fyzického času oproti ekonomickému času se zvětšuje**, jestliže:

a) **sklon k úspoře v původní generaci (0) $SUV_0 = SP_0 : (U_0 + VP_0)$ roste od nuly do nekonečna** (růst do nekonečna je jen teoreticky možný, nikoli prakticky uskutečnitelný),

b) **sklon ke spotřebě v nové generaci (1) $KUV_1 = (U_1 + VP_1) : PC_1$ roste od nuly k jedné**,

c) **ukazatel porovnávající rychlosti inovačního dynamismu dvou následujících generací (0, 1) $IKE_1 = v_0 : v_1$ klesá prakticky od jedné (teoreticky od $+\infty$) do nuly**.

•

Nutno ještě poukázat další dva paradoxy speciální teorie růstu produktivního systému. Podstata paradoxu je v odpovědích na dvě následující otázky:

- Jaká je **optimální dynamika rozvojového (inovačního) potenciálu** dvou následujících generací produktivních systémů a
- jak výrazný má být **mezigenerační růst lidského potenciálu**?

Rozvojový (inovační) potenciál je definován: **$D_1 = D_0 \cdot (U_1 : U_0) \cdot (H_1 : H_0)$** , **H je lidský potenciál**. Při splnění všech podmínek racionálního rozvoje produktivního systému (viz výše) vyplývá:

a) **$0,853 < KH_1 = H_1 : H_0 < 1,1$**

b) **$1,618 < KD_1 = D_1 : D_0 < 2,1$** .

Tudíž **lidský potenciál nové generace** osciluje kolem hodnoty původní generace v intervalu **85,3% až 110%**. **Lidský potenciál** nesmí tedy v růstu překročit původní stav o **+10%** a nesmí klesnout pod **85,3%** stavu původní generace. Potom **rozvojový (inovační) potenciál nové generace** se nachází v pásmu **161,8% až 210%** oproti původní generaci.

Na základě simulací bylo zjištěno, že **produktivní systémy mající dlouhé cykly** (v desítkách a více letech) **reprodukce** (tzn. produktivní systémy spojené s přírodními procesy, např.

zemědělství, lesnictví ap.) se blíží k nižším hodnotám **KH** a **KD**, naopak produktivní systémy s krátkými cykly (ročními ap.) se blíží k maximálním hodnotám **KH** a **KD**.

Po přepočtu uvedených hodnot na jeden astronomický rok existence generace jsou rozdíly (disparity) ještě značně výraznější (extrémnější)!²⁶

Když shrneme poznatky z předchozího textu této kapitoly, je zřejmé, že teoretické poznatky, zde uvedené, jednoznačně potvrzují reálné procesy *průmyslové revoluce 4.0 (resp. 5.0)*, změny na trhu práce, globální transfery poznatků, pilotních firem atd.

•

INVESTUJ, NEBO NEPŘEŽIJES?!

Vstup do třetího tisíciletí je doprovázen výroky „*Inovuj, nebo nepřežiješ*“. Jde však jen o jednu stranu mince, resp. o to, že změna je život. Musíme vidět i zdroje změn a užitek těchto změn. Soudobé *synergické podnikání (včetně síťového)* je limitováno časem reprodukce. Základní prakticky uchopitelnou jednotkou času je *denní interval*, tzn. *dvacet čtyři hodin astronomického času*. Astronomický čas nemůžeme prakticky ani prodloužit, ani zkrátit, musíme se mu jen přizpůsobit, racionálně jej využít, nebo jej neúčelně ztratit. *Ekonomie času* v současnosti je klíčovým pojmem *podnikání*, fungování *produktivních systémů*.

❖ Investice do člověka

Pokud budeme akceptovat tezi, že soudobá společnost, resp. nová ekonomika je postavena na *lidském potenciálu*, který si „*najímá*“ ostatní produktivní faktory, pak základní otázkou podnikání je reprodukce fyzického a duševního zdraví a potenciálu lidí. Reprodukce lidského zdraví a potenciálu souvisí s *kvalitou a harmonizací času* vlastníků a zaměstnanců firmy. Reprodukci ostatních produktivních faktorů musíme pojímat jako podpůrné doplňkové či doprovodné procesy. V produktivním systému (podniku, rodině, obci atd.) je úhelným kamenem *lidský kapitál* (tzn. investovaný potenciál), resp. *celkový (fyzický, inteligenční, emoční atd.) potenciál člověka* (bez rozdílu zda jde o vlastníka firmy, manažery nebo jeho výkonné pracovníky, např. dělníky)!

Vlastní reprodukce zdraví (fyzického i duševního) a lidského potenciálu se projevuje jako *reprodukce času lidí během dvaceti čtyř hodin*. Nejde však o pojetí v ryze astronomickém kvantitativním pojetí, ale v jeho reprodukční kvalitě! Na jedné straně je to *dvaceti čtyřhodinový náklad (vklad) života do reprodukce (N)* a na straně druhé jde o *dvaceti čtyřhodinový užitek života (F)*.

Náklad života (N) obsahuje tyto složky vloženého času do reprodukce:

- *profesní čas* (pracovně produktivní čas N^{Pr}),
- *"administrativní" čas* (neproduktivní, podpůrný, kvazi-produktivní čas N^{AD}),
- *osobní čas* (čas reprodukce lidského potenciálu a smyslu osobního života N^{OS}).

²⁶ Na tomto místě je nutno poukázat na absurdnost požadavků ekonomů a politiků, aby státy s různou konfigurací oborů (zemědělství, hutní či elektrotechnický průmysl atd.) měly stejná roční tempa růstu HDP, nebo aby podniky s různými oborovými profilacemi dosahovaly např. shodné nákladové rentability apod.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Uvedené **náklady života** N mají svou **kvantitu** $N = 24 \text{ hod.}$, svou **strukturu** $N = N^{\text{Pr}} + N^{\text{AD}} + N^{\text{OS}}$ a svou **kvalitu**, která je zcela *individuální pro každého jedince*. Výsledkem *nákladů života* (N) je přeměna tohoto vstupu na **užitek života** (F), který má svou prostou **kvantitu** $F = 24 \text{ hod.}$. **Strukturu** užítka života lze popsat v podobě složek kvality času života $F = F^{\text{KZ}} + F^{\text{ZD}} + F^{\text{PP}}$, kde F^{KZ} představuje *kvalitu života lidí a jejich programů*, F^{ZD} charakterizuje *duševní a fyzické zdraví lidí* a F^{PP} jejich *profesní potenciál*.

Bohatství soudobých "synergických" ("inteligentních") produktivních systémů (podniků), paradoxně zejména malých a středních firem, je dáno *potenciálem zdravých lidí* (vlastníků a zaměstnanců) a ten je předurčen *kvalitou a harmonizací jejich času*. Komplexní efekt (cíl) "synergického" ("inteligentního") podnikání lze zjednodušeně charakterizovat následujícími symbolickými vzorci:

$$\text{a) } KE_1 = \frac{PEH_1}{PEH_0} > 1 \quad | \quad \text{b) } PEH = \frac{F}{N} \quad | \quad \text{c) } F_1 > F_0, \text{ kde } F \text{ je symbol pro užitek života, } N$$

představuje *náklady života* a indexy 1 a 0 představují dvě po sobě následující období (např. 24 hod.). Z předchozího plyne:

$$\text{a) } KE_1 = (F_1 : F_0) : (N_1 : N_0) > 1; \text{ b) } 1 < (F_1 : F_0) > (N_1 : N_0).$$

Uvedené projevy se mění jak ve formě užítka, tak ve formě nákladů potenciálů podle velikosti a morfologie podniku (podnikání). Vliv na *ekonomii času* jednotlivců a celého podniku (týmu) mají tedy jak „tvrdé“ faktory (technologie, fyzická náročnost práce, finanční situace, stav pracovního prostředí apod.), tak „měkké“ vlivy (klima a atmosféra vládnoucí ve firmě, pozitivní motivace, sdílení úspěchů jednotlivců a týmů atd.) produktivního systému, ale i jeho okolí (např. jde o politickou situaci, dostupnost a kvalitu zdravotní, kulturních a sociálních služeb aj.). Musíme si uvědomit, že *investice do člověka je pro rozvoj společnosti a podnikání stěžejní*. Nutno vidět i *sociálně mravní dimenzi*, protože člověk žije ve třech časových dimenzích: *v astronomickém, ekonomickém (produktivním) a fyzickém čase, z čeho plynou osobní nebo podnikové ztráty času*.

❖ Investice do podniku

Změna (inovace) je podmínka nutná pro podnikání, ale nikoli postačující. Základem změn je investice (vklad) potenciálu do podnikání, tedy přeměna inovace do investice a investovaného potenciálu na kapitál. Jinak řečeno, jde o vklad lidského zdraví a času v konkrétní kvalitě, formě a struktuře vybaveného adekvátními reálnými i virtuálními nástroji, které rozvíjejí lidský potenciál.

Investici tedy chápeme značně v širším smyslu, než je prezentováno obvyklou praxí nebo teorií. Jde o vklad jakéhokoli potenciálu (formy hmoty, resp. energie) v určitém časoprostoru. Investice je rovněž prvou (předproduktivní) reálnou fází reprodukce potenciálu. Kromě již dříve uvedených struktur reprodukce lidského potenciálu nutno v této souvislosti připomenout, resp. upozornit na tzv. procesní strukturalizaci potenciálu.

Procesní struktura potenciálu je ohraničena dvěma krajními body:

- počátečním, kdy se spojuje um lidí (invence) s přírodou
- posledním, kdy je dosaženo užítka, došlo k užítí, resp. uspokojení konečné potřeby.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Mezi těmito krajními body se rozprostírají tři ztrátová spektra:

- sled ztrát potenciálu související s každou přeměnou přibližující invenci k užtku,
- sled nákladů jiných potenciálů umožňujících přeměny (transformační činnosti),
- spektrum odpadních produktů jako negativních projevů (anti-produktů) transformace.

Ztrátové spektrum (sled transformačních činností) se rozpadá do tří úseků (subsystémů), a to předproduktivní (kam patří výzkum, vývoj atd. a zejména investování potenciálu), produktivní a spotřební (postproduktivní). Smyslem investora je vložit potenciál do takového transformačního procesu (jeho prvního úseku), ve kterém je nejméně ztrát, což je povětšinou dosaženo *nejkratším ztrátovým spektrem* (resp. nejmenším počtem transformačních činností). Ideální variantou investice by bylo, kdyby proces přeměny potenciálu obsahoval jen tři transformační činnosti (resp. ztrátové stupně). Tudíž ideální přeměna potenciálu by v tomto případě obsahovala jednu činnost *přeměny invence na potenciál reprodukovatelný na reálný efekt*, druhým krokem by došlo k *přeměně vyprodukovaného efektu (exploatovaného potenciálu) na reálně upotřebitelný potenciál*, který ve třetí spotřební činnosti je *potenciál užitý* (resp. došlo k uspokojení potřeby).

Rizikovost investičních aktivit neustále roste, protože se investované potenciály rozpadají do řady reprodukčních cyklů s různým trváním v čase.

Za **základní transformační (investiční) cykly podniku** pokládáme (zejména):

- a) *invenčně inovační cyklus*, tzn. zkracující se proces teoretického a aplikovaného výzkumu, resp. vývoje,
- b) *obchodně marketingový cyklus*, který prudce reaguje nejen na potřeby spotřebitelů, ale často i naopak na inovační změny způsobující vyvolání nových potřeb konečných spotřebitelů; dochází tedy k formování jejich životního stylu a filozofie,
- c) *právně normativní cyklus*, který doprovází ekonomické a společenské procesy od vzniku invence (ochrana autorských práv ap.) až po likvidaci produktu (ekologické předpisy ap.),
- d) *finančně kapitálový cyklus*, typický hledáním optima peněžního toku a ceny peněz (resp. finančního kapitálu),
- e) *věcný cyklus* (reprodukce materiálního a nemateriálního potenciálu), který je většinou nejdelší a představuje „hmotnou“, resp. energetickou substanci, resp. nositele ostatních cyklů.

Nejzávažnější otázky investování (reprodukce) potenciálu souvisí s *harmonizací uvedených cyklů*, které mají odlišné délky trvání. *Čím je větší disharmonie v cyklech (frekvenci změn), tím více vzniká ztrát potenciálu.*

Dalším výrazným faktorem investování je **vývoj podnikatelského prostředí**. Jde o makroprostředí, mezzo a mikroprostředí. Rozhodující význam pro investování má **mezzoprostředí**, do kterého se promítá jak *makroprostředí* (ekonomický růst, inflace, nezaměstnanost, mezistátní ekonomické vztahy a politická situace), tak *mikroprostředí* (umění vlastnit, vést lidi, uspokojovat potřeby a komunikovat s vnějším prostředím).

Podnikatelské mezzoprostředí charakterizujeme (především) následujícími charakteristikami:

- a) *přírodní prostředí a ekologické faktory*,

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- b) *dopravní a technická infrastruktura,*
- c) *ekonomická a sociální infrastruktura,*
- d) *všeobecná a ekonomická kultura,*
- e) *pilotní (vůdčí) subjekty a ekonomická síla regionu.*

Každá z výše uvedených hladin (charakteristik) podnikatelského mezzoprostředí, představující koncentrovanou formu každodenního reálného kontaktu podniků s časoprostorem, má jinou *frekvenci změn*. Investováním potenciálu podniku se vnořujeme do podnikatelského prostředí (makro, mezo, mikro) a setkáváme s konfrontací potenciálu podniku a podnikatelského prostředí. Investor (podnikatel, podnik) se setkává s novým fenoménem - *relativitou a synergií času*. V podstatě jde o *ztrátu času*. V „nové ekonomice“ existují „rychlé a relativní“ procesy, pro které *neplatí*, že *ztráta času je prostým rozdílem času* $dt_1 = t_1 - t_0$ (viz předchozí kapitoly).

Investor (kromě jiných) řeší základní dilemata typu:

- a) *jak harmonizovat nejvyšší frekvenci změn u invenčně inovační hladiny (cyklu) f_a s nejnižší u věcné hladiny f_e ,*
- b) *jak harmonizovat frekvenci změn invenčně inovační hladiny f_a s nosnou frekvencí mezzoprostředí, tzn. frekvenci změn pilotního subjektu prostředí a jeho ekonomické síly, f_{pe} .*

Setkáváme se s *vnitřní a vnější relativitou (synergií) času investice*. Určující je *hladina změn s nejvyšší frekvencí*. Předpokládejme, že *frekvence invenčně inovační hladiny je vyšší než hladiny věcné, tedy $f_a > f_e$* . Dále předpokládejme, že *investice je smysluplná, když má vyšší frekvenci než garantuje pilotní firma (subjekt) v mezzoprostředí, tudíž $f_a > f_{pe}$* .

❖ Vícedimenzionální pojetí potenciálu a efekty podniku

Nový pohled na ekonomii reprodukce potenciálu podniku a jeho investiční činnost nabízí spojitost s moderním přístupem k podnikání. Máme na mysli společenskou zodpovědnost firem.

Celkový synergický efekt lidské aktivity, zejména podnikání, EC je dán jako výsledek procesu emancipace a satisfakce, tedy: $EC > EK + ET + EL$, EK je ekonomickým, ET – etickým (kulturně sociálním) a EL – ekologickým efektem.

Celkový synergický efekt v současné době je rovněž kombinací efektů v materiální EM a nemateriální formě EN, tzn. $EC > EM + EN$. Pokud harmonizací je dosaženo pozitivních efektů materiální formy EM a nemateriální formy EN, jde o harmonický stav, je dosažen kladný synergický efekt (EC je tedy větší než prostý součet dílčích efektů). Jinými slovy řečeno „hard“ a „soft“ složky podniku a jeho podnikání musí být harmonicky uspořádány. V ostatních případech jde o nedokonalé formy harmonizace, a to buď $EM > 0$ a $EN \leq 0$, nebo naopak $EN > 0$ a $EM \leq 0$, případně $EM = EN = 0$. Dis-harmonický, zcela negativní, stav nastává, když $EC \leq 0$ nebo EM a EN nabývají záporných hodnot. Analogické závěry platí i pro kombinace dílčích efektů $EK + ET + EL$.

Jak již bylo řečeno v předchozím textu: *nastupuje nový trend podnikatelské filozofie, který se opírá o ideu partnerství (spolupráce, synergie), což se projevuje v tvorbě vzájemně výhodných vnitřních a vnějších sítí angažovaných subjektů nejen v oblasti ekonomické. Potom zisk*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

nemůžeme chápat pouze ve finančním smyslu, ale jako „výtěžek“ v různých formách. Podmínkou nutnou je dosažení provozní ziskovosti (tedy účetního provozního zisku jako rozdílu výnosu a nákladu), tento „výtěžek“ se musí přetavit do ekonomického zisku tím, že je reinvestován v zájmu dosažení likvidity podniku a růstu jeho ceny (hodnoty). Nejvyšší formou „výtěžku“ vlastnictví podniku je uspokojení osobních (osobou se chápe jak fyzická, tak jiná právnická forma subjektu) potřeb podnikatele (investora) v důsledku vlastnictví podniku a podnikání. Tento „výtěžek“ má subjektivní charakter v podobě úspěchu, uspokojení, satisfakce, štěstí, moci apod.

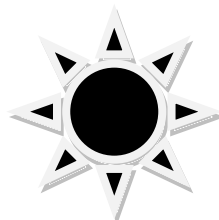
Podnik však se rozvíjí nikoli v jedné, ale ve více segmentech (funkcích), a proto proud změn probíhá v několika dimenzích současně. Frekvence změn (resp. dynamika toku podnikatelských projektů) v jednotlivých segmentech podniku a jejího relevantního prostředí jsou obvykle odlišné, a tudíž ve vzájemném srovnání mají odlišný rozměr času.

Z pohledu ekonomie času změn nabízí se řada možností využití (případně ztrát) potenciálů jednotlivých segmentů funkcí kupř.:

a/ Předpokládáme dva segmenty (a), (b) podniku (produktivního systému): Potenciál (PS_a) segmentu (a) s nižší frekvencí změn je vázán na delší časové období své exploatace oproti potenciálu (PS_b) segmentu (b) s vyšší frekvencí, což vede k absolutní ztrátě potenciálu (ZPS_{ab}) funkce segmentu (a).

b/ Předpokládáme tři segmenty (a), (b), (c) podniku: Potenciál segmentu (a) má nejnižší frekvenci změn a je postupně vyčerpán ve dvou následných fázích funkcemi segmentů (b) a (c), které mají rovněž odlišné frekvence - to vede k relativní ztrátě potenciálu (v důsledku „čekání“ „rychlejšího“ segmentu /např. (b)/ na využití potenciálu v segmentu (a) s relativně pomalejší dynamikou změn v následující pomalejší fázi /např. segmentu (c)/).

Samozřejmě je možné popsat řadu dalších variant „spontánního uspořádání“ frekvencí změn jednotlivých funkcí.



16. VIRTUÁLNÍ PODNIKÁNÍ - 1

F) POTENCIÁL A VIRTUÁLNÍ REALITA (kapitoly 16. a 17.)

Počátek 21. století je poznamenán frontálním nástupem „rozšířené“ a „virtuální“ reality do podnikání i běžného života. Ze slovníků můžeme vyčíst následující definice.

- ❖ **Rozšířená realita** (angl. *augmented reality*) je označení používané pro *reálný obraz světa doplněný počítačem vytvořenými objekty*. Jinak řečeno jde o zobrazení reality (např. budovy nasnímané fotoaparátem v mobilním telefonu) a následné přidání digitálních prvků (třeba informací o daném objektu).
- ❖ **Virtuální realita** (angl. *virtual reality*) je technologie umožňující uživateli ocitnout se v *simulovaném prostředí, ideálně doprovázené jeho interakcí s ním*. Technologie virtuální reality vytvářejí iluzi skutečného světa (např. při výcviku boje, pilotování, lékařství), nebo fiktivního světa počítačových her. Jde o vytváření zejména vizuálního, někdy sluchového, hmatového či jiného zážitku budícího subjektivní dojem skutečnosti pomocí různých zařízení připojeným k výpočetní jednotce, která realistické vjemy pro uživatele generuje. Běžně se jedná o stereoskopické zobrazovací zařízení v podobě náhlavní soupravy, volitelně s jedním či několika periferiemi obsahujícími senzory pro snímání jejich pozice. Tyto slouží zejména pro interakci s virtuálním prostředím (ovladače) nebo odhadu a vizualizaci pózy uživatele (senzory pro snímání pohybu). *Slovo virtuální je odvozeno z latiny a znamená možnost, schopnost, potencialitu, též vnitřní sílu.*

Virtuální svět je spojován se světem *zdánlivým, možným* a *svět reálný představuje skutečný, pravý*. Při hledání podstaty významu slova *virtuální* dospíváme k názoru, že nabývá nejméně třech základních rozměrů. Ty se často překrývají a doplňují.

- * Prvním rozměrem je **zdánlivost**. Virtuální tak znamená zdánlivý, existující pouze jako *fiktivní obraz reality*; *virtuální obraz je pak neskutečný obraz*.
- * Druhým rozměrem významu slova **virtuální** je *vztahující se k virtuální realitě*; tento směr úvah je pak dále ve slovnících rozvíjen do spojení: vstup do virtuální galerie, virtuální zábava, virtuální cestování, virtuální zážitek, virtuální model historických měst a další. Virtuální realita je pak skutečnost (realita) simulovaná pomocí počítačové techniky. Jedná se o simulované interaktivní prostředí v jednoduchém případě například třírozměrný model scény okolního prostředí simulující i fyzikální vlastnosti objektů vytvořený v počítači. Pro získání co nejdokonalejšího realistického vjemu pozorovatele se užívají speciální vstupní a výstupní zařízení, nejčastěji projekční helmy nebo stereoskopické brýle a datové rukavice. Existuje též kybernetický oblek, který umožňuje vnímat simulované prostředí všemi pěti smysly. Simulované prostředí lze ovládat i z klávesnice a zobrazovat na obrazovce.
- * Třetí rozměr přídavného jména virtuální tkví ve významu slova **potenciální**.
- ❖ A co fikce? Není fikce vlastně virtualita? Mezi virtualitou a fikcí existuje výrazný rozdíl. **Fikce** (z lat. *fictio*, od *fingó*, utvářet, stavět, předstírat) je označení pro *klam, zdání* nebo *výmysl*. Označuje opak *reality, skutečnosti*. Česky lze tento pojem vyjádřit slovem *smyšlenka*. Často se vyskytuje přídavné jméno *fiktivní* (tj. *smyšlený*), kterým se označuje něco *neskutečného, vymyšleného, nereálného*. V praxi (často i v aplikované teorii) *neexistují ostré hranice mezi virtuální realitou a fikcí* (viz výše tři rozměry virtuality).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Pro potřeby výkladu pokročilé teorie podnikání (v této publikaci) důsledně rozlišujeme mezi *fikcí* a *virtuální realitou*. *Fikce* (v této studijní opoře) *není obrazem reálné skutečnosti*, zatímco *virtuální obraz vychází z reality a tvoří její obraz* (viz výše druhý rozměr virtuality).

•

Co pak znamená **virtuální firma**? Je tedy skutečná? Definice virtuální firmy není ustálena a různí se dle autorů, přičemž každý autor zdůrazňuje jiný aspekt. Není to zcela nová forma podnikání svou podstatou, neboť znaky virtuálních firem byly zaznamenávány již v minulém století, ale spíše tím, že její projevy jsou čím dál více zřetelnější v podnikatelském prostředí. Zaměřme se nyní na konkrétní definiční východiska virtuální firmy.

Virtuální firma - jedná se o firmu, která využívá *výpočetní techniku*, vytváří *zdánlivý obraz* ve *virtuální realitě* a na základě těchto, ale i jiných skutečností umocňuje svůj *potenciál*.

Virtuální firmy bývají zakládány a organizovány shora – záměrně již jako pouze jedna *virtuální firma*, využívající v maximální míře *outsourcing* a své specifické znalosti organizování na základě IT (informační technologie). Takové společnosti se uplatňují zejména v e-komerci, B2C (obchodník – spotřebitel), IT samotných, zábavním průmyslu, médiích a komunikacích. Svůj projekt realizují v určité bázi dodavatelských firem. S tímto pojetím *virtuální firmy* též koresponduje pohled, který vidí virtuální firmu jako skořápku příslušných procesů. Vydáme-li se tuto firmu prozkoumat, nenajdeme nikoho, neboť téměř všechny činnosti jsou zajištěny dodavatelskými subjekty. Virtuální firmu si lze představit jako firmu „...bez provozní základny, odkud jsou moderními komunikačními prostředky na smluvním základě zabezpečeny vývoj, výroba i distribuce....“

Příkladem může být velkoobchod, který sídlí v jedné kanceláři a odtud vyřizuje veškeré objednávky. Nepotřebuje sklady, nepotřebuje auta, nepotřebuje zaměstnávat účetní, protože všech těchto služeb je na trhu dostatek a lze je snadno najmout. Firma se tak může soustředit na to, co umí nejlépe – nakupovat a prodávat co nejvýhodněji své zboží. Není pak virtuální firma přebujelým outsourcingem? *Outsourcing* hraje velmi důležitou roli u virtuálních firem. Virtuální firma může být za určitých okolností i přebujelým outsourcingem. Míra outsourcingu se různí dle konkrétního typu. Uveďme si příklad výrobce mobilních telefonů. Ten zajišťuje veškerou činnost externě. Tuto virtuální firmu tvoří jádro osmi až deseti zaměstnanců, kteří dohlíží na průběh celého procesu a vše ostatní zadávají jinam: vlastní výrobu včetně montáže mobilních telefonů, jejich distribuci, vedení účetnictví, kancelářské práce atd. Ve skutečnosti existuje množství takových podniků. Skutečnost, že jsou virtuálními firmami, je mnohokrát pro zákazníky nepostřehnutelná. Připomeňme si, že dokonce i počítač Apple původně vznikl tímto způsobem. Když firma Apple začínala, nevyráběla vůbec nic. Prostě počítač vyprojektovala a vše ostatní zajišťovala externě.

Je zřejmé, že informační a komunikační technologie hrají ve virtuálních firmách významnou roli. Kromě vlastního počítače (hardware) jsou také potřebné příslušné programové vybavení (software), které zahrnuje mimo standardní programy pro komunikaci jako je např. Internet, Intranet, elektronickou poštu (např. MS Outlook) také softwarové podpory zajišťující videokonference a další. Některé firmy jsou částečně virtuální. Nejsou však virtuální zcela. Jak na tyto firmy nahlížet?

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

První stupeň virtualizace znamená, že nad reálným (materializovaným) podnikem se zobrazuje virtuální podnik (viz obr.). První stupeň virtualizace se projevuje v praxi vytvořením podnikového webu a analogickými virtuálními prezentačními prostředky. Prostřednictvím webu se podnik prezentuje na www stránkách. Je nutné podotknout, že v praxi nemusí vždy obraz podniku realizovaný podnikovými webovými stránkami odpovídat realitě. Podnik může vytvářet smyšlený obraz reality.

První stupeň vizualizace



Druhý stupeň virtualizace znamená, že reálný materializovaný podnik je doplňován nematerializovanou virtuální částí (viz obr.). Ta může představovat doplněk k reálné provozované podnikové činnosti nebo je realizována pouze virtuálně. Podle charakteru realizovaných podnikových činností ve virtuální části podniku můžeme rozlišit virtualizaci podnikových činností zaměřených například na:

- **Obchodní činnost** jedná se o tzv. virtuální obchody umožňující prodej zboží prostřednictvím elektronického katalogu a následné zpracování objednávky. Jsou zaměřeny na zásilkové obchody např. Bonprix, Quelle, Neckermann nebo internetové knihkupectví Amazon. Do této kategorie lze zařadit také online-aukce. Nabízejí možnost kontaktu mezi kupujícími a nabízejícími např. internetový aukční dům Ebay.

- **Poskytování služeb** prostřednictvím např. cestovních kanceláří. Umožňují prohlídku katalogu, rezervaci vybraného typu nabízeného rekreačního zařízení a následně uskutečnění platby bez přímé (osobní) návštěvy cestovní kanceláře. Tuto službu poskytují cestovní kanceláře např. Čedok, Vítkovice Tours atd.

- **Administrativní činnost** představována kupř. virtuální kanceláři, která je alternativou pro kancelářský prostor v klasickém pojetí. Provozovatel virtuálních kanceláří nabízí za měsíční poplatek možnost na adresu virtuální kanceláře zaregistrovat sídlo firmy a zajištění kompletního administrativního servisu. Jedná se o přeposílání pošty, vyřizování telefonních hovorů, e-mailů, zajištění osobního styku s každou návštěvou a informování o každé poštovní zásilce. Důvod rostoucí oblíbenosti využívání virtuálních kanceláří spočívá nejenom v ekonomické krizi, která tlačí na snižování nákladů u podnikatelů, ale také v možnosti vytvoření pobočky v novém regionu bez počátečních investic do pronájmu kancelářského prostoru.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Druhý stupeň virtualizace



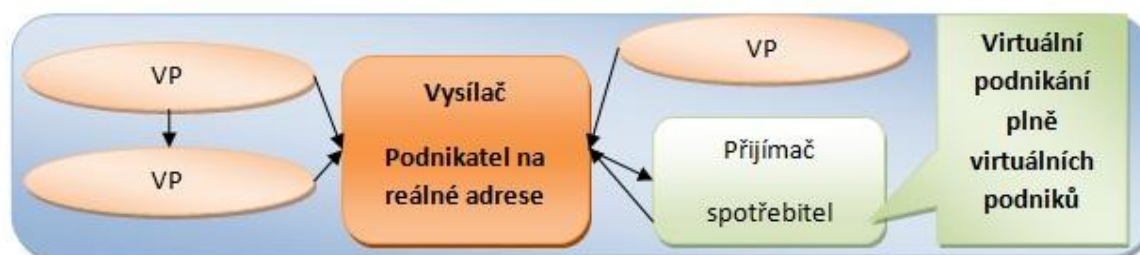
Třetí stupeň virtualizace má podobu plně dematerializovaného virtuálního podnikání (viz obr.). Tento typ je v současné době realizován nejenom transnacionálními korporacemi nebo firmami, jejímž předmětem podnikání jsou informační technologie. Zastoupení těchto firem můžeme najít např. ve vzdělávání, v potravinářském průmyslu atd.

Druhý i třetí stupeň virtualizace se velmi dynamicky rozvíjejí, je to dáno vývojem nových komunikačních technologií, ale také realizací nových forem podnikání, např. **offshoringu**.

Offshoring je přemístění obchodního procesu z jedné země do druhé - obvykle je to provozní proces, například výroba nebo podpůrné procesy, jako je např. účetnictví, technické a administrativní služby. *Offshoring* často souvisí s *outsourcingem*, *reshoringem*, *inshoringem* a *insourcingem*. Offshoring je typický tím, když *offshored* (přemístěné) práce je dělána pomocí *společného podnikatelského modelu*.

Nutno poukázat na další charakteristický rys těchto firem na tomto stupni virtualizace, a to na neexistující majetek a kapacity, které si v případě potřeby pronajímají v rámci celého světa. Každý zná firmu „Red Bull“. Firma vyrábí nápoj, který je zařazován do skupiny „energy“ nápojů. Jméno nápoje je totožné se jménem podniku. Výroba, odbyt, reklama a další podnikové funkce přebírají jednotliví smluvní partneři. Red Bull se omezuje jen na tvorbu, prodej a ochranu "konceptu konceptu" výrobku a image reklamu tohoto výrobku.

Třetí stupeň virtualizace



Poznámka: VP = virtuální podnik (dodavatel)

Aplikace jakéhokoliv stupně virtualizace podnikání, umožňuje podnikatelským subjektům lépe reagovat na měnící se podmínky podnikání.

Virtuální organizace (virtuální aliance)

Virtuální organizaci můžeme vymezit jako dočasnou síť firem, která je založena na informačních technologiích a jejímž účelem je rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti. Tato definice však posouvá informační technologie na úroveň podstaty, pokud definuje tuto organizaci jako takovou, která je založena na *informačních technologiích*. Pokud firmu založíme na vlastnictví informačních technologií, budeme mít k dispozici znalostní pracovníky, ale nenalezneme tržní příležitost, stane se tedy onen základ organizace nevyužitelným. Informační technologie vidíme jako prostředek ke zvládnutí vytýčeného cíle, nikoli jako podstatu samotnou.

Pojem *virtuální organizace* znamená tedy, když se podnikatelské subjekty spojí *jen na určitý čas* - zejména po dobu nějaké nově vzniklé podnikatelské příležitosti, kterou může být kupř. olympiáda, návštěva významné osobnosti apod. a po zaniknutí příležitosti se tyto subjekty odpojují (rozpadá se seskupení). Tyto formy kooperace nazýváme virtuálními organizacemi.

Virtuální forma podnikání je důležitá v silném konkurenčním prostředí, kdy firmy se sdruženým potenciálem mají větší příležitosti získat významné zakázky. Rovněž u velkých korporací se tyto možnosti využívají v případech, kde nepostačují vlastní kapacity.

Členění virtuálních organizací (aliancí)

Existuje množství podob virtuálních organizací (jednou z nich je i virtuální firma). Proto je podnětné rozdělit virtuální organizace podle různých kritérií. Vzhledem k tomu, že autoři se neshodují v účelu (či délce existence) pro který vznikla virtuální organizace, první členění bude podle původu a účelu. Další členění bude podle struktury a hierarchie řízení, následuje členění dle míry abstrakce a poslední z nich je členění podle složení podniku, mezifiremní interakce a vymezení hranic. Příklad *členění virtuálních organizací*:

- **1. podle původu a účelu**
 - 1a) virtuální společnosti vznikající za účelem jednoho projektu,
 - 1b) virtuální organizace vznikající s trvalejší perspektivou,
- **2. podle struktury a hierarchie řízení**
 - 2a) fokální,
 - 2b) strom,
 - 2c) síť,
- **3. podle míry abstrakce**
 - 3a) podniky s nulovým stupněm abstrakce,
 - 3b) první stupeň abstrakce,
 - 3c) druhý stupeň abstrakce,
- **4. podle složení podniku, mezifiremní interakce, vymezení hranic**
 - 4a) technologický podnik,
 - 4b) distribuovaný podnik,
 - 4c) externalizovaný podnik,
 - 4d) kyber-podnik,
 - 4e) dočasná síť.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Virtuální organizace vznikající za **účelem jednoho projektu** (1a) mají *omezenou životnost*. Po splnění účelu společnost sama ukončuje svoji činnost a likviduje svoje struktury. Typickým příkladem jsou organizace v oblasti zábavného průmyslu. Virtuální organizace vznikající *s trvalejší perspektivou* (1b) jsou dvojího druhu. *Vznikající shora* jako virtuální firmy a *zdola* jako výsledky postupné integrace podél *hodnototvorného řetězce*. Společné však mají to, že trvají, dokud plní svůj účel, tj. vytváří produkt.

Fokální organizace (2a) je *centrálně řízená* z ohniskové firmy, byť procesy jsou řízeny decentralizovaně a povaha společnosti je virtuální. Taková společnost je stabilní, dokud centrální firma realizuje svůj produkt. Toto poskytuje centrální firmě výjimečné postavení uvnitř organizace. Virtuální organizace, jejímž grafem je *strom* (2b), má všechny hrany v grafu, mosty, tedy jejím přerušením se organizace rozpadá. Nejjednodušším typem stromu grafu je prostá linie navazujících účastníků. Přerušení jakékoliv vazby pak znamená likvidaci. U stromu pak likvidaci větve. Graf *sítě* (2c) je orientovaný, což prakticky znamená, že pokud má síť být stabilní, vychází v grafu uzlu více hran k následujícím uzlům. Otázkou je případná velikost ztráty a možnost náhrady výpadku produkce zvýšenou produkcí komplementárního produktu v sortimentu dotčeného uzlu, potažmo celé větve.

Posledním členěním je členění podle **složení organizace, mezifiremní interakce a vymezení hranic** (viz tabulka). Z tabulky je patrné odlišení některých struktur z hlediska složení podniku – nejvíce se liší organizace typu *dočasná síť*. Základem je její krátké trvání. V tomto kontextu pak virtuální organizace znamená dočasné seskupení podniků, o nichž se uvažuje jako o členech skupiny. Není výjimkou, že podnik může být zapojen do několika skupin – virtuálních organizací (aliancí) najednou. Podle velikosti podniku a účelu spolupráce může být do virtuální organizace zapojen celý podnik nebo jeho část.

Členové dočasné sítě používají stejnou (jednotnou) informační platformu. Problémy mohou vznikat v souvislosti s absencí osobních kontaktů (kupř. nižší úroveň vzájemné důvěry, nízká soudržnost skupiny, nedostatečná identifikace členů s týmem nebo obtíže v komunikaci). Sociální a emociální vztahy bývají zejména v počátečních fázích existence virtuálního týmu výrazně oslabeny. Je tomu tak proto, že tým je vytvořen za účelem dosažení určitého pracovního cíle, resp. splnění pracovního úkolu. Existují však prostředky, kterými je možné tento stav částečně řešit. *Teambuildingové* aktivity členů virtuálního týmu prováděné ve 3D virtuálním světě jsou perspektivní alternativou tradičních *teambuildingových metod*. Tyto aktivity mohou pozitivně ovlivnit výkon virtuálních týmů a to posílením identifikace členů s týmem.

Kyber-podnik je takto pojmenován proto, že všechny jeho činnosti probíhají v kybernetickém prostoru – tím je myšleno prostředí internetu. Podnik je pouze „krunýřem“, který chrání vzájemné vazby mezi výrobcí a spotřebiteli. Jedná se o téměř úplně odmaterializovanou podobu podniku, kdy nejsou potřeba budovy ani pozemky, dokonce kanceláře bývají virtuální.

V případě **externalizovaného podniku** se poměřuje stupeň vizualizace podle množství externalizovaných funkcí, které byly vyčleněny mimo rámec organizace (outsourcing). Extrémním případem je plně virtuální podnik, který všechny své činnosti realizuje prostřednictvím subdodavatelů. Takový podnik pak plní roli koordinátora. Obvykle si však podnik nechává ty činnosti, které jsou zdrojem jeho konkurenční výhody.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Distribučovaný podnik využívá práce zaměstnanců na dálku. Ti nepracují v kancelářích, ale doma, či u klientů, kde jsou ve spojení (přes skype, internet apod.) s podnikem. Obvykle se ale členové této organizace setkávají na poradách či společenských akcích.

Posledním typem virtuální organizace je **technologický podnik**. Je to typ organizace, který na úrovni svých různorodých hlavních a podpůrných aktivit dokáže využití informačních a komunikačních technologií integrovat, institucionalizovat a vytěžit z něj. Příkladem může být společnost Wal-Mart, která vybudovala svůj úspěch zejména na špičkové logistické síti.

Porovnání pěti koncepcí virtuální organizace (podle autorů Dědiny a Odcházela)

	Technologický podnik	Distribučovaný podnik	Externalizovaný podnik	Kyberpodnik	Dočasná síť
Složení podniku					
Členové organizace	Zaměstnanci	Zaměstnanci	Zaměstnanci	Zaměstnanci	Podniky
Společná historie a budoucnost	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne nutně
Mezifirmní interakce					
Existence sítě	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano
Existence centrální organizace	Nelze uplatnit	Nelze uplatnit	Ano	Ano	Ne
Rozdělení sil	Nelze uplatnit	Nelze uplatnit	Asymetrické	Asymetrické	Asymetrické
Vymezení organizace					
Existence fyzického sídla	Ano	Ano	Ano	Ne nutně	Ne
Hranice	Tradiční	Geograficky rozšířené	Geograficky zúžené	Virtuální	Geograficky nejasné
Doba trvání podniku	Relativně dlouhá	Relativně dlouhá	Relativně dlouhá	Zatím nelze určit	Relativně krátká
Komunikační podpora	ICT a fyzický kontakt	ICT a fyzický kontakt	ICT a fyzický kontakt	Výhradně ICT	Především ICT

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Virtuální organizace klade nové *požadavky na pracovníky*. Velké změny jsou potřebné na pozici manažera neboli koordinátora týmu. Ten musí přesně definovat role jednotlivých členů, jejich odpovědnost a cíle. Neustále musí monitorovat dění, ověřovat si splnění dílčí cíle. Zde hrají velkou roli psychologické znalosti a dovednosti managementu v oblasti odhadu budoucí pracovní morálky jednotlivých zaměstnanců v nových podmínkách, neboť ve virtuální organizaci se jedná v převážné většině o vztah založený na důvěře a pravidla je potřeba vymezit volněji a v návaznosti na kulturu, jazyk a zvyky daného člena organizace. Samostatnou kapitolou pak jsou kulturní odlišnosti jednotlivých členů týmu. Pro člena jedné kultury může být uzavřená dohoda úplně jiný typ závazku než pro člena jiné kultury.

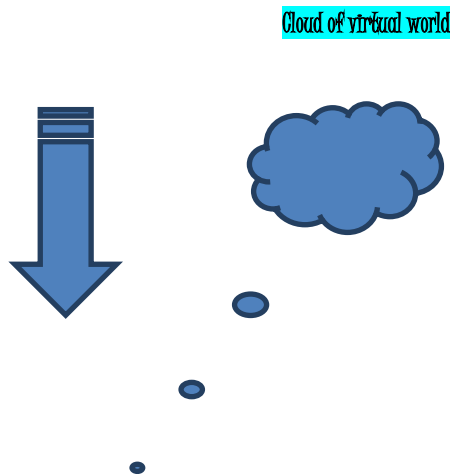
•

Tudíž shrneme-li dosud prezentované myšlenky, pak můžeme konstatovat, že existují *dvě cesty posilování spolupráce, prolínání aktivit, vytváření aliancí a jiných forem sítí*:

- a) *historicky starší standardní rozvoj podniku, aliance od lokální úrovně až po globální pozici*
- b) „virtuální cesta“ umožňuje firmám *vstoupit do globálního tržního prostoru z kterékoli lokálního místa (lokality)*.

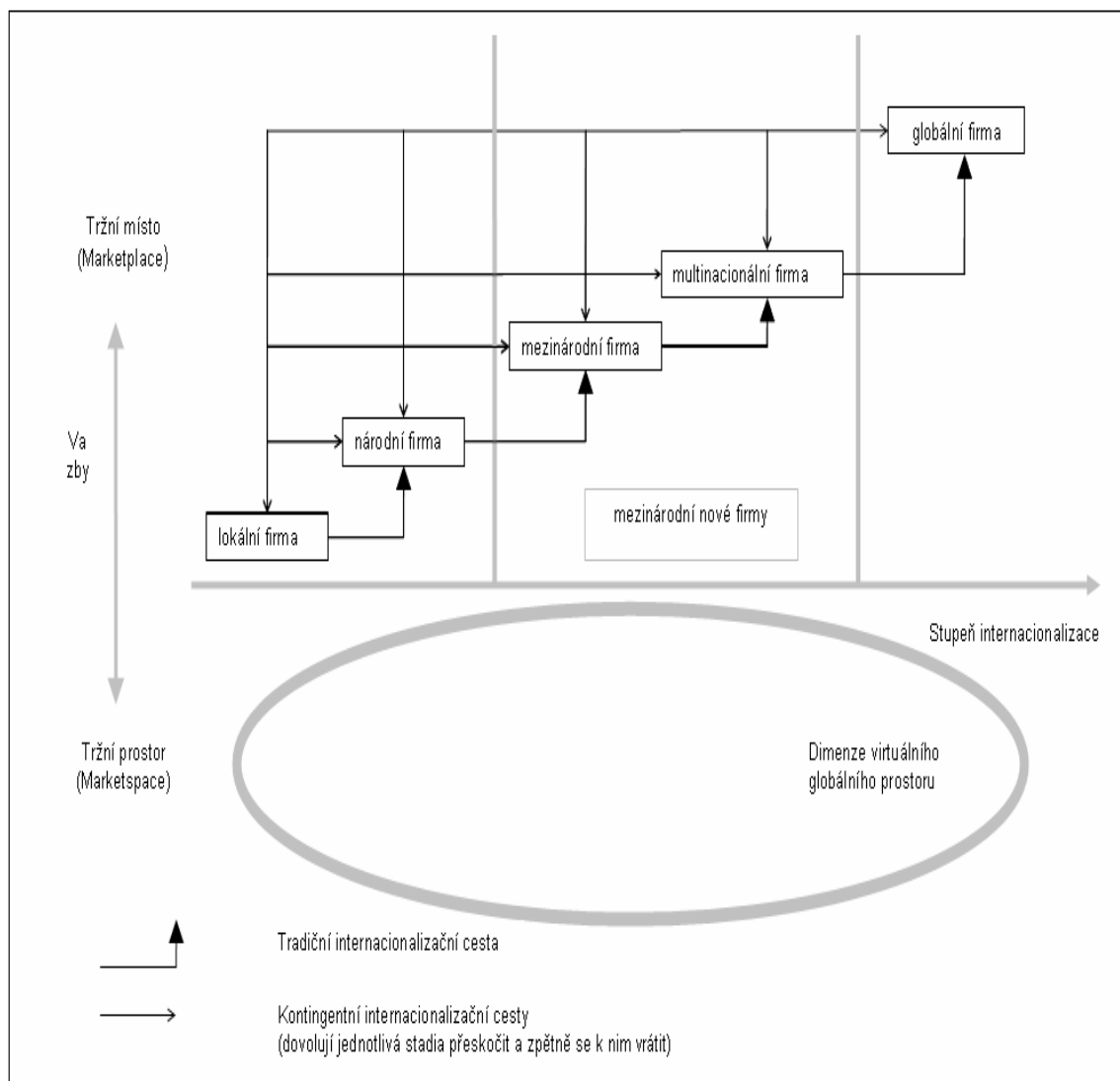
Rozvíjí se budování sítí, řetězců a aliancí jak *reálných*, tak *virtuálních*. *Virtuálním prostorem (market space)* vstupuje podnikání do nové rozvojové úrovně (dimenze). Nutno tedy standardní pojetí podnikání rozvinout o tuto dimenzi.

Viz následující obrázek:



Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Porovnání standardní a "nové" koncepce podnikání



17. VIRTUÁLNÍ PODNIKÁNÍ - 2

Virtualizace podnikání obvykle přináší úsporu nákladů, cílenější prezentaci firmy včetně produktu a zrychlení procesu uspokojení potřeb zákazníků (rychlost doručení zboží).

Novým trendem je zájem o tzv. *virtuální kanceláře*. Podnikatelé v současnosti daleko zřetelněji zvažují každý náklad, ale zároveň chtějí mít již na začátku nejlepší podmínky k podnikání. Zatímco u klasické kamenné kanceláře jsou náklady za pronájem například v centru Prahy i několika desítek tisíc korun měsíčně za metr čtvereční, za virtuální kancelář zaplatí podnikatel něco málo jen pár tisíc a může se chlubit prestižní adresou, která na klienty působí. Adresu mohou využívat klienti nejen jako kontaktní, ale také jako sídlo společnosti. Tato praxe je typická zejména pro zahraniční společnosti, které pro podnikání v Česku potřebují pouze k registraci tzv. organizační složku, která musí mít sídlo na území České republiky. V případě tuzemských podnikatelů je důvodů pro využití virtuální kanceláře mnohem více. Mezi nejčastější patří snaha o snížení nákladů, prestižní či zajímavá adresa a možnost změny adresy. Zájem o virtuální kanceláře je v hlavním městě firem z jiných krajů též spekulativní – např. v Praze je menší pravděpodobnost kontroly z finančního úřadu apod.

Velký zájem je o vyřizování telefonátů, návštěv a korespondence klientů prostřednictvím *virtuálních kontaktních míst* (call center) vybavených „chat boty“ (virtuálními komunikačními roboty). Poptávka je také po elektronizaci došlých dokumentů a materiálů, které mají klienti k dispozici díky online díky webovému rozhraní, elektronických schránek apod.

Proces virtualizace podnikání, bankovníctví, administrativních procesů, vzdělávání má obrovskou dynamiku. Tento proces má i stinné stránky. Mnohé firmy pohybující se v „šedé a černé“ ekonomické zóně se takto ponořují do anonymity, nemožnosti „dohledání“ majitelů, fyzických kanceláří apod. Virtuálních kanceláří se používá ke „stínování a zamlžování“ daňových a jiných „kreativních operací“ před finančními a jinými kontrolními úřady. Problematika virtuální firmy (organizace) se spojuje v negativní rovině i s procesem řízení a jeho „abstrakcí“ (tzn. jako by řízením, jako by objektivností apod.) a odcizením „ovládajících“ od „ovládaných“, prodávajících a kupujících ap. Obdobně je tomu i v marketingu a obchodování, kdy dochází k cíleným podvodným aktivitám prostřednictvím tzv. šmejdů, tzn. „nedohledatelných“ obchodních partnerů, kteří obvykle se snaží získat od postižených subjektů finanční prostředky, důvěrné informace apod.

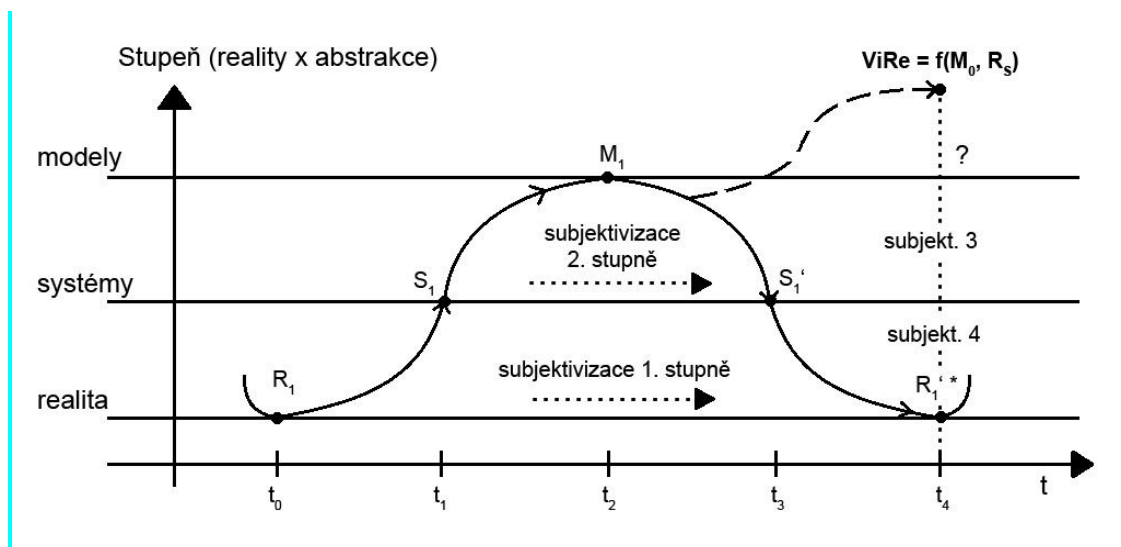
•

Uvedené pozitivní i stinné stránky *virtualizace* nutno odvozovat ze vztahy reality a abstrakce. Na následujícím obrázku vidíme tři základní roviny či hladiny „*existence forem reality*“ a *virtuální realitu*. Existují zde tři stupně vztahu mezi nezávislou (objektivní) realitou a (subjektivní) abstrakcí:

- *nultý stupeň*: na lidském vědomí nezávislá **realita** (tzv. *objektivní realita*)
- *prvý stupeň* abstrakce: **systémy**, tedy účelově definovaný soubor prvků vazeb mezi nimi, jejich chování, hranic a okolí na „objektivní“ realitě
- *druhý stupeň* abstrakce: **modely** (tzn. systémy „druhého řádu“) definované na systémech nikoli na objektivní realitě, jde tedy o zprostředkovaný obraz reality (vyšší stupeň abstrakce).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Cyklus řízení reálného objektu a virtuální realita



Přechodem mezi těmito hladinami se uskutečňuje následující **cyklus řízení** reálného objektu a vzniká virtuální realita:

- A – účelové zobrazení reality R_1 do systému S_1
- B – speciální vymezení obrazu systému S_1 do modelu M_1
- C – zobrazení modelové syntézy M_1 do nově *projektovaného* systému S_1'
- D – promítnutí systému S_1' do reality $R_1'^*$.

Mezi časovými okamžiky t_0 a t_4 uplynul čas, ve kterém proběhla změna reality. Tudiž zásahy, které jsou činěny do reality, reagují na realitu R_1 , ale jsou implementovány **do zcela jiné reality** a to $R_1'^*$. Toto časové zpoždění hraje významnou roli a může zcela ovlivnit (pozitivně či negativně) účinnost procesu řízení.

Virtuální realita však s sebou přináší *nový cyklus*:

- A – účelové zobrazení reality R_1 do systému S_1
- B – speciální vymezení obrazu systému S_1 do modelu M_1
- E – vytvoření *virtuálního obrazu* $ViRe$ na modelu M_1 .

Dle logiky schématu pak bude následovat zobrazení virtuální reality do systému S^{vire} a promítnutí systému do reality. Zde je otázkou, zda promítnutí systému S^{vire} do reality bude v okamžiku, který bude **před** nebo **za** $R_1'^*$. Obvykle dochází k časovým prodlevám či urychlování procesu řízení oproti původnímu cyklu bez vkomponování virtuální reality. Tudiž dochází k *relativizaci času ve virtuálním prostředí oproti astronomickému času*.

Na uvedeném schématu je vidět *dvojitý pohyb v čase*: za prvé se jedná o *subjektivizaci reality*: $R_1 - S_1 - M_1 - S_1' - R_1'$ s označením „,““. Za druhé je zde zobrazen *nesubjektivní pohyb reality* $R_1 - R_1'^*$ s označením „,*“, kde zasahují přírodní a technické procesy, nepodmíněné a další reflexy. V čase t_4 se tak dostáváme do zcela jiné reality, nežli reality R_1 , která existovala v čase t_0 vlivem výše uvedených procesů či reflexů.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Z uvedeného schématu vyplývá, že při tvorbě virtuální reality **ViRe** se nepostupuje po přirozeném a logickém cyklu: model M_1 – reálný systém S'_1 – transformovaná realita $R_1'^*$. Dochází k rozštěpení cyklu, při kterém je transformován reálný systém RS^* (například „fyzický“ management firmy) do virtuálního modelu M_0 (kupř. virtuální firmy, organizace apod.). Virtuální realita je funkcí transformace reality na virtuální realitu kombinující model objektu M_0 v čase t_4 s reálným subjektem RS^* v čase t_4 .

Prakticky můžeme tento cyklus popsat takto: první kontakt subjektu (např. podnikatele) s realitou R_1 začíná v procesu řízení standardním sběrem informací a kontrolou výsledků předchozí fáze řízení (A). Vytváří se účelový obraz reality – systém S_1 . Ve fázi označené jako (B), provádíme syntézu, rozvíjíme variantní úvahy, předkládáme návrhy atd. Vytváříme modely reality M_1 . V běžném procesu řízení pak pokračujeme výběrem variant, plánování, rozhodování aj. Ve fázi (C) přeformulujeme původní systém do nové podoby S_1' . V poslední fázi řízení (D) nastává implementace, korekce opatření apod. Tedy subjektivní zásah do reality $R_1'^*$.

Samotná subjektivizace reality probíhá ve dvou hladinách:

- a) subjektivizace prvního stupně – tok zásahů do objektivní reality $R_1 - R_1'^*$.
- b) subjektivizace druhého stupně – tok projektů systémů $S_1 - S_1'$.

K dalším závěrům patří:

- a) proces řízení a zásahů do reality je v čase nekontinuální $R_1 - R_1'^*$.
- b) proces systémové abstrakce (prvního stupně) je rovněž nekontinuální $S_1 - S_1'$.

S výše uvedenou situací se podniky setkávají i v negativním smyslu, např. uplatňováním „kreativního“ účetnictví firmy, kdy v mezích zákona se transformuje reálný hospodářský výsledek firmy na „vhodný“ daňový základ. Management se tak může dostat do situace, kdy stěží rozpozná, co je realita a co je „účetní model“ reality. Proto tato „kreativita“ by tak měla být podložena jasnou a přesnou metodikou, směrnicemi, pevnými zásadami simulace apod.

Z předchozího textu plyne, že abstrakce reality v procesu řízení podniku managementem a vedení podniku podnikatelem je určitou mírou zdánlivosti, tedy „virtualizace“ objektivní reality. Na druhou stranu také nutno upozornit na to, že nové prostředky virtualizace, např. vizualizace, 3D projekce, rozšířená realita apod., přinášejí odklon od standardní trasy v cyklu řízení do virtuální reality, redefinice systému S_1' na systém S_1^{vire} . Praktik si musí uvědomit, aby nepadl do manažerské pasti: **"že pro samé systémy nevidí realitu!"**

Jediným objektivním ověřením modelů a systémů (abstrakce) je *praxe*, každý podnikatel a manažer by měl mít v šatníku montérky (pracovní oděv), aby si mohl ověřit, jak funguje realita podniku, zda nežije ve zdánlivé realitě nebo dokonce ve fikci ("nevědomí" nebo utkvělé představě).

Od „pastí“ řízení ve virtuální realitě je nutné se posunout do oblasti obchodování a tržních aktivit ve virtuálním prostoru. Je zcela zřejmé, že stav rovnováhy na reálném trhu - „market place“ se formuje (příp. deformuje) pod vlivem virtuálního trhu na reálný trh do podoby „market space“ – reálně virtuálního tržního prostoru. Tuto tezi se pokusíme popsat dilematy ve vztazích virtuálního a reálného trhu.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

§) Za *standardní situace mikroekonomie* platí: reálná cena (p) klesá s rostoucí nabídkou (Q), tedy $ps = S(Q)$, a cena (p) roste s poptávkou (Q), tzn. $pd = D(Q)$. Položíme-li prvou derivaci součtové křivky $\partial (ps + pd) = \partial (S(Q) + D(Q))$ podle Q rovno nule, pak zjistíme v bodě rovnováhy na reálném trhu E rovnovážnou cenu pE při rovnovážné situaci na trhu (QE) bez zohlednění jakýchkoli dalších vedlejších trhů.

§§) Vstoupíme-li na *virtuální trh*, situace se mění. Existuje reálná nabídka $S1r$, avšak proti ní stojí virtuální poptávka $D1v$. Rovnovážná situace v tomto *market space* $MS1$ je formálně dána prvou derivací součtové funkce reálné nabídkové funkce psr a virtuálně poptávkové funkce pdv rovnou nule. Pak bod rovnováhy $E1rv$ v tržním prostoru $MS1$ je dán cenou $pE1rv$ a množstvím produkce $QE1rv$.

Zrcadlově k prostoru $MS1$ existuje prostor $MS2$ definovaný reálnou poptávkou $D2r$ a virtuální nabídkou $S2v$. Analogickou úvahou jako v předchozím odstavci dospějeme k bodu rovnováhy $E2vr$ v prostoru $MS2$ s rovnovážnou cenou $pE2vr$ a množstvím $QE2vr$. Je nasnadě, že rovnosti $pE1rv = pE2vr$ a $QE1rv = QE2vr$ jsou v podstatě výsledkem náhody bez ekonomicky racionálního motivu. Pokud by šlo o „pravidlo“, pak by toto pravidlo bylo založeno na „vyšším principu mravním“ (nebo by byla dána „centrálním“ dozorem nad trhem) a nikoli na principu ekonomické racionality.

Uveďme si několik příkladů *simulací*, které umožní výše uvedená konstatování rozebrat. Základní rovnice, kterou předpokládáme rovnováhu poptávky a nabídky mezi reálnou složkou a virtuální složkou trhu je: $pE1rv \times QE1rv = pE2vr \times QE2vr$.

Vybrané simulace chování trhů:

- speciální případ *harmonizovaného vztahu obou trhů (reálného a virtuálního)*: $pE1rv = pE2vr$ a současně $QE1rv = QE2vr$.
- situace *relativně oddělených prostorů* $MS1$ a $MS2$, kdy $pE1rv < pE2vr$, pak $QE1rv > QE2vr$, tedy dochází ke *kolabování reálné nabídky*, protože vzniká *přebytek nabízené produkce* $QE1rv$.
- situace *relativně oddělených prostorů* $MS1$ a $MS2$, kdy $pE1rv > pE2vr$, pak $QE1rv < QE2vr$, tedy dochází ke *kolabování reálné poptávky*, protože vzniká *přebytek poptávané produkce* $QE2vr$.

Neexistuje „reálný“ ekonomický princip, aby ceny a objemy produkce konvergovaly k optimům $pE1rv = pE2vr$ a $QE1rv = QE2vr$, protože *co je zdánlivé (virtuální), nelze reálně verifikovat*, resp. *omezovat*. Racionalita a normalita je dosažitelná pouze za předpokladu, že virtualita (zdánlivost) racionálních ekonomických zájmů bude podložena „ekonomickou externalitou“ – tedy „vyšším principem mravním“. To znamená, že nabízející a poptávající reálně prezentuje to, čím reálně disponuje. Jde o vztah materializovaného a nematerializovaného světa. Dochází tedy ke vzniku kladných a záporných synergických efektů plynoucích z existence a prolínání těchto světů (reálného a virtuálního).

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Existují dokonce výrazné *anomalie mezi reálným a virtuálním trhem*. Představme si zpěváka (každý v naší vlasti jej asi zná), který vydá určitý počet "cedéček" a prodává je v "kamenných" obchodech, cena roste nebo klesá v závislosti na poptávce. Tentýž zpěvák vloží do virtuálního prostoru stejný soubor písní (jaký je vydán na zmíněném CD) ke stažení zdarma a počet stažení je neomezen. Na první pohled jde o ekonomicky neracionální chování zpěváka, protože na první pohled neutří ani korunu. Je to omyl. Posluchači jsou staženými písněmi "navnaděni" a davově navštěvují jeho "živé" koncerty. Zpěvák, přestože svou tvorbu nabízí zdarma na internetu (tedy nesoudí se o autorská práva, o ušlé zisky ap.), patří k nejpopulárnějším a nejbohatším. *Dilema ekonomického paradigmatu o maximalizaci zisku - v tomto případě vydělává nejvíce to, co je na první pohled (virtuálně) zdarma!*

•

Ke zkoumání efektivnosti podnikání pak ale musíme přistoupit ze dvou úhlů pohledu, tedy rozložit jej na dvě vrstvy:

- 1) zkoumání efektivnosti podniku (v našem případě jde o zpěváka) v **materializované vrstvě**,
- 2) zkoumání efektivnosti podniku ve formě **nematerializované**, tedy kupř. v podobě pohybu cen a změn obchodů na trhu cenných papírů, indexů, virtuálních objektů ap..

Je zřejmé, že od 90. let "žijí" vedle dvě ekonomiky (hospodářské, resp. podnikatelské systémy):

- historická starší "*reálná*" ekonomika (hospodářská, podnikatelská)
- nově zformována (a zcela konkrétně projevená v době finanční krize započaté v letech 2008, resp. 2009) tzv. nová "*virtuální*" investorská (resp. rentiérská) ekonomika, která v posledních letech (tzn. okolo roku 2015) je již do značné míry *robotizovaná*, tudíž nezávislá na přímém prosazování vůle lidí (v tomto kontextu nutno si připomenout "výstražnou" Čapkovu hru RUR, kterou autor napsal již v roce 1926!).

Proces je tak dynamický, že v okamžiku, kdy píšu tyto řádky, vzniká na světě mnoho nových variant a forem virtuálního prostoru. Současně se zrychlují procesy a mnohé jevy či objekty mají ve virtuálním světě jepičí život (co nyní je nové, zítra už je zasypáno historií dalších událostmi).

Valí se na nás zcela nové služby a aktivity, nové technologie komunikace s klienty a úřady, nová generace lidí "**Z**" (narozená po roce 1990) žije z části ve virtuálním prostoru, tzv. 4. průmyslová revoluce mění charakter továren a organizací atd., rodí se organická inteligence (na bázi živé přírody, DNA atd.) – přichází tzv. 5. průmyslová revoluce ...

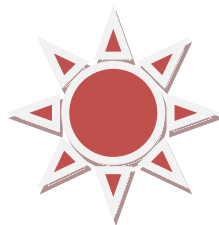
Sklízíme jen pozitiva z těchto revolučních žní? Musíme vždy oddělovat od zrna plevy. Máme skvělý inteligentní telefon, ale na druhé straně provozovatel sítě, mnohé agentury a poskytovatele virtuálních služeb vědí o vás více než vy sami o sobě, průmyslová i osobní (nemluvě o vojenské) špionáž je běžným jevem, *ztráta svobody v důsledku vtažení do virtuálních sítí a komunit je běžnou novodobou chorobou a skutečností*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Uvolňování lidí ze zemědělství, průmyslu, služeb, státní správy v důsledku robotizace a virtualizace je *nevyhnutelným faktem* (další náměty nám dává 1. kapitola, resp. kapitoly o relativitě času, investicích ap.), což je obvykle dobrý počín, protože jde o úsporu provozních nebo investičních nákladů. Nutno však vidět i další souvislosti, kupř. ekologické, sociální, politické, psychické, ztrátu individuální svobody apod.

Je třeba poznamenat, že razantní rozvoj virtualizace reality, informačních technologií apod. vede k převratným změnám nejen v podnikatelské sféře, ale v jiných oblastech společenského života. Mnozí autoři hovoří o tzv. *nově ekonomice*, ekonomice založené na informačních a komunikačních technologiích a na podnikání více zaměřeném na *spolupráci*. Hlavní myšlenkou tohoto způsobu podnikání je, že *konkurenceschopnost* podniku je stále více určována "aktivní" účastí v řetězci (reálném či virtuálním) dodavatelů, odběratelů a partnerů a tím, jak dobře tento subjekt (partner, familiérně řečeno "přítel") v řetězci spolupracuje. *Práce s virtuálním prostorem a ve virtuálním prostoru je konkurenčním potenciálem podniků počátku 21. století.*

Co nás čeká zítra a v dalších dnech? Nárůst dilemat soudobých paradigmat a hodnot lidského společenství!



18. KONKURENCESCHOPNOST – ZÁKLADNÍ POJMY Z POHLEDU NAUKY O PODNIKÁNÍ

G) POTENCIÁL A KONKURENCESCHOPNOST (kapitoly 18. až 20.)

Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje *soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž* atd. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, sociální, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc si musíme uvědomit, že *konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů)*.

Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, *musí však splňovat minimálně dva předpoklady*:

- musí být „konkurenční“, tedy *musí mít konkurenceschopnost*, resp. *musí disponovat konkurenčním potenciálem*
- a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy *musí chtít vstoupit do konkurence*, tedy *musí disponovat specifickým potenciálem*, tj. *podnikavost* (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).

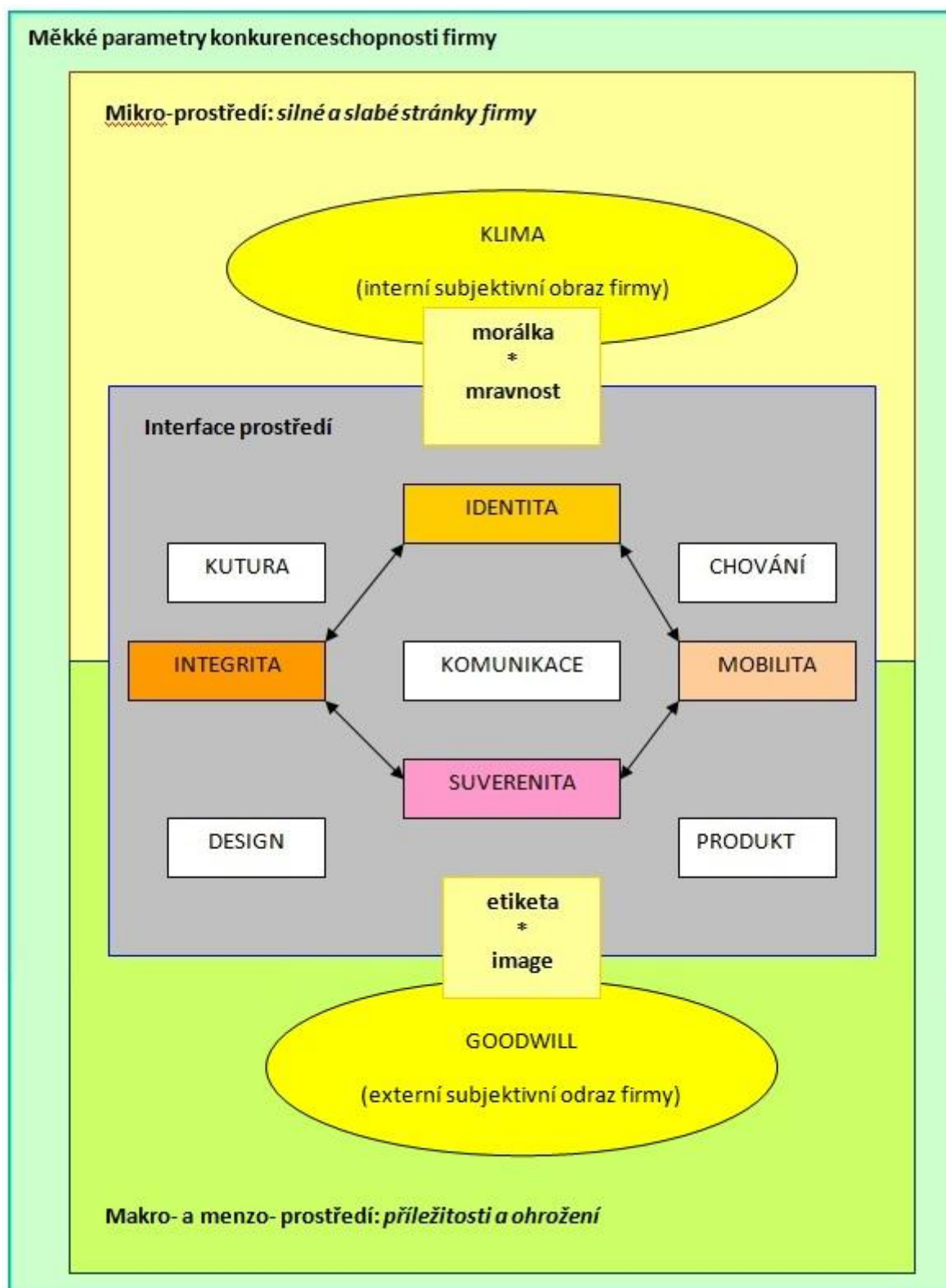
Tudíž z uvedeného jsou zřejmé souvislosti mezi *konkurencí jako výsledkem* („produktem“) a *konkurenceschopností* („potenciálem“).

Soudobé pojetí konkurenceschopnosti vyžaduje hledání jejích nových dimenzí. V první řadě nutno konstatovat, že podnikatelská teorie i praxe věnuje nedostatečně pozornost těm dimenzím, které přesahují běžné ekonomické uvažování. Současná praxe vyžaduje přesah pojetí konkurenceschopnosti do rovin, které ekonomie označuje jako „externality“.

Nebudeme zřejmě v rozporu se současnou teorií podnikání, marketingu a managementu, když prohlásíme, že *jádrem konkurenceschopnosti* každé firmy, ať je malá či velká, je její *podnikatelská vize* a *strategie*. Dále je jistě pravdivá teze, že *garantem podnikatelské vize a strategie podnikání musí být vlastník a vrcholový management firmy*. Pokud by se snad našel kritik tvrdící, že konkurenceschopnost firmy lze dosáhnout bez vize a strategie, pak podrývá vlastní *podstatu konkurenceschopnosti a podnikání, tedy podnikavost*. *Podnikavost bez vize a strategie je prázdným pojmem tak, jako konkurenceschopnost bez podnikavosti*.

Na následujícím obrázku je uveden model „měkkých“ parametrů konkurenceschopnosti.

Model „měkkých“ parametrů konkurenceschopnosti



Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Nosnými předpoklady (resp. nositeli) potenciálu podnikatelského prostředí, a tedy externími zdroji konkurenceschopnosti firmy, jsou: **příroda** (živá i neživá, případně umělá), **lidská společnost** ve všech sociálních, ekonomických, politických a jiných podobách, **prostor** (v nejširším pojetí, tzn. nejen kupř. výrobní plocha, ale např. virtuální prostor) a **čas** v astronomické, ale rovněž i v jiných formách (např. v relativní podobě).

Porovnáme-li dostupné prameny řešící problematiku strategického marketingu a řízení firem, můžeme říci, že v průsečíku vize a strategie firmy a vnějšího podnikatelského prostředí se obvykle nacházejí čtyři základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy, a to **lidský, finanční, procesní (technologický) a zájmový (obchodní) potenciál** firmy. Vrchol konkurenceschopnosti soudobé firmy představují: **identita, integrita, mobilita a suverenita** firmy, jako určité odvozené (nové) „deriváty“, resp. „slupky“ základních atributů konkurenceschopnosti.

Proces formování konkurenceschopnosti začíná transformací výchozích **externích potenciálů** (zdrojů) firmy na základě konkrétní podnikatelské vize a strategie a je dále rozvíjen do dalších na sebe navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. Lze dovodit, že jde o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu. Tedy, **má-li firma být konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.**

Aktivní složkou konkurenceschopnosti je **mobilita** firmy (obecně organizace), která **mocenský potenciál** dynamizuje a rozšiřuje do dalších rozměrů, **dává ji určitý směr a hybnost**. Navíc musíme akceptovat skutečnost, že **konkurenceschopnost firem nemá jen rozměr v obchodní (resp. ekonomické) oblasti, překračuje hranice ekonomiky do politiky a dalších aktivit lidské společnosti.**

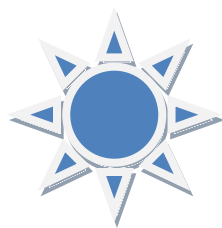
Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí tedy vyznačovat:

a) všeobecnými charakteristikami potenciálu:

- existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu) a tím, co může nebo musí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou) – tedy je to **pravděpodobná změna**, která vyvolává jednak odpor (konkurenci) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy,

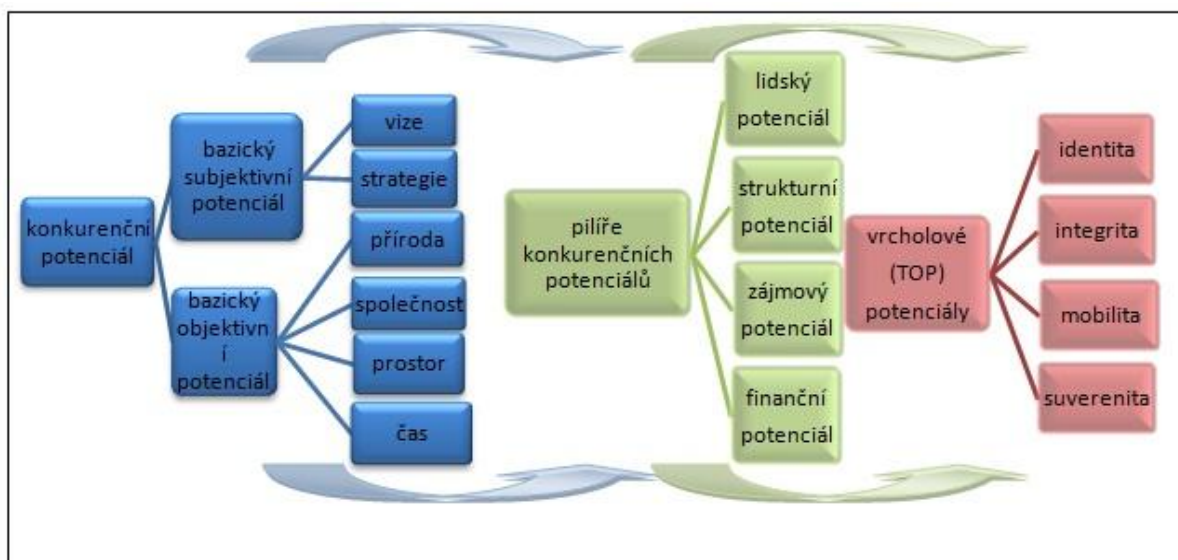
b) speciální charakteristikou:

- existuje **externí zřetele hodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál** firmy nebo **nabízející příležitost k umocnění potenciálu** firmy, tzn., existuje **zřetelehodný konkurent** firmy buď na straně nabídky (kupř. dodavatelé) nebo na straně potřeby (kupř. spotřebitelé).



19. KONKURENCESCHOPNOST – MODEL KONKURENCESCHOPNOSTI IDINMOSU

Na obrázku je **model IDINMOSU** znázorněn schematicky. Má tři vrstvy. První vrstva – *základna konkurenčního potenciálu* má dvě části: *bazický subjektivní potenciál* (tvořený vizí a strategií podniku) a *bazický objektivní potenciál* (zahrnující přírodu, společnost, prostor a čas). Ze základny vyrůstají tzv. *pilíře konkurenčních potenciálů* (lidský, strukturní, zájmový a finanční potenciál). *Vrcholové top potenciály* jsou tvořeny identitou, integritou, mobilitou a suverenitou.



První část tvoří *bazický subjektivní potenciál*, který vychází z nositele podnikavosti podnikatele. Ten by měl formulovat jasnou vizi a strategii podniku.

Za *bazický objektivní potenciál* označujeme *společnost* a *přírodu*, ale také další dva faktory, a to *prostor* a *čas*. V soudobé teorii a praxi podnikové ekonomiky se ukazuje, že umění pracovat efektivně s prostorem a časem, může přinést podniku značné výhody oproti konkurenci. Zejména v době, kdy je velmi běžné propojování podniků do sítí a aliancí a vznikají virtuální týmy pracovníků, kteří přicházejí do fyzického kontaktu zřídka, je *umění „ovládat“ čas a prostor* nezbytné. Taktéž není neobvyklé, že podniky lokalizují své jednotky do míst s nízkými náklady, současně s tím však toky musejí překonávat větší vzdálenosti k místům spotřeby. Progresivní informační, komunikační a výrobní technologie vytvářejí předpoklady pro zrychlení a sladění toků a tím i snížení zásob, na druhé straně však rostou ekologické požadavky a odrážejí se v cenách dopravy a v nutnosti financovat reverzní toky.

Další skupinou potenciálů, které se podílejí na její výsledné konkurenceschopnosti, jsou potenciály jako *pilíře konkurenceschopnosti*. Ty bývají v literatuře rozděleny do čtyř podskupin a to na *lidský, finanční, zájmový a strukturní potenciál*.

Do *lidského potenciálu* zahrnujeme znalosti, inovace, schopnosti lidí a další potenciály spojené s člověkem, které se liší dle specifičnosti jednotlivých podniků.

Finance, finanční partneři a další faktory z finanční oblasti tvoří *finanční potenciál*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Zákazníci, obchodní partneři, distribuční a marketingové kanály, strategická spojení a další složky tvoří **obchodní (zájmový) potenciál** firmy.

Procesní (strukturní) potenciál organizace je tvořen technologií podniku, jeho kulturou, hodnotami, vnitřními vztahy atd. Do celkového potenciálu musíme zahrnout množství soudobých nefinančních aspektů, které dotvářejí hodnotu firmy.

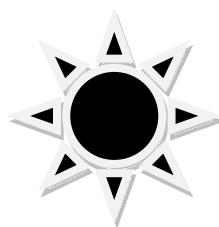
Proto další neopomenutelnou skupinou potenciálů jsou specifické potenciály z oblasti technologické, sociální, právní, ekologické atd., což model IDINMOSU akceptuje *vrcholovými potenciály*, jež jsou vlastní danému podnikatelskému subjektu. Jsou to *TOP konkurenční potenciály identity, integrity, mobility a suverenity*.

TOP konkurenční potenciály

TOP KONKURENČNÍ POTENCIÁLY	FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU
IDENTITA	značka firmy, goodwill, známost podniku, prestiž podniku
INTEGRITA	míra identifikace pracovníků s podnikovými cíli a strategiemi
MOBILITA	míra schopnosti firmy reagovat na změny uvnitř i vně firmy
SUVERENITA	míra připravenosti podniku na změny, míra schopnosti realizovat změny

Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí. Integrity firmy je dána její soudržností. Integrity zahrnuje dva protiklady firmy. Na straně jedné její pružnost a dynamičnost je dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu (osobitost). Na straně druhé ale tuto individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou, resp. firma se „svou“ aliancí, sdružením apod. Mobilita je potenciálem (dispozicí) firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Suverenita charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí.

Tudíž v modelu IDINMOSU konkurenceschopnost podniku je spatřována nejenom ve finančním zdraví firmy, ale především v její identitě, integritě, suverenitě a mobilitě. Konkurenceschopnost podniku je charakterizována **konkurenční silou firmy**, přičemž **konkurenční síla je determinována mírou moci a mírou mobility**.



20. KONKURENCESCHOPNOST A VÝKONNOST PODNIKŮ

Konkurenceschopnost se přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby *konkurenční síly* firmy.

Identita, integrita a suverenita firmy mají v těchto aktivitách spíše konzervativní, resp. statický charakter. Jde o atributy s „dlouhým“ cyklem změn konkurenceschopnosti, resp. konkurenční síly firmy. Jde tedy o specifický výraz **moci** firmy (mocenské „pozice“) v podnikatelském, případně širším společenském prostředí, proto konkurenceschopnost nutno spojovat s pojmy *moc* a *podvolení*.

Teprve *moc (míra moci) firmy spojená se její mobilitou* dává firmě „reálnou“ konkurenceschopnost, konkurenční sílu, reálnou naději na přirozenou existenci. Jinými slovy řečeno: konkurenční potenciál (koncentrovaný do pojmu *míra moci*) a dynamika podnikání (koncentrovaná do pojmu *mobilita*) jsou reálnými znaky konkurenceschopnosti firmy.

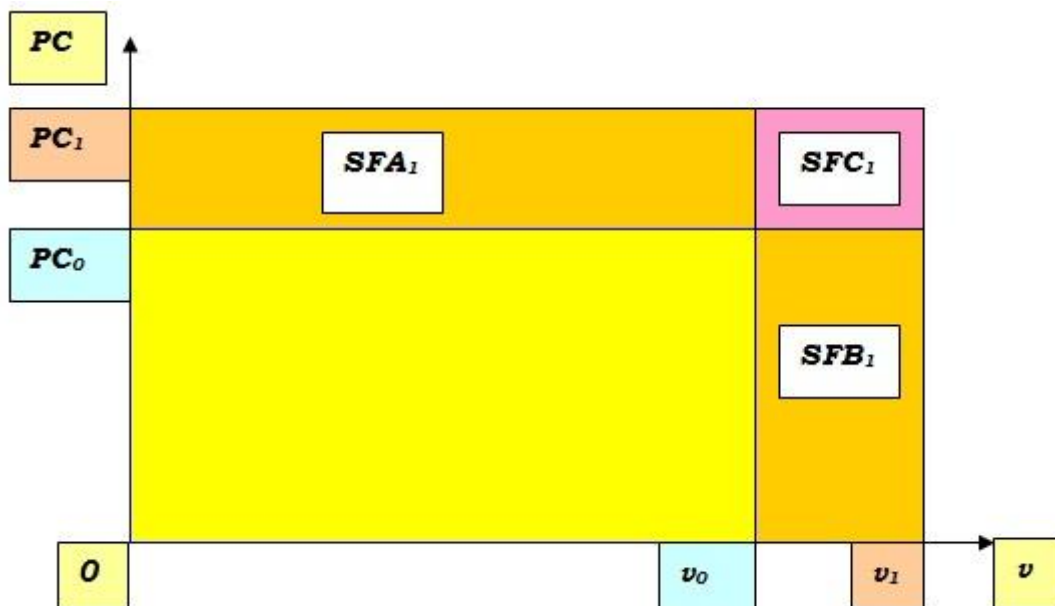
To znamená, že konkurenční sílu firmy **SF** můžeme dekomponovat do tří složek

$$SF_1 = SFA_1 + SFB_1 + SFC_1,$$

kde $SFA_1 = (PC_1 - PC_0) \cdot v_0$, $SFB_1 = PC_0 \cdot (v_1 - v_0)$, $SFC_1 = (PC_1 - PC_0) \cdot (v_1 - v_0)$.

Tento rozklad konkurenční síly je názorně zobrazen graficky na následujícím obrázku.

Grafická dekompozice konkurenční síly firmy



Můžeme dovodit, že *malé firmy mají malou moc*, resp. moc je jen spojena s určitou lokalitou, a tedy i *malou mobilitou*. (nezaměňujte *pružnost* s *mobilitou*, *pružnost* chápejte jako schopnost rychlé reakce, *mobilitu* jako součást konkurenceschopnosti). Malé firmy jsou tedy *pružné bez potenciálu výrazné mobility*. Tudíž jejich konkurenční síla je velmi malá.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Naopak *velké transnacionální firmy nebo jejich seskupení mají často konkurenční moc globálního charakteru a jsou globálně velmi mobilní (často jsou ale málo pružné).*

Dva praktické příklady: Představte si *velkou transnacionální firmu* jako obrovský tanker s malou možností rychlého manévrování, ale s obrovskou setrvačností. *Malá firma* je v tomto přirovnání dřevěný člun domorodců, kteří s ním obratně manévrují mezi vlnami, ale stačí větší vlna, která člun s domorodci spláchne do moře.

•

Je možné vyslovit názor, že v důsledku *odlišných konkurenčních sil* vzniká **nová typologie firem:**

- a) *lokálně konkurenceschopné firmy*
- b) *globálně konkurenceschopné firmy*
- c) *satelity globálně konkurenceschopných firem.*

•

Shrme-li předchozí úvahy a vyvodíme-li z popsaných vztahů podstatné souvislosti, dospějeme k velmi prostému závěru: *kdo dynamicky rozvíjí svůj potenciál a jeho mobilitu, resp. kdo podniká inteligentně, chápe spontánní řád firmy a „ovládá“ čas inovačního procesu, tomu roste konkurenční síla.*

V soudobém globalizujícím světě projevuje *moc firem*, zejména transnacionálních korporací ovlivňujících nejen vývoj na trzích v ekonomickém slova smyslu, ale též chování politiků států, průběh vojenských aktivit apod. V mnohém rozvoj těchto globálních firem nabývá charakteristiky, které byly typické pro jiné společenské komunity, jako jsou regiony, státy, seskupení států. V tomto kontextu je třeba věnovat zvýšenou pozornost zejména novým kategoriím, novým paradigmatům jako jsou kupř. *identita, integrita, mobilita a suverenita* firmy.

•

Výkonnost znamená charakteristiku, která *popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti (porovnání) s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti (tzn. porovnání své aktivity se vzorem).* Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu (vzoru) z hlediska stanovené *kritériální škály*. V praxi se nejčastěji setkáváme se *dvěma dimenzemi výkonnosti* – **efektivnost (dělat správné věci) a účinnost (dělat věci správně).**²⁷

Když se chceme hlouběji zabývat problematikou hodnocení výkonnosti podniku, zjistíme, že základním východiskem je **nadefinování správných měřítek výkonnosti**²⁸, které budou schopny postihnout co je pro daný podnik důležité z hlediska naplňování strategických cílů. Měli bychom si odpovědět na následující otázky:

- *pro koho budeme měřit - kdo zadal měření*

²⁷ Nutno upozornit na jazykovou nedůslednost: výkonnost je v podstatě formou potenciálu. Řada teoretiků i praktiků nedodržuje jazykovou a logickou čistotu a používá místo slova „výkon“, označující výsledek aktivity, slovo „výkonnost“!

²⁸ Tudíž je možné jej měřit jen jeho „spotřebováním“. Tudíž dále v textu se pod výkonností chápá dosažený výkon (výsledek spotřeby potenciálu).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- proč je měřítko zavedeno?
- jaká chování by mělo měřítko podporovat?
- jaká úroveň měřítka je žádoucí?
- jak může být tato dimenze výkonnosti měřena?

Odlišné cíle měření výkonnosti budou, jestliže je zadáno zaměstnavatelem, odbory, státem, regionální samosprávou atd. - pro prvního je nejdůležitější podíl na trhu, výnosy, zisk atd., pro druhého výše mzdy, sociální podmínky pro zaměstnance ap., stát sleduje daňovou výtěžnost, samospráva míru nezaměstnanosti atd.

Měřením výkonnosti z pohledu vlastníka podniku se snažíme zachytit faktory, které jsou v podstatě nástroji rozvoje konkurenceschopnosti a zároveň jsou akcelerátory výkonnosti podniku.

Podle *zákazníka* je výkonným subjektem ten, který je schopen předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení pocíťované potřeby zaplatit. Podle zákaznického konceptu jsou měřítkem této schopnosti kategorie: kvalita, dodací lhůta, cena.

Z pohledu *manažera* je výkonnost subjektu vysoká tehdy, když *prosperuje*. Má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a jeho hospodaření je likvidní a rentabilní. Měřítkem může být rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.

Vlastníci chtějí dosáhnout zhodnocení kapitálu jimi do firmy vloženého. Za výkonný subjekt můžeme považovat ten, který je schopen zhodnotit prostředky v nejvyšší možné míře a v co nejkratší době, musíme mít na paměti dva aspekty takového rozhodování a tím je čas a riziko.

Základním úkolem pro stanovení výkonnosti je propojení finančních a nefinančních ukazatelů na určitý společný jmenovatel. Nástrojem sestavování takového modelu měření výkonnosti podniku je *kauzální analýza vazeb*, tímto krokem si nadefinujeme rámec a architekturu fungování celého systému měření výkonnosti podniku.

Konkurenceschopnost a výkonnost podniků (globálních, satelitních tak i lokálně působících) se přeměňuje do podoby *konkurenční síly*. *Konkurenční síla je výslednicí „vektorového součtu“ různých faktorů podnikatelského potenciálu*. Jinými slovy řečeno, *výkonnost je specifickým podsystémem (složkou) konkurenceschopnosti*.

Nyní se soustředíme na otázku *měření konkurenční síly*. Lze najít odpověď ve dvou přístupech.

První přístup vychází z měření výkonnosti podniku založené na hodnotě podniku a opírající se o finanční kapitál. Na výkonnost podniku je nahlíženo z pohledu dosažené efektivnosti finančního kapitálu resp. poměrování výstupů ke vstupům. Jedná se o posuzování konkurenční síly z pohledu minulosti, resp. z pohledu výsledku, tedy v minulosti dosažené (projevené) konkurenční síly. Výsledkem posuzování je rozdělení posuzovaných společností buď na nejhodnotnější (posuzuje se tržní kapitalizace), nebo největší a finančně nejsilnější (index výkonnosti z agregovaných faktorů podnikání).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

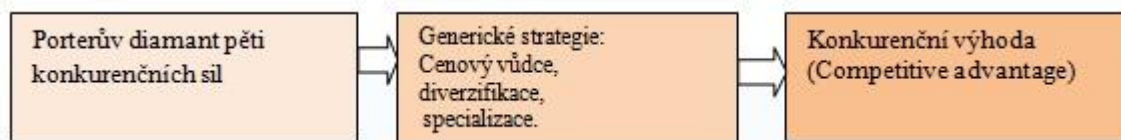
Druhý přístup vychází z téze, že při měření konkurenční síly již nestačí vycházet z hodnoty podniku opírající se o finanční kapitál, ale rovněž zohledňuje lidský, procesní (technologický), a zájmový potenciál. **Konkurenční síla je měřena z pohledu podnikatelského potenciálu.** Tento přístup má řadu variant.

Jednak se jedná o pohled na výkonnost, který chápe *konkurenční sílu* nabývající podobu buď **konkurenční výhody** (competitive advantage), nebo **konkurenční silné stránky** (competitive strength) nebo též **konkurenční energie/síly**²⁹ (competitive power).

•

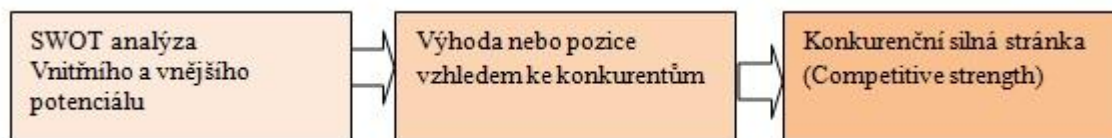
Dle Portera (1987) konkurenční síla má podobu **konkurenční výhody** vyplývající z podnikatelské činnosti. Konkurenční výhodu můžeme dosáhnout pomocí specifické strategie (strategie nákladového vůdcovství, diferenciacce, specializace), která je tvořena přebytkem z hodnoty, kterou firma tvoří pro své zákazníky a náklady s tím spojenými (nebo využitím nových technologií, postupů atd.). Současně konkurenční výhodu determinuje pět konkurenčních sil/charakteristik (síla zákazníků, dodavatelů, potenciálních nových rivalů, substitučních produktů, stávajících konkurentů, viz obrázek). *Tento přístup spojuje konkurenční sílu s konkurenční výhodou na trhu. Je rovněž rozvíjen i Kotlerem (2001), který při získání určité tržní pozice nabízí tomu odpovídající konkurenční strategie.*

Pojetí konkurenční síly dle M. E. Portera



U Burkeho (1984) konkurenční síla má **podobu silné stránky**, která je znakem výhody nebo pozice podnikatelského subjektu na trhu, vzhledem ke svým konkurentům schopnosti konkurovat. Konkurenční silná stránka je výsledkem SWOT analýzy vnitřního nebo vnějšího podnikatelského prostředí. Charakterizuje, jak se firma pohybuje ve svém prostředí a jak vyniká nad ostatními (viz obr.). **Konkurenční síla v tomto pojetí je výsledkem silné stránky vyplývající ze stavu vnitřního a vnějšího prostředí příslušné firmy.**

Pojetí konkurenční síly dle M. C. Burkeho



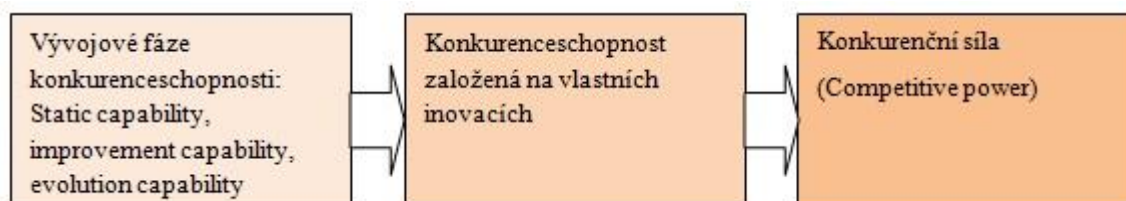
V pojetí **Fujimota (1999)** je konkurenční síla jako **Competitive power**. *Competitive power je výsledkem poslední vývojové fáze konkurenceschopnosti (evoluční fáze), kdy firma je schopna samostatně vytvářet nové inovace a stát se vůdcem na trhu.*

²⁹ V literatuře se objevuje také překlad „konkurenční síla“.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

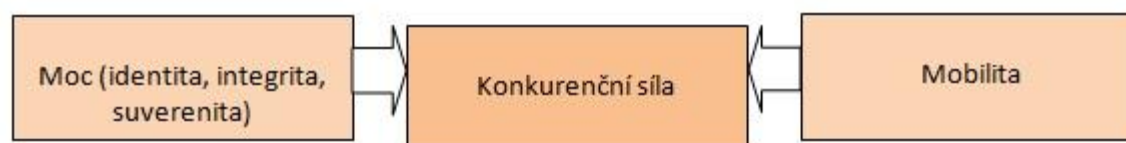
Firma postupně prochází vývojem od stabilní fáze (dosažení očekávané konkurenceschopnosti) přes fázi inovace resp. snahu o neustálé zlepšování a to prostřednictvím imitace konkurentů až po konkurenceschopnost založenou na vlastních inovacích (viz obr.). *Tento přístup vychází ze zkušenosti japonského managementu v Toyotě, především z principu sebezdokonalování.*

Pojetí konkurenční síly dle T. Fujimoto



Komplexnější pohled na konkurenční sílu podává koncepce **IDINMOSU** (viz obr.). Konkurenční síla je zde spatřována nejenom ve finančním zdraví firmy, zohledňuje i koncept BSC, ale především staví na identitě, integritě, suverenitě a mobilitě firmy. *Konkurenční síla podniku je determinována mírou moci (syntézou identity, integrity a suzerenity) a mírou mobility firmy (produktivního systému).*

Konkurenční síla dle modelu IDINMOSU



Konkurenceschopnost (resp. výkonnost) se přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby konkurenční síly firmy. Identita, integrita a suverenita firmy mají v těchto aktivitách spíše konzervativní, resp. statický charakter. Jde o atributy s „dlouhým“ cyklem změn konkurenceschopnosti, resp. konkurenční síly firmy. Jde tedy o specifický výraz **moci** firmy (mocenské „pozice“) v podnikatelském, případně širším prostředí, proto konkurenceschopnost nutno spojovat s pojmy moc a podvolení. Aktivní složkou konkurenceschopnosti je **mobilita** firmy (obecně organizace), která mocenský potenciál dynamizuje a rozšiřuje do dalších rozměrů, dává ji určitý směr a hybnost.

Abychom mohli míru moci a mobilitu firmy projevující se v podobě konkurenční síly (buď jako potenciál, tedy jako konkurenceschopnost) nebo jako reálný výsledek (úspěch v konkurenčním střetu) prakticky vyjádřit, popsat, změřit, musíme změřit rychlost a rozsah změny, kterou firemní konkurenční síla umožňuje.

Nutno si uvědomit, že *výkonnost může mít i další dimenze s ohledem na kritéria*, která jsou stanovena zadavatelem (např.):

- *daňová výkonnost (definuje: ministerstvo financí, obecní úřad apod.)*
- *tvorba pracovních míst (definuje: úřad práce, krajské úřady aj.)*
- *inovační výkonnost (definuje: ministerstvo průmyslu, hospodářská komora)*
- *mzdová úroveň (definuje: odbory) atd.*



21. MANAGEMENT PODNIKATELSKÉHO POTENCIÁLU

H) POTENCIÁL A MANAGEMENT (kapitoly 21. až 24.)

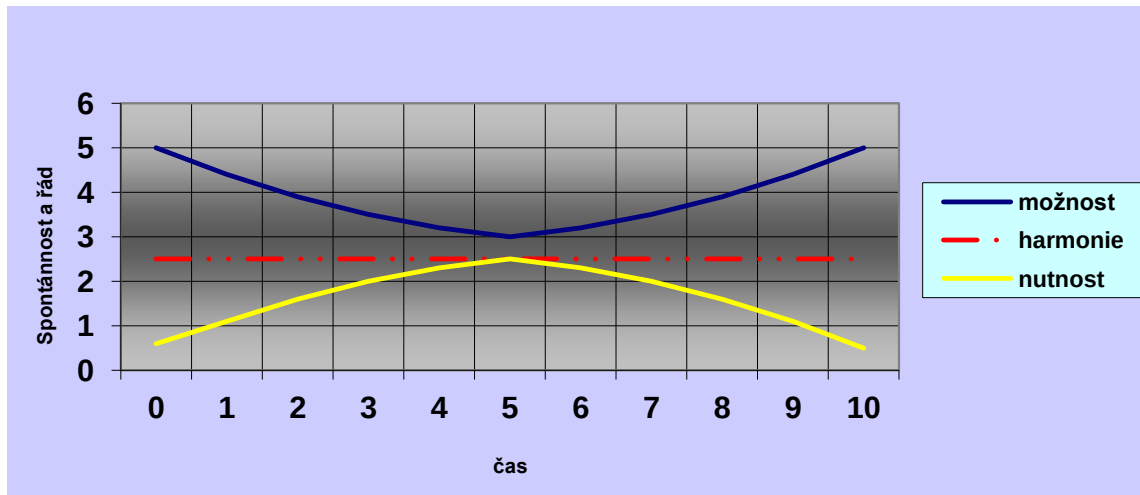
Současný stupeň poznání reality vede k závěrům, že soudobý management spěje k hledání harmonie mezi spontánností (entropií, chaosem) systému a jeho řádem (pořádkem, uspořádáním). Člověk, podnikatel či manažer se pohybuje v podniku mezi třemi typy procesů. Jednak jsou to procesy řízené, ve kterých řídicí subjekt uplatňuje svou moc (ovládá) vůči řízenému objektu (ovládanému). Dále jde o procesy neřízené avšak řiditelné, protože jejich řízení je méně efektivní (účelné, účinné a hospodárné) než ponechání procesu spontánnímu formování. Ostatní procesy jsou neřiditelné, podléhají jiným regulačním a vývojovým procedurám, než je lidská vůle a management.

To si často neuvědomují jak prostí lidé, tak manažeri i politici. Pro samé peníze a finanční úvahy nebo rentiérské zájmy se nezkoumá věcná podstata, ale člověk „se klání“ jen čísly finančních ukazatelů.

Následující obrázek poukazuje působení managementu na procesy spontánního řádu. Člověk (manažer, podnikatel) usiluje zvládnout dilemata jednoty protikladu možností a nutností, spontánnosti a řádu (na obrázku jde o časový interval 0 až 5). Postupná harmonizace zmenšuje rozptyl jevů na žádanou nebo dosažitelnou úroveň (časový okamžik 5). V tomto časovém intervalu šlo o uplatnění metod, technik a postupů inovačního, strategického, projektového managementu, marketingu, plánování apod. V následném období (5 až 10) zorganizovaný systém je napadán různými poruchami, neshodami, do řádů vniká spontánnost, rozptyl odchylek od řádu (harmonie) se zvětšuje. Management systému (procesů) je zaměřen na řízení jakosti, regulování procesů dle odchylek, motivaci, taktické korekce systému atd. Celý proces se však nezadržitelně řítí ke spontánnosti konce starého (systém stárne, odumírá) a ke vzniku nové spontánnosti zrodu systému (procesu) nástupnického.

Řízení za popsané situace má cyklický charakter. Dostupná literatura nabízí klasické pojetí managementu: sběr informací, kontrola odchylek, regulace, vyhodnocení (analýza, syntéza) podstatných faktorů, modelování, projektování, výběr variant, plánování, rozhodování, implementace, motivace atd.

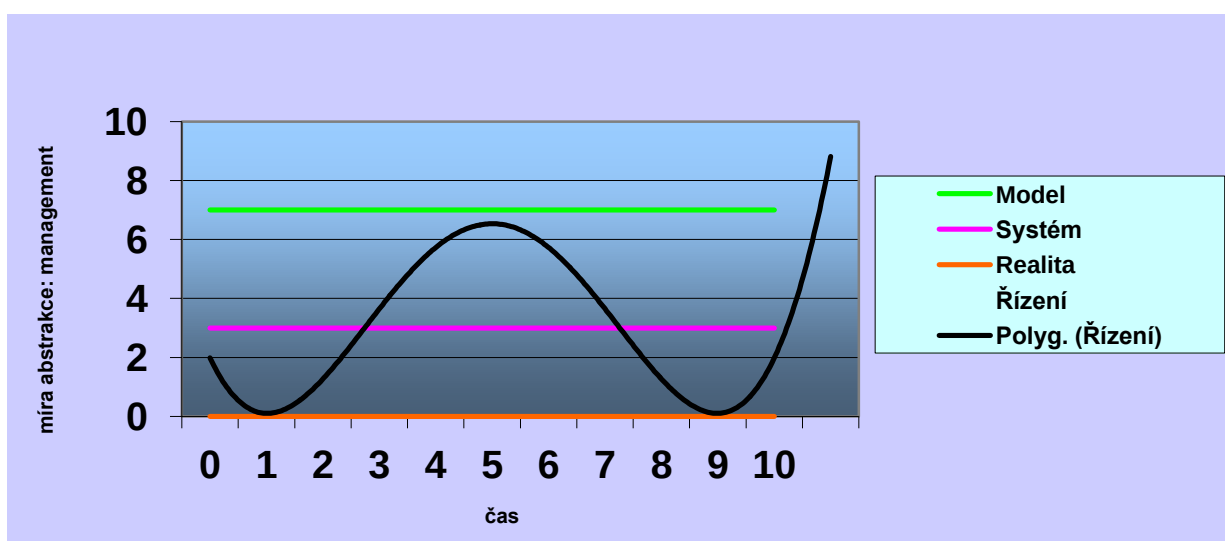
Management a spontánní řád



Je zřejmé, že čím větší je vliv spontánních procesů v systému, tím více nutno hledat abstraktní (neotřelá) řešení, aby byl nastolen efektivní řád. Proto je nutné hledat jiný pohled na soudobé řízení podniků a podnikání. Tento jiný pohled na management nabízí **systemový přístup** (viz následující obrázek). Prvým krokem je zobrazení *reality* v podobě účelově definovaných *systemů*. Následuje vyšší stupeň abstrakce – *modelování*, načež směřujeme k výběru nově zformulovaných systémů, které prosazujeme (implementujeme) do *reality*. Z obrázku je zcela zřejmé, že řízení objektu v čase má *diskrétní* (nespojité) charakter, přestože vlastní proces řízení jako proces abstrakce reality a materializace abstraktu je *kontinuální*.

Dokonce mnohdy je nutné *překročit rámec starých paradigmat* (norem, standardů, modelů, koncepcí apod.), aby byl nalezen nový řád nastupujícího zdánlivého chaosu (založeného na jiných paradigmatech formování reality) – viz graficky znázorněno křivkou spojnice trendu křivky řízení (polynomický trend řízení). Proto je třeba v době nástupu turbulentních a spontánních procesů a jevů hledat takové modely a koncepty managementu, které nalézají harmonii mezi řádem (ekonomickou a rozhodovací logikou) a spontánností (např. emocemi, intuicí apod.) v rámci vymezeného účelu, účinnosti a hospodárnosti, tzn. efektivnosti řízení systému (kupř. podniku) a jeho procesů.

Management: abstrakce a realita



Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Z předchozího textu se nabízí poznatek: existují **dva světy podnikání** ve dvou prostorech ekonomického života. *Svět klasické ekonomiky a managementu*, resp. svět klasických oborů, svět klasické konkurence s „pomalými“ procesy v reálném prostoru a čase. A *svět globálního trhu se superkonkurencí*, „rychlými“ procesy v relativním prostoru a čase, ekonomiky a managementu postaveného na synergii a spontánním řádu.

Dvě pojetí ekonomiky a managementu podniku však můžeme vidět i z jiného zorného úhlu. *Podnikání globálních pilotních firem*, podniků světové třídy má *dvě fáze*, které nejsou tak zřetelně oddělené u ostatních podniků. Jde o *fázi spontánnosti* a *fázi řádu*.

V době nejistoty a nestability, v době, kdy se produkce výrobků a služeb (resp. kvantitativní charakteristiky rozvoje podniku) blíží saturační hladině, nastává proces hledání východiska z entropie systému, dochází k hledání nové kvality, k projektování nové podoby systému. Jde o fázi projevu a zvládání spontánnosti. Jde o proces od spontánnosti (vize) až po rozhodnutí o konečné alternativě projektu (nalezení formálního řádu, maximalizuje se negentropie).

Následná fáze realizace (exploatace) projektu začíná realizací řádu v realitě. S běžícím časem, provozováním technologie, objektu atd. dochází k odchylkám od parametrů příslušného projektu – projevuje se zde spontánnost systému, narůstá jeho entropie.

Je tedy zřejmé, že obě fáze: *projektování a exploatace projektu, spontánnosti a řádů* se opírají o odlišné ekonomické a manažerské principy. Tudiž předem, než situace nastane, musíme se zamýšlet, co a jak učinit.

Management podnikatelského potenciálu

Uměním vysokoškolsky vzdělaného podnikatele, ekonoma nebo manažera je rozpoznání *potenciálu* podniku, podnikatele, podnikatelského prostředí, zaměstnanců apod., nikoli jen konečného výsledku nebo efektu aktivity, lidského úsilí, podnikání apod. Efekt pozná středně vzdělaný člověk nebo zkušený praktik aniž by měl nějaké „školy“. „*Absolvent univerzity musí umět navíc podat teoretické poznatky přirozeným jazykem posluchačů, kterým není ekonomické a manažerské vzdělání vlastní nebo nemají ani vysokoškolské vzdělání ... A to existují též praktici, kteří požadují vše exaktně popsat a vyjádřit. Bohužel, to je obrovský problém. Život se nedá jen měřit nebo popisovat běžným hovorovým jazykem.*“

Skutečně, život je *vtahem kvality a kvantity*, tedy *vztahem neměřitelných a měřitelných jevů* odrážejících složitou podstatu a komplikované mechanismy chování a fungování zkoumaného objektu. I tuto dovednost musí zvládat dobrý podnikatel, ekonom a manažer.

Pokusme se tyto náročné skutečnosti zvládnout. V následujícím textu se okomentujeme některé postupy a přístupy managementu podnikatelského potenciálu. Musíme si však připomenout paradigma potenciálu: **potenciál není přímo měřitelný!**

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Zcela zřejmá je tedy otázka: lze nabídnout nějaké konkrétní postupy, metody a techniky vymezení a "měření" podnikatelského potenciálu? Odpověď zní *ano*, avšak jsou zde omezení. *Potenciál*, jak již bylo několikrát řečeno, *není přímo měřitelný*. *Měřit se dá buď ex post, a to pouze pomocí efektů, vynaloženého potenciálu na dosažení efektů a ztrát*. Tedy v podobě *spotřebovaného a projeveného potenciálu*. *Stabilizovaný potenciál není možné přímo měřit ani ex post*, protože se neprojevuje a nespotřebovává. Proto bychom mohli „měření“ potenciálu ex post charakterizovat následujícím výrokem: „*na základě zjištěných výsledků měření se domníváme, že spotřebovaný potenciál byl tolik a tolik ...*“.

Nebo jde o tzv. „*měření*“ *potenciálů ex ante* jejich nepřímým vymezením a kvantifikací, která na základě určitých projevů, symptomů, kvalitativních změn systému a jeho částí apod. popisuje nějaké „očekávání“ objemu a struktury potenciálů. Je tomu obdobně, jak pedagog klasifikuje žáka, jak lékař stanoví diagnózu, jak umělec si představuje reakci diváka atd.

•

Každé měření je určitým (účelově definovaným) zjednodušením reality. Měrné jednotky, pravidla měření, jakož i podmínky měření atd. jsou pouze nějakým modelem (zjednodušením) reality.

Problematicke vymezení a měření podnikového (podnikatelského) potenciálu se většinou věnuje *podniková (podnikatelská) diagnostika*. Obecně lze říci, že tyto metody a techniky se dělí do tří skupin:

- **lokální** (věnované jen určitému detailu nebo úzkému segmentu podnikání, podniku apod. – často se tyto techniky a metody přirovnávají k „pohledu na věc“ lékaře specialisty)
- **globální** (pohlíží na podnik, podnikání apod. jako na celek „o sobě“, resp. obrazně řečeno jde o pohled, resp. o techniky a metody „vyšetřování“ pacienta všeobecným lékařem)
- **totální** (jde o hluboké a komplexní zkoumání potenciálu firmy v dialektické jednotě celku a částí, resp. jde o metody a přístupy „konzilia“ diagnostiků – „lékařů“).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Existuje však trvalá diskuse mezi odborníky i praktiky na téma jak a zda vůbec měřit jevy a procesy v ekonomice, managementu, marketingu a podnikání obecně. Názory se rozkládají do spektra mezi extrémy: na jedné straně jsou to tak zvané „hard“ a na druhé straně „soft“ přístupy k realitě.

Dosud převládaly názory finančních expertů, specialistů na simulace výrobních a ekonomických procesů apod., kteří preferovali „hard“ přístupy k ekonomice a podnikání pod heslem „co se nedá měřit, to se nedá řídit“. Zcela lakonicky uvedený požadavek formuloval slovy S. M. Višněv (1977) v kapitole věnované „Měření ekonomických veličin“ jednoznačně konstatuje „neměřitelné není veličina“. Tamtéž dodává. „Základními prvky modelů jsou „parametry“ (v daném případě ekonomické parametry). Parametry (parametrické ukazatele, charakteristiky) rozumíme takové měřitelné veličiny, které charakterizují strukturu ekonomických systémů, jejich stav, úroveň a vývojový proces. Tyto veličiny tvoří kostru modelů a základ aplikace kvantitativní analýzy v ekonomii.“ Jde o silně „hard“ pojetí měření v ekonomice, které ve své podstatě odpovídá „centrálně plánovitému řízení“ a starším „školám“ managementu, ve své podstatě popírající podstatu podnikání, tvořivosti, dynamiky vývoje společnosti a lidského potenciálu atd.

Tentýž autor nicméně rovněž konstatuje, že v ekonomice je termín „veličina“ používán v širším smyslu a připouští se rozbor veličin principiálně *neměřitelných*. Višněv dodává, že kromě „měření“ (určitým etalonem, měrnou jednotkou) se v ekonomii používá různých způsobů srovnávání: podle stupňů intenzity, podle pořadí (s rostoucími nebo klesajícími ukazateli), srovnání typu „lépe-hůře“ apod. Není tedy nutné dokazovat, že *dynamiku rozvoje ekonomického systému nelze formalizovat úplně*. Tedy nelze vše měřit ve formě „tvrdých“ veličin (dat), ale nutno též porovnávat jevy mezi sebou a stanovit mezi nimi odlišnosti, to platí zejména o stanovení hodnoty („měření“ velikosti) podnikatelského potenciálu.

Přesto se lze shodnout na vymezení *tří základních způsobů "měření" ekonomických „veličin“ (resp. veličin v podnikatelství)*:

1. *počítání se stejnorodými diskrétními objekty,*
2. *„atomizace“ složité veličiny pomocí zavedení měrné jednotky, která umožňuje přejít k počítání s jednotkami stejnorodými,*
3. *vzájemné převádění kvalitativně různorodých objektů na jeden měřitelný objekt pomocí ekvivalentů.*

Nyní se pokusíme popsat některé osvědčené přístupy, metody a techniky k „měření“ *potenciálu firmy*. Nejvíce nám vyhovuje třetí způsob „měření“ (viz předchozí odstavec).

V první řadě nutno provést *kvalitativní předběžnou analýzu* řešeného (zkoumaného) objektu (jevu, procesu, firmy atd.). A to:

- a) Především je nutno *vymezit prvky, vazby, hranice, subsystémy, okolí, základní rysy dynamiky a chování systém.*
- b) Dále je třeba pro relativně zřetelně vymezené jevy definovat tzv. *normál* (tzn. normální, běžný, standardní, bazický apod. srovnávací charakteristiku) vymezenou *kvalitativně* (kupř. popisem) nebo *kvantitativně* (např. číslem a rozměrem, tzn. měrnou jednotkou).
- c) V následném kroku je třeba *stanovit polohu „normálu“ oproti reálným jevům* (čímž se dostáváme k „nejhrubšímu“ měřítku měření, tedy zařídování) – umístění normálu může mít tři polohy:

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- **horní (resp. vpravo)**, jde o pozici normál = maximum (obecně může jít o $+\infty$),
 - **dolní (resp. vlevo)**, jde o pozici normál = minimum (obecně může jít o $-\infty$),
 - **„střední“**, reálné jevy se nacházejí „pod“ i „nad“ normálem (resp. vlevo i vpravo).
- d) Následuje stanovení **míry citlivosti subjektu** (tzn. pro koho je „věření“, resp. vymezení veličiny určeno) na změnu veličiny (jde v podstatě o stanovení měřítka účelného /smysluplného/ zařídování, resp. stanovení „škály“ reálných jevů).

Pro potřeby zkoumání potenciálů měřítka (škály) můžeme **roztřídit** podle jejich jemnosti „popisu“ (zobrazení) reality:

- a) měřítko **„existence“** – jde o kvalitativní vyjádření, zda jev existuje či nikoli, resp. jde o měřítko typu „ano-ne“, ve kterém existenční míra je vymezena intervalem $(-\infty, +\infty)$ bez jakéhokoli vnitřního dělicího bodu;
- b) měřítko **„tři složek“** – jde o rozdělení předchozího intervalu vnitřním dělicím bodem – výroková logika používá pro tuto situaci pojem „nebo“, což znamená: „ano“, „ne“, „tak i tak“ (resp. „to i to“, „něco mezi tím“, slovenština používá např. pojem „áno aj“);
- c) dalším krokem upřesnění měřítka často bývá **vymezení okrajových bodů**, tedy „vyloučení“ (abstrahování) nekonečen $(-\infty, +\infty)$ z definovaného intervalu;
- d) následně jde jen o proces dalšího **zjemňování měřítka** např. až na milimetry, haléře, desetiny procenta atd.

Nutno však upozornit na některé odlišnosti různých přístupů při **stanovení měřítka**:

- a) velmi často se vyřazují z měřítka **body dělicí škálu** na jednotlivé intervaly, resp. se vyřazují jen některé body (např. náš letopočet nemá **nultý rok**, tedy roky počítáme od roku jedna našeho letopočtu nebo jako roky před naším letopočtem – např. římské číslice vůbec neznají „nulu“);
- b) zejména v managementu, ekonomice či podnikání se obvykle „opomíjí“ zařadit do škály situace označena slovem **„nevím“**;
- c) opomíjí se **„práce“ s vícerozměrným měřítkem** např. v pojetí **„vnitřní“** (tzn. systému) a **„vnější“** (tzn. okolí) charakteristiky jevu apod.

Z vlastních praktických zkušeností mohu doporučit následující velmi jednoduché zásady odhalování (měření) podnikatelského (konkurenčního) potenciálu.

•

Bodování

Základní kroky diagnostikování potenciálů podniku či podnikání tvoří následující velmi jednoduchý postup:

- a) *rozhodnutí o existenci potenciálu* – existuje či nikoli, resp. je poznatelná (je adekvátní pro „citlivost“ našeho vnímání) možná nebo nutná změna?

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- b) rozhodnutí o tom, zda *jde o jev vnitřní* (znak systému) nebo *vnější* (znak jeho okolí) – nastavuje se dvojrozměrnost škály,
- c) rozhodnutí, zda je jev „*pozitivní*“ či „*negativní*“ s ohledem na vymezený normál (v případě „*vnitřní škály*“ jde o silnou, slabou nebo neutrální stránku systému, v případě „*vnější škály*“ jde o příležitost, ohrožení nebo o neutrální jev) nebo o konstatování „*nevím*“, které (pokud není odstraněno v relativně krátkém čase) považují za extrémní slabou stránku nebo extrémní ohrožení, protože do dalšího rozhodovacího procesu vnáší nežádoucí nejistoty,
- d) následuje *zjemnění měřítka*, např. na intervaly „*velmi slabý*“, „*slabý*“, „*velmi silný*“, „*silný*“ atd., až např. dospějeme k měřítkům používaným účetními či technology.

Názorně pak můžeme výše popsanou strukturu klasifikování („*měření*“) potenciálu znázornit následující tabulkou.

Zjednodušené „*měření*“ podnikatelského potenciálu

Jev vnitřní/vnější	<i>Velká příležitost</i>	<i>Příležitost</i>	<i>Ohrožení</i>	<i>Velké ohrožení</i>	<i>Nevím</i>
<i>Velmi silný</i>	4+4	4+3	4+2	4+1	4+0
<i>Silný</i>	3+4	3+3	3+2	3+1	3+0
<i>Slabý</i>	2+4	2+3	2+2	2+1	2+0
<i>Velmi slabý</i>	1+4	1+3	1+2	1+1	1+0
<i>Nevím</i>	0+4	0+3	0+2	0+1	0+0

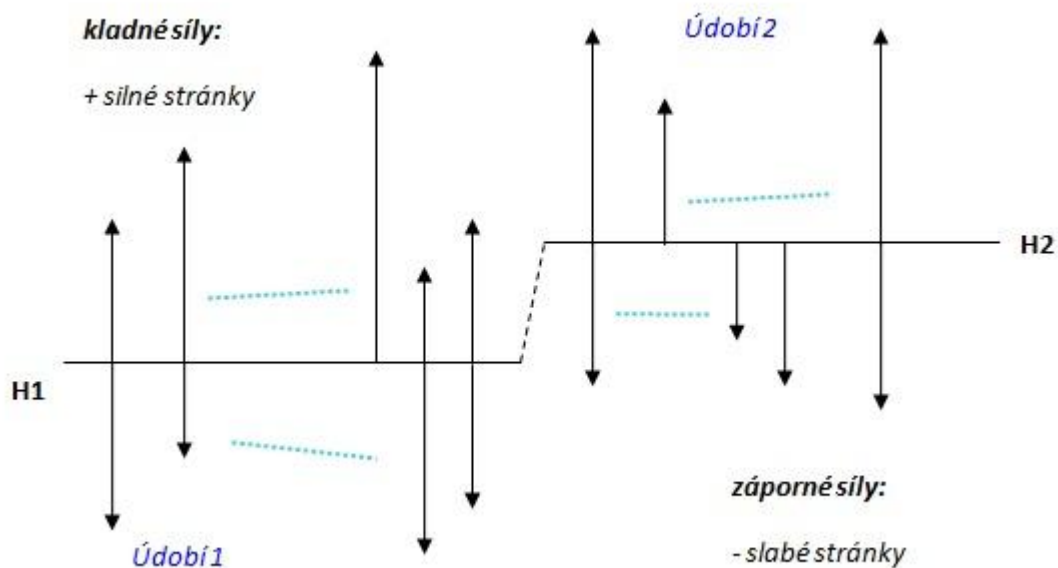
Komentář k tabulce: jednotlivé „*míry*“ potenciálu jsou kromě slovního vymezení charakterizovány i číselně (0,1,2,3,4, tedy 4+4 znamená situaci: „*vnitřní velmi silný jev se kombinuje s velkou /vnější/ příležitostí*“).

•

Vektorová a množinová silová pole

Často se používá při hodnocení a měření potenciálů popis pomocí vektorů, který graficky rozvíjí bodování popsané v tabulce. Relativně jednoduchým způsobem je vytvořeno tzv. **silového pole**. Sestaví se diagram dílčích potenciálů, tzn. kladných a záporných sil (délka úsečky představuje velikost síly) pro prvé (základní) a následující údobí. Součet záporných a kladných sil vytvoří hladinu (H1 a H2). Posun hladiny v čase (v našem případě jde o pozitivní vývoj) charakterizuje dynamiku složené potenciálu.

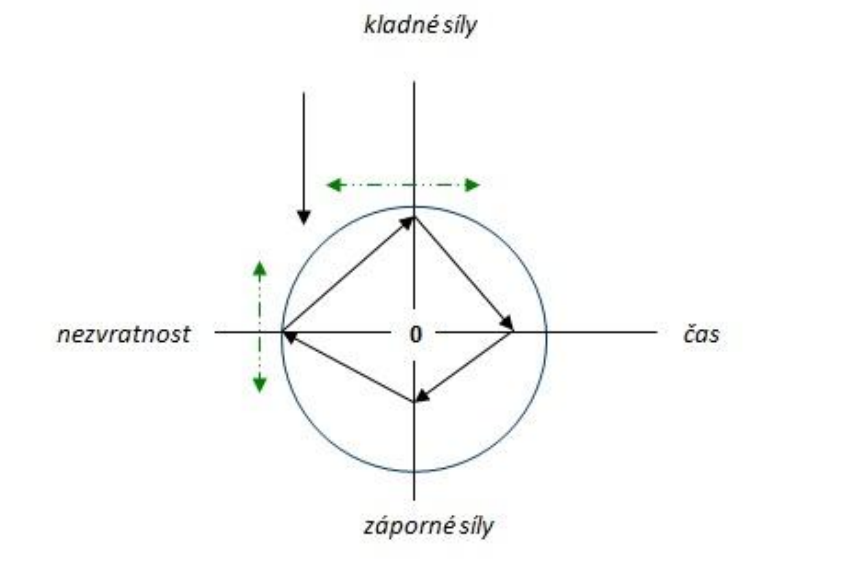
Silová pole potenciálů v hladinách jevů



Složitější postupy měření potenciálů vnášejí do diagramu silového pole **další dimenze** (kupř. **míru nezvratnosti, čas**). Silové pole je dynamizováno, rotuje, tudíž kruh (mnpžina) znázorňující velikost složeného potenciálu se zvětšuje a zmenšuje podle dynamiky změn jednotlivých dimenzí (kladné a záporné síly, nezvratnost, čas, viz další obrázek). Tento přístup se dá kombinovat s přístupem znázorněným na předchozím obrázku.



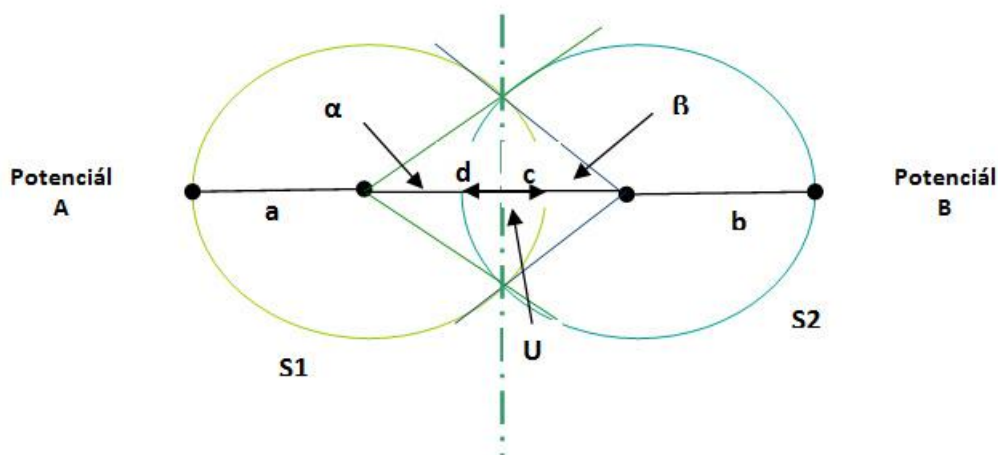
Silová pole v jedné množině jevů



Řada ekonomů, manažerů a zvláště techniků využívá grafický aparát **více množin**. Uvedme velmi jednoduchý příklad. Postup je následující (viz následující obrázek I):

- zakreslíme si 2 kruhy, které charakterizují:
 - = *potenciál* (kruh) **A** o poloměru r_a , který se rovná vzdálenosti mezi body **a** – **S1**,
 - = *potenciál* (kruh) **B** o poloměru r_b , což je vzdálenost mezi body **b** – **S2**,
- průnik kruhů **U** představuje vzájemně *účelnou* část potenciálů (velikost průniku je závislá na vztahu mezi vzdáleností středů kruhů (**S1**, **S2**) s a součtem poloměrů $rr = r_a + r_b$);
- pak vypočteme velikost plochy **U** jako rozdíl výsečí kruhů a trojúhelníků mezi body **S1**, **S2**, **c**, **d**, případně nevyužitý potenciál **A** – **U** nebo **B** – **U**. K vyřešení této úlohy postačí znalost středoškolské matematiky.

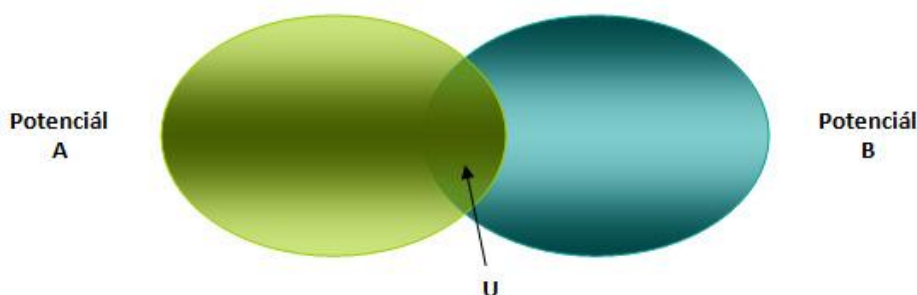
Vymezení potenciálů pomocí více množin (I)



Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Existují však i velmi složité postupy, které pracují s množinami ve více dimenzích. K "zašifrování" rozměrů potenciálů se používají místo vektorů barvy, odstíny, hustota bodů apod. (viz obrázek II).

Vymezení potenciálů pomocí více množin (II)



Tyto veličiny se převádějí digitální cestou na číselné údaje, s kterými se pracuje pomocí složitých matematických postupů. Existují však i složitější postupy postavené na multimediálních prostředcích působících na další smysly (zvuk, teplo, hmat atd.). Aplikace jsou známy ze speciálních oborů (kupř. utajování a šifrování dat). K vyřešení těchto úloh je zapotřebí použití speciálního software a odbornosti specialistů. Aplikace těchto sofistikovaných přístupů se používá v managementu avšak zřídka v "civilní" sféře. Jde o multi-dimenzionální "audiovizuální" technologie, které známe např. z nových virtuálních technologií. Uvedené prostředky, technologie a techniky diagnostikování se mění v podstatě kontinuálně.

Vymezení potenciálů pomocí n -rozměrných elipsoidů

Předpokládejme, že současný svět³⁰ může popsat následujícím obecným modelem $(n + 1)$ rozměrného časoprostoru. Obecný matematický model definujeme " n -rozměrným" *prostorem* $V_n = \pi * a * b. \dots * n$,³¹ přičemž pro jednotlivá $x = a, b, \dots, n$ platí, že jednotlivá x patří do intervalu 0 až $-\infty < x < \infty$, a $n+1$ je dimenzí času. Uvedený zápis nutno chápat ve smyslu booleovské algebry a matematické výrokové logiky. Tedy je-li $x = 0$, systém (modelovaný svět) jako řád (celek) v důsledku zániku jedné nebo více dimenzí zaniká v chaosu (entropii). Pro $0 < x < 1$ dimenze se systém hroutí (probíhá proces degenerace). Dále je-li $x = 1$ modelovaná dimenze stagnuje (je statická, resp. v klidovém stavu existence) a systém³² v této dimenzi dostává se do stavu řádu (maximální uspořádanosti). A pro $1 < x$ dimenze se rozvíjí směrem k nekonečnosti (expanduje, směřuje k novému typu chaosu).³³

³⁰ Svět chápeme jako poznanou i nepoznanou realitu v materiální, nemateriální, virtuální, duchovní a dalších formách a projevech.

³¹ * je symbolem pro násobení.

³² V souladu s teorií systém chápeme jako účelový (subjektem definovaný) obraz reality a model jako účelový obraz systému (tedy systém vytváříme na realitě a model na systému).

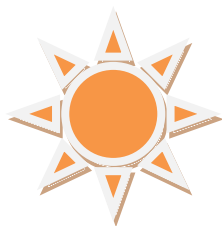
³³ V tomto evolučním kontextu nutno chápat nulu nikoli jako prázdno (nic, vakuum), ale jako počátek nového, tedy jde o koncentrovaný potenciál budoucího světa. Obdobně chápeme nekonečno jako konec starého s potenciálem nového (tzn. "nekonečno nul"). Nulu jako nic pouze chápe staticky (neevolučně) algebra (tedy platí např. $1 + 0 = 1$).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Z uvedeného plyne že, model světa může mít různé podoby od přímky až po mnohorozměrný elipsoid atd.

•

Je zcela běžné používání metod a technik aplikovaných v různých vědních oborech (kupř. finance, marketing, management, řízení kvality, matematika, informatika, medicína, technické obory atd.). Soudobé poznatky různých vědních disciplín (práce s obrazy, spektroskopie, digitalizace, multimediální software, psychologie, sociologie atd.) obohacují metodologie poznání potenciálů a jejich kvantifikaci. Ekonomové, podnikatelé a manažeři musí hledat „technickou“ a metodickou pomoc i v těchto na první pohled „odcizených“ vědních oborech. Navíc můžeme zkoumat celé systémy složitých potenciálů pomocí strukturní či faktorové analýzy apod. Popisovaná problematika však překračuje náročností i obsahem náplň a cíle této publikace a požadavky kladené na magisterské studium oboru Podnikání.



22. DIAGNOSTIKOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO POTENCIÁLU PŘÍSTUPEM GM-TREND

Diagnostická technika (resp. přístup) „GM-TREND“ je postavena na několika základních krocích, které jsou odvozeny z teorie hodnotového inženýrství a operačního výzkumu.

1. Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy

Rozklad (analýza) funkcí (podnikatelských potenciálů) firmy by měl respektovat následující požadavky:

- vymezení funkce** (potenciálu) musí být vždy konkrétní a bez rozporů – funkci je zapotřebí vyjádřit jak vnitřními (v rámci systému), tak vnějšími (v rámci okolí systému) vzájemně nezávislými charakteristikami v **minimálním počtu 5 (maximálně 10)**;
- vrcholovou skupinu funkcí** (potenciálů) firmy označujeme jako **hlavní** (nadřazené) **funkce** a od nich **odvozenou** (podřazenou) **vrstvu funkcí** označujeme jako **funkce základní** (hlavní funkce nutno vždy rozčlenit na funkce základní, jinak by dekompozice potenciálů byla pochybná a nereálná);
- podobně se postupuje do hloubky při odvozování **funkcí nižších řádů** a zpracovávají se lokální diagnózy (hloubka dekompozice jednotlivých větví bývá obvykle různá).

Tímto postupem získáme **hierarchický strom** (pyramidu) potenciálů (funkcí) vyrůstající z hlavních funkcí a končící na **elementární úrovni** (tzn. **elementární funkce** /potenciály/ se nedají, resp. není účelné je dále dekomponovat). **Elementární funkce** je popsána cca **5 až 10 charakteristikami**, přičemž každá nadřazená funkce by se měla skládat cca **ze tří až 7 funkcí podřazených**.

Nutno ještě upozornit na praktickou zkušenost, že se mnohdy setkáváme s funkcemi, které nelze zařadit do hierarchického stromu funkcí firmy. Jde obvykle o **funkce cizorodé**, pro firmu „cizopasné“. Tyto funkce je třeba podrobit velmi detailní lokální diagnóze a stanovit míru jejího negativního dopadu (oslabení, ohrožení) na existenci firmy.

•

Nyní okomentujeme **příklad totální diagnózy potenciálu malé firmy přístupem GM-TREND** (zjednodušeno pro účely cvičení a návodu k vypracování zprávy ze samostudia – semestrální eseje). Složitější postup diagnostikování potenciálů velkého podniku je uveden v knize Mikoláš, Z., a kol. (2011) *Konkurenční potenciál průmyslového podniku* (Praha, C. H. BECK).

Předpokládejme existenci malé firmy s názvem „Bistro“.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

1. Dekompozice a charakteristika potenciálů funkcí

A) Dekompozice funkcí "Bistra"

Bistro je dekomponováno do 4 hladin funkcí:

H0 - hlavní funkce

H1 - Základní funkce (3 -7)

H2 - odvozené funkce (3-7)

H3 - elementární hladina (5 - 10 charakteristiky).

Funkce číslujeme sestupně jako v účetnictví: první číslice (třída) - číselné označení základní funkce, např. H1, druhá číslice (skupina) - číselné označení odvozené funkce, např. H11, resp. postupně (pokud existuje potřeba) dílčí odvozené funkce označujeme číselně např. takto: H111, H1111, H11111 atd. Elementární (konečná) hladina je popsána charakteristikami, které mají číselné označení složené s čísla funkce a na poslední pozici (poslední číslici) je číslo charakteristiky od 1 do 5 (minimálně), případně je označujeme 6, 7 ... maximálně do čísla 10. Pokud by v elementární hladině bylo méně než 5 charakteristik, musíme buď doplnit po analýze zkoumané firmy 5. charakteristiku, nebo odvozenou funkci dekomponovat na další dílčí odvozené funkce dle výše uvedených metodických pokynů.

Poznámka: V tomto příkladu funkce 11 není dekomponována na 3 – 7 odvozených (dílčích) funkcí, ale z didaktických důvodů dekompozici tvoří jen dvě odvozené funkce, čímž se snižuje počet kombinací dalších analýz a ulehčuje se práci studentům!!

B) Charakteristika elementárních funkcí "Bistra"

K jednotlivým elementárním funkcím (v příkladu "Bistro" jde o funkce 111, 112, 113, 12 a 13 nutno vypracovat tabulky s charakteristikami. Tedy jde o v první řadě o vymezení charakteristik elementární funkce (tzn. uvést číselné označení a popis charakteristiky) a provedení **SWOT analýzy** uvedené charakteristiky. Jako názornou ukázkou uvádíme tabulku k elementární funkci **111**:

Číslo charakteristiky	Popis charakteristiky	Orientace charakteristiky (SWOT analýza)
1111	Polévky	SI
1112	2. vařené jídlo	OH
1113	Ohřev polotovarů (pizza aj.)	SL
1114	Drobné tepelné výroby (párek aj.)	SI
1115	Studená kuchyně (obložený chléb apod.)	SI
1116	Teplé nápoje (čaj, káva aj.)	PŘ

Obdobně se postupuje u elementárních funkcí 112, 12 a 13 atd.

2. Kompozice potenciálů funkcí

Při kompozici potenciálů postupujeme zezdola nahoru, tedy od charakteristik elementárních funkcí až k hlavní funkci v hladině H0. Aby nedocházelo k záměnám označení s dekompozicí (H0, H1 atd.), označujeme hladiny kompozice "i" a postupujeme zezdola nahoru (např. $i=0$, $i=1$ atd.). Při kompozici aplikujeme dvě metody: **syntézu** a **synkrézu**, které jsou doplněny metodami **bodování**, **srovnávání**, **třídění** a **klasifikace** (zn. uspořádání do řady charakteristik od nejvýznamnější k méně významným).

Nyní podáme stručný komentář k příkladu "Bistro".

A) krok první: hladina $i = 0$: charakteristiky s nevýznamným potenciálem

Nejdříve nutno na hladině $i = 0$ "selektovat" charakteristiky s *nevýznamným* a s *vyšším* potenciálem.

K příkladu "Bistro" na ukázkou uvádíme "selekci" charakteristik na hladině $i = 0$ kompozice funkcí 111 a 112:

SI			SL			PŘ			OH		
Pořadí	Číslo charakteristiky	bod	Pořadí	Číslo charakteristiky	bod	Pořadí	Číslo charakteristiky	bod	Pořadí	Číslo charakteristiky	bod
1	1115	0	1	1126	0	1	1116	0	1	-	0
2	1121	0	2	-	0	2	-	0	2	-	0
3	1125	0	3	-	0	3	-	0	3	-	0
4	-	0	4	-	0	4	-	0	4	-	0

Poznámka 1: Všechny vybrané charakteristiky byly ohodnoceny *nula body*, proto v této tabulce nemá pořadí charakteristik reálný význam.

Poznámka 2: Do vyšší hladiny kompozice vždy musí postoupit při syntéze alespoň jedna charakteristika příslušného typu (SI, SL, PŘ, OH)!

Obdobně postupujeme na hladině $i = 0$ při kompozici funkcí 12 a 13.

B) krok druhý: hladina $i = 1$, kompozice funkcí 111 a 112: syntéza

Z hladiny $i = 0$ do hladiny $i = 1$ postoupily charakteristiky, které mají větší význam (potenciál) než v hladině $i = 0$ (tzn. s nevýznamným potenciálem). Uplatňujeme zde několik metod, z nichž stěžejní jsou **syntéza** a **synkréza**.

• Krok druhý Sy - syntéza:

Ve skupinách charakteristik SI, SL, PŘ a OH (které postoupily z hladiny $i = 0$ do hladiny $i = 1$) provedeme *srovnání* a vybereme nejvýznamnější charakteristiku (zapišeme k pořadí 1), pak pokračujeme "druhým kolem", tedy vybíráme druhou nejvýznamnější (zapišeme k pořadí 2) atd.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Podmínkou k výběru je, aby v každé skupině byla vybrána **minimálně jedna charakteristika z každé skupiny SI, SL, PŘ a OH, ale maximálně čtyři**. Pokud uvedená podmínka není splněna, pak je nutné se vrátit k analýze a "selekcí" v příslušné hladině $i = 0$ a provést korekci (opravu) předchozích výsledků kompozice.

Pak přiřadíme body: *k pořadí 1. přiřadíme 4 body, k pořadí 2. body 3, k třetímu 2 body a ke čtvrtému 1 bod.*

Ukázka postupu na příkladu "Bistro":

<u>SI</u>			<u>SL</u>			<u>PŘ</u>			<u>OH</u>		
Pořadí	Číslo charakteristiky	body	Pořadí	Číslo charakteristiky	body	Pořadí	Číslo charakteristiky	body	Pořadí	Číslo charakteristiky	body
1	1111	4	1	1122	4	1	1123	4	1	1112	4
2	1114	3	2	1113	3	2	-	3	2	1124	3
3	-	2	3	-	2	3	-	v	3	-	2
4	-	1	4	-	1	4	-	1	4	-	1

• Krok druhý Sk - synkréza:

Nyní budeme charakteristiky uvedené tabulce *syntézy* (příslušné funkce) *porovnávat* s ohledem na jejich význam pro vývoj podniku („Bistro“) a budeme je znovu *"komponovat"* ale *nehomogenní syntézou (synkrézou)*. To znamená, že nejdříve srovnáváme charakteristiky uvedené v tabulce syntéza na prvním pořadí *napříč skupinami SI, SL, PŘ a OH*. Nejvýznamnější charakteristiku zapíšeme do tabulky *synkréza* na prvé pořadí. Pak ke zbylým charakteristikám z pořadí prvního přidáme charakteristiky z pořadí druhého a vybíráme do tabulky *synkréza* druhou nejvýznamnější charakteristiku (kterou přiřadíme v tabulce k druhému pořadí). A znovu dokola: ke zbylým charakteristikám z pořadí prvního a druhého v tabulce syntéza přidáme charakteristiky z pořadí třetího. Vybereme, zapíšeme do tabulky *synkréza* atd. Nakonec ke zbylým charakteristikám z předchozího třetího "kola" přidáme charakteristiky ze čtvrtého pořadí v tabulce syntéza atd.

Platí však podmínka. **V tabulce synkréza musí být minimálně jedna charakteristika, maximálně však 4.** Pokud tuto podmínku nelze splnit, pak se musíme vrátit k *syntéze* a revidovat její předchozí výsledky atd., až výše uvedená podmínka je splněna.

Při přiřazování charakteristik k pořadí v tabulce *synkréza* nutno opsat z tabulky *syntéza* označení charakteristiky ze *SWOT analýzy* (SI, SL, PŘ a OH) do třetího sloupce tabulky *synkréza*.

Body v tabulce *synkréza* jsou stanoveny takto: k pořadí 1. přiřadíme $4 + 4 = 8$ bodů, k pořadí 2. bodů $4 + 3 = 7$, k třetímu $4 + 2 = 6$ bodů a ke čtvrtému $4 + 1 = 5$ bodů. V další (vyšší) hladině budeme analogicky: např. $8 + 4 = 12$ bodů, k pořadí 2. bodů $8 + 3 = 11$, k třetímu $8 + 2 = 10$ bodů a ke čtvrtému $8 + 1 = 9$ bodů ap.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Ukázka k příkladu "Bistro" Kompozice funkcí 111 a 112, dílčí krok - *synkréza*.

Pořadí	Číslo charakteristiky	Body (= 4 + /4,3,2,1/)	Orientace charakteristiky
1	1111	8	SI
2	1112	7	OH
3	1124	6	OH
4	1123	5	PŘ

Obdobně postupuje směrem k vyšším hladinám, až k nejvyšší hladině H0 (resp. $i = 3$).

Poznámka: Pokud řetězec dekompozice je kratší než jiné (viz funkce 12 a 13 v příkladu "Bistro"), pak nutno na příslušné hladině (např. $i = 2$) převzít základ bodů z delšího řetězce (např. $8 + 4 = 12$ bodů ap.).

Další postup kompozice potenciálu "Bistra" nepopisujeme (zajisté si jej odvodíte sami) a prezentujeme až konečný výsledek v hladině $i = 3$ (resp. H0) :

Kompozice funkce $i = 3$: syntéza

SI			SL			PŘ			OH		
Pořadí	Číslo charakteristiky	Bod y^{34}	Pořadí	Číslo charakteristiky	bod y^{35}	Pořadí	Číslo charakteristiky	bod y^{36}	Pořadí	Číslo charakteristiky	bod y^{37}
1	123	12	1	124	12	1	1123	12	1	1112	12
2	1111	11	2	-	11	2	-	11	2	1124	11
3	-	10	3	-	10	3	-	10	3	132	10
4	-	9	4	-	9	4	-	9	4	-	9

Kompozice funkce $i = 3$: synkréza

Pořadí	Číslo charakteristiky	Body (= 12 + /4,3,2,1/)	Orientace charakteristiky
1	1123	16	PŘ
2	123	15	SI
3	1112	14	OH
4	1124	13	OH

3. Incidenční matice potenciálů

³⁴ (= 8 + /4,3,2,1/)

³⁵ (= 8 + /4,3,2,1/)

³⁶ (= 8 + /4,3,2,1/)

³⁷ (= 8 + /4,3,2,1/)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Po kompozici potenciálů pomoci *syntézy* a *synkrézy* vznikla „pyramida“ potenciálů s bodovým hodnocením od maxima (v našem příkladu tj. 16 bodů u charakteristiky 1123) po nulu. Pak následuje vypracování **incidenční matice**, která popisuje vztahy a kauzalitu mezi charakteristikami potenciálu.

Postup je následující:

a) nejdříve si stanovíme *hloubku zkoumání incidencí* mezi charakteristikami (např. do vztahové a kauzální analýzy zahrneme všechny charakteristiky ze všech hladin nebo si vybereme méně hladin /tzn. nižší hladiny vyřazujeme/, případně analyzujeme pouze hladinu nejvyšší)

b) do incidenční tabulky (do záhlaví sloupců a řádku) *opíšeme čísla (označení)* zvolených charakteristik

c) analyzujeme *vztahy* mezi charakteristikami (provedeme *vztahovou analýzu*):

- neexistuje-li mezi charakteristikami vazba, pište do příslušného pole tabulky 0
- existuje-li, pište do tabulky podélnou čáru (—)

d) provedeme *kauzální analýzu*, tzn., určíme příčinu a důsledek vztahu:

- podélnou čáru upravte na *šipku*, přičemž šipka směřuje od *příčiny* ("hnací" charakteristika, potenciál) k *důsledku* ("hnaná" charakteristika, potenciál).

Nyní uvedeme ukázkou k příkladu "Bistro" (odvozeno s hladiny $i = 3$).

Incidenční matice k hladině $i = 3$:

charakteristiky	123	1111	124	1112	1124	132	1123
123	x	0	0	0	0	→	←
1111		X	0	→	→	→	0
124			x	0	→	→	0
1112				x	0	→	0
1124					x	→	0
132						x	0
1123							x

Poznámky:

- 0 = neexistuje vazba
- Uvažujte analogicky jako v (podvojném) účetnictví:
 - nejdříve zkoumejte, zda existuje vazba mezi charakteristikami, tj. „*souvztažnost*“ (jde o *vztahovou analýzu*),
 - pak zkoumejte, která charakteristika je *příčinou* (vyvolává impuls), a která je *důsledkem* (přijímá primární impuls), tedy *šipka* určuje směr vztahu od *příčiny* k *důsledku*, tzn. „*podvojnost*“ (jde o *kauzální analýzu*)
- **x** na *hlavní diagonále* tabulky označuje skutečnost, že charakteristika *nemá vlastní zpětnou vazbu*
- *pod hlavní diagonálu* neuvádíme šipky, protože jsme vazby mezi charakteristikami popsali nad hlavní diagonálou směrem šipky zprava doleva nebo zleva doprava

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- sledujte vazby v tabulce, aby se vám „nezacyklily“, tzn., aby nevznikly nepřímé zpětné vazby mezi charakteristikami.

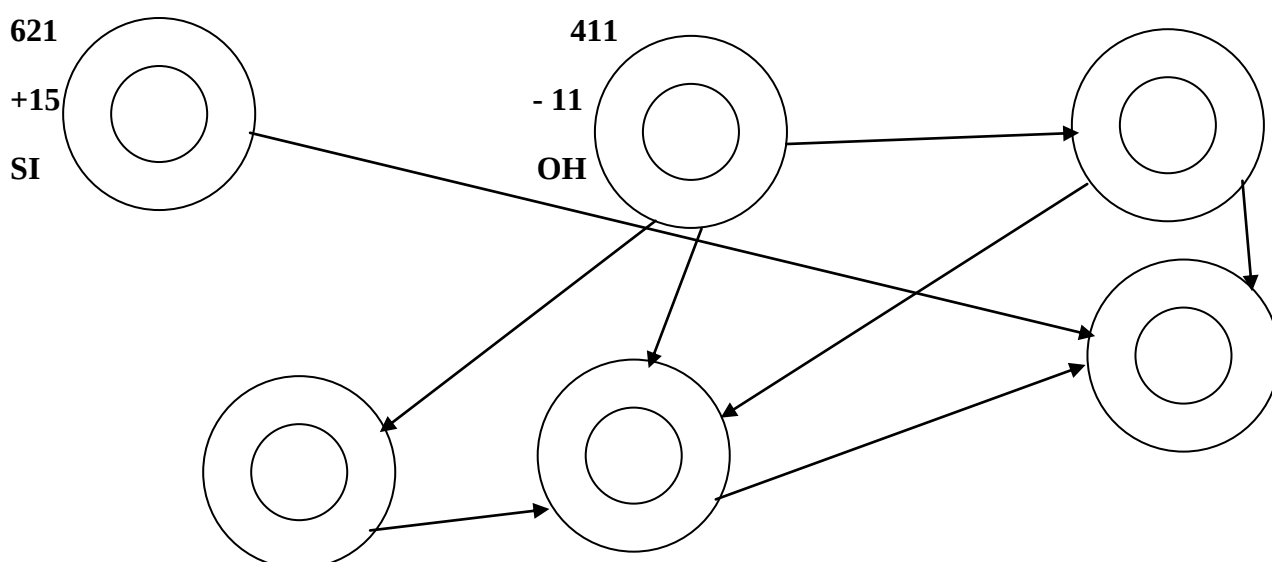
4. Síťový diagram potenciálů

Abychom vztahy mezi potenciály (charakteristikami) lépe popsali, využijeme grafické znázornění.

Incidenční tabulku převedeme do síťového diagramu tak, že:

- a) pro každou charakteristiku z incidenční tabulky nakreslíme uzel
- b) uzly popíšeme číslem uzlu (charakteristiky), označením (SI, SL, PŘ, OH) a body z tabulek kompozice zvolené hladiny, znaménkem "+" u bodů SI a PŘ a "-" u bodů SL a OH
- c) podle zápisu v incidenční tabulce propojíme uzly šipkami.

Síťový diagram potenciálů (pouze jde o názorný příklad)



Komentář:

621 atd. ... příklad označení uzlu číslem charakteristiky

+, - ... označení zda jde o pozitivní nebo negativní charakteristiku (SI, SL, PŘ, OH)

15 atd. ... počet bodů ohodnocené charakteristiky potenciálu

SI, SL, PŘ, OH ... označení charakteristiky dle metody SWOT

- zkontrolujte diagram, zda vám „nezacyklily“ vazby mezi charakteristikami, tzn., aby nevznikly nepřímé zpětné vazby.

5. Propočty a pro stanovení hypotézy terapie

Závěr *totální diagnózy potenciálu* podniku (firmy, produkčního systému) směřuje k propočtům a stanovení *hypotézy práce s potenciály*, resp. využití potenciálu podniku v budoucnosti (terapii) atd.

Jde o tyto kroky:

- a) nejdříve sečteme body všech charakteristik potenciálů (ze všech hladin) v absolutní hodnotě, čímž dostaneme **celkový potenciál** podniku
- b) posléze sečteme body všech charakteristik potenciálů (ze všech hladin) se znaménky "+" u bodů SI a PŘ a "-" u bodů SL a OH, čímž dostaneme **celkovou orientaci potenciálu** podniku (součet se záporným znaménkem označuje převažující negativní potenciál, součet s kladným znaménkem označuje převažující pozitivní potenciál)
- c) podělíme-li výsledek z odrážky b) výsledkem z odrážky a), získáme **sklon potenciálu** podniku k "destrukci" nebo k "rozvoji"
- d) pak určíme **počáteční uzly** (všechny vazby vycházejí z uzlu, charakteristiky), **koncové** (všechny vazby končí v uzlu, charakteristice) a **klíčové uzly** ("křížové", kde se střetávají vstupy s výstupy z jiných uzlů)
- e) u uzlů určených v bodu d) vypočteme součet bodů na vstupu a výstupu a určíme **hlavní "hnací"** (počáteční) uzel, **hlavní "hnaný"** (koncový) uzel, a **hlavní křížový** ("gordický") uzel podniku
- f) pak postupně propočteme **hodnotu všech řetězců** (každého řetězce zvlášť) vycházejících ze všech počátečních a směřujících do všech koncových uzlů v **absolutní hodnotě** - tím určíme **váhu řetězců** potenciálů podniků od nejvýznamnějšího (s nejvyšší váhou) až po nejméně významný (s nejnižší váhou)
- h) dosažené výsledky z bodu f) (zejména nevýznamnějšího řetězce) podělíme celkovým potenciálem (viz odrážka a) a zjistíme, které řetězce potenciálu mají **největší vliv (váhu) na vývoj** potenciálů podniku
- ch) obdobně jako v bodu f) propočteme hodnotu všech řetězců s kladnými a se zápornými znaménky (načítáme hodnoty se znaménky plus a minus) a zjistíme, které řetězce mají **rozvojový potenciál** (tzn. řetězce se znaménky plus) a který řetězec je pro rozvoj podniku **stěžejní** (tzn., má největší hodnotu se znaménkem plus), což umožňuje podniku definovat **rozvojovou strategii**; obdobně určíme **řetězce ohrožující** podnik (znaménka minus), a proto musíme stanovit pro ně **obrannou strategii**.

6. Propočty a stanovení dynamiky potenciálů, resp. terapie podniku

Abychom mohli rozvinout hypotézy vývoje potenciálů podniku a strategie práce s nimi (terapie), musíme učinit několik dalších kroků:

a) výše uvedenou *diagnózu* provést *tříkrát*:

- pro předchozí reprodukční cyklus podniku (tzn. "skutečnost", resp. potenciál ex-post)
- současný (očekávaná skutečnost) cyklus

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

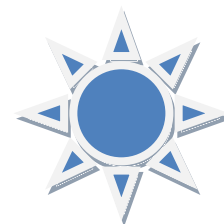
- *budoucí (ex-ante) cyklus reprodukce podniku*
- b) *dekomponovat celkový potenciál PC v každém cyklu na účelný (U), vynaložený (VP) a stabilizovaný (SP)*
- c) *propočíst očekávanou "ideální" dynamiku celkového potenciálu podniku dle podnikatelské definice firmy: $KPC_1 = 2 - SP_0 / PC_1$ pro cyklus 1 a 0, resp. pro cyklus 2 a 1 (KPC_2)*
- d) *propočíst dynamiku (podíl) celkového potenciálu stanoveného postupem uvedeným v odrážce 5a) Propočty a pro stanovení hypotézy terapie pro cykly v období 1 a 0, resp. v období 2 a 1 (KPC_1^r a KPC_2^r)*
- e) *porovnat dynamiky propočtené v odrážkách 6c) a 6d):*
 - *pokud je rozdíl mezi dynamikami pro příslušný cyklus (např. podíly KPC_1 a KPC_1^r) shodné nebo blízké, pak je možné přistoupit ke stanovení konečné hypotézy vývoje potenciálu podniku (viz následující odrážka 6f);*
 - *pokud rozdíl mezi výsledky je významný (tzn. výsledek propočtu 6d) se odlišuje o cca plus/mínus 5% oproti výsledku dosaženého propočtem dle odrážky 6c), pak nutno postupovat v opačném směru k předchozím propočtům, analýzám, syntéza, synkrézám, tabulkám, sítím atd. tak intenzivně, až je nalezena chyba (tzn. špatné poznání reality, špatné hodnocení či bodování, špatné pochopení vztahu nebo kauzality mezi charakteristikami potenciálů atd.) - jen za tehdy je provedená diagnóza "přiměřeně" objektivní*
- f) *slovní popis hypotézy vývoje potenciálu (terapie) podniku - stanovení rozvojové („agresivní“) a obranné („defenzivní“) strategie "řízení" potenciálů podniku (firmy, produktivního systému).*

•

Na závěr nutno poznamenat, že při totální diagnóze je možné uplatnit jako doplňkové globální i lokální diagnostické postupy, další metody a techniky zkoumání (kromě již zde uvedených) od jiných autorů (TOWS, PESTLE, WRIO, analýzy portfolia, finanční analýzy atd.). Což vede k vyšší kvalitě diagnózy.

Diagnózu je nutné doplnit o stanovení terapie a způsobu její aplikace.

Na závěr nutno též zdůraznit, že v této kapitole je popsána totální diagnóza malé firmy. V knize *Konkurenční potenciál průmyslového podniku* (Mikoláš a kol., 2011) je uvedena ukázka totální diagnostiky velkého podniku (vč. postupového diagramu). V dalších pramenech publikovaných Z. Mikolášem jsou např. uvedené diagnostické metody pro „mikro firmy“ apod. Proto uvedené diagnostické postupy (metody a techniky) jsou obecně označovány jako GM-TREND diagnostický přístup mající různé "odnože" a verze diagnostikování potenciálů podniku.



23. VZTAH MANAGEMENTU POTENCIÁLŮ A STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU PODNIKU

Podnikové procesy probíhají buď spontánně, nebo na základě určitého řádu. Úkolem manažera je dosažení požadované úrovně podnikových procesů, a to prostřednictvím tomu odpovídajících nástrojů (manažerských postupů) podnikového managementu (s ohledem na spontánnost nebo řád).

Při vzniku spontánnosti zrodu systému nového jsou uplatňovány manažerské postupy zaměřené na vytvoření koncepce fungování a organizace podniku. Manažer může usilovat buď o vytvoření znalostního (učícího se, inteligentního) podniku, vytvořit fraktální organizaci podniku apod., nebo virtuální organizaci podniku a směřovat k využívání výhod synergického podnikání a to vytvářením sítí.

Po uplatnění zvolených postupů dosáhne se určité harmonie mezi požadovaným a dosaženým stavem. Podnikové procesy ovládá řád definovaný zřizovacími, organizačními a jinými interními dokumenty, zvyklostmi, firemní kulturou atd. Soudobý podnik rovněž řeší ekologické problémy a svou činnost realizuje v souladu s příslušným podnikatelským resp. životním prostředím. Na probíhající podnikové procesy však působí podnikatelské prostředí, např. konkurence, globalizace, inovace technologie, změny poptávky atd. Dochází opět k působení spontánních faktorů na podnik. Systém se „unavuje“, stárne, působení *zákona nejsilnějšího* je nahrazeno *zákonem nejslabšího*. Je nezbytné celý proces přehodnotit a inovovat.

Manažer provádí *srovnání potenciálu* podniku s ostatními podnikatelskými subjekty, přehodnocuje podnikové procesy z pohledu nákladů, kvality, zlepšení komunikace mezi zákazníky a výrobcem, mezi vedením a zaměstnanci atd. Může uplatňovat již tradičně používané metody a techniky managementu, jako reengineering, outsourcing, lean management, logistický management atd. Celý proces se uzavírá, buď nastane konec starého produktivního systému a dojde ke vzniku systému nového, nebo se podnik dočasně revitalizuje.

- *Nástroje (manažerské postupy) podnikového managementu* můžeme s ohledem na působení spontánního řádu rozdělit do tří skupin:

1. skupina: *manažerské postupy v rámci tvorby koncepce fungování a organizace podniku (působení spontánnosti nového systému).*

2. skupina: *manažerské postupy při působení řádu, podnik usiluje o dosažení souladu podnikové činnosti s životním, resp. podnikatelským prostředím.*

3. skupina: *manažerské postupy zaměřené na přehodnocení daného podnikového systému a inovace, zvládání působení spontánnosti nové generace.*

- *Soudobý management můžeme podle obsahu* (resp. definic) rozdělit do tří skupin:

a) *Management zaměřený na vedení lidí* - management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.

b) *Specifické funkce managementu* vykonávané vedoucími pracovníky (rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, apod.).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- c) *Management jako proces* **optimalizace** využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů. Jde o zobecňování praktických zkušeností manažerů a vytváření obecných principů aplikovatelných v obdobných situacích.

•

Je paradoxní, že v praxi jako univerzální manažerská metoda se uplatňuje metodicky nejprimitivnější (bez složitých propočtů, verifikací a důkazů), ale „filozoficky“ nejkomplexnější analýza (logicky popisující základní projevy světa z pohledu analyzujícího subjektu) - **SWOT analýza**. Využívá se jako nejčastější zdroj informací a podklad pro usměrnění budoucnosti podniku. Její podstata tkví v následující myšlence: **využít a opřít se o silné stránky tam, kde se jeví příležitost a naopak zmírnit slabé stránky, kde se vyskytují ohrožení**. Vývojové trendy ukazují, že se začíná od SWOT analýzy ustupovat, neboť jde o metodu *statickou, subjektivní a zaměřenou na přítomnost* - vychází z toho, co je, a hledá, jak to zvětšit a zlepšit, ale nehledá nová řešení. Nutno tedy rozvíjet **podnikatelskou diagnostiku a terapeutiku** v řízení (vedení) podniku.

•

Poněkud vhodnější metodou, než je *SWOT analýza*, se jeví **dynamická strategická rozvaha**, protože umožňuje projít důležité aspekty v čase a výsledkem je aktivní strategie ve vztahu k prognóze konkurence v oboru (konkurenceschopnosti podniku).

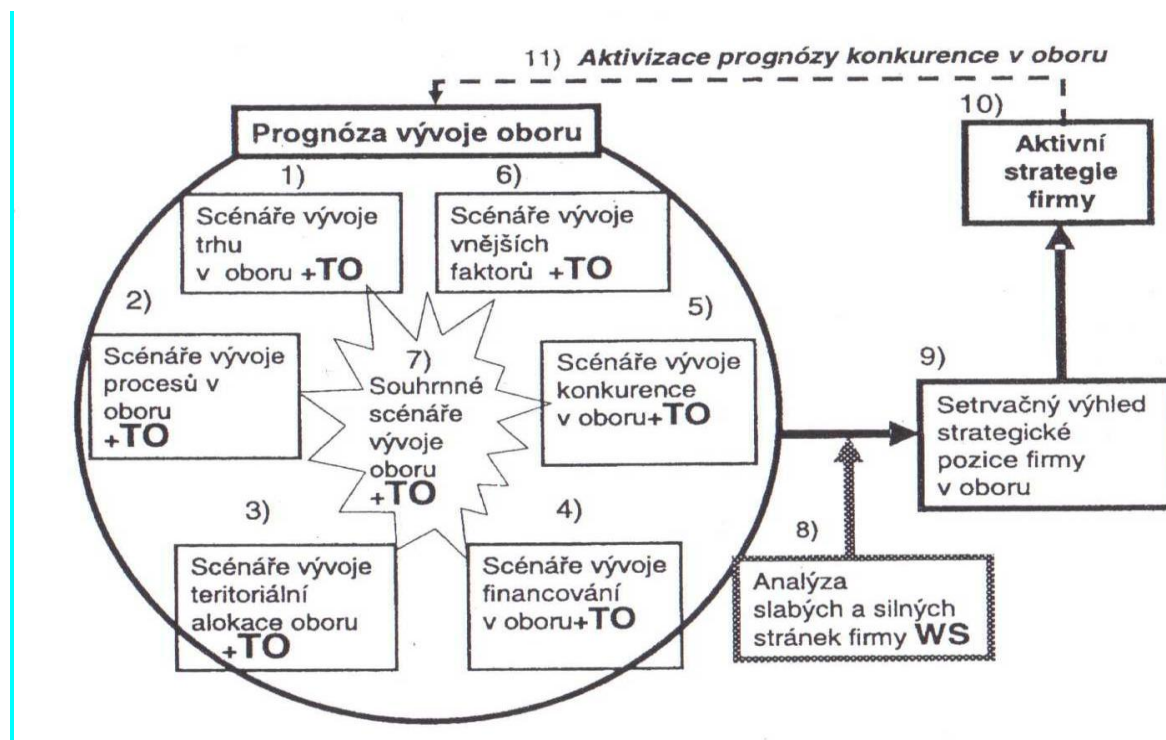
Výchozím krokem je scénář vývoje trhu v konkrétním sektoru především vývoj poptávky a nabídky v čase včetně faktorů vývoje kupní síly a požadavků zákazníků. *Dalším krokem*, jsou *scénáře vývoje procesů v sektoru*, tzn. trendy v oblasti výzkumu a vývoje, strategického managementu. Neméně důležité jsou *scénáře vývoje teritoriální alokace (třetí krok)* především rozmístění klíčových zákazníků a dodavatelů. *Čtvrtým v pořadí jsou scénáře vývoje financování v oboru*, především vývoje rentability v čase a tedy míry přitažlivosti daného sektoru ve srovnání s ostatními vzhledem k výši rizika a časovému horizontu.

Scénáře vývoje konkurence v sektoru (pátý krok) – počty hlavních konkurentů v sektoru a jejich velikost, vývoj konkurenční schopnosti hlavních i menších nebezpečných konkurentů a jejich konkurenčních praktik v podobě snižování nákladů, nabídky dalších služeb, aplikovaný marketingový mix a další. *Scénář vývoje vnějších faktorů (šestý krok)* odpovídá v podstatě *PESTLE analýze* s důrazem na výhled do budoucna.

Souhrnný scénář vývoje sektoru (sedmý krok) je stručný scénář shrnující hlavní události, očekávané události a změny včetně deskripce jejich dopadů – jedná se o logickou úvahu možného vývoje. Navazujeme *analýzou slabých a silných stránek firmy (8. krok)*, kdy musíme vycházet ze závěrů předchozího kroku. Musíme si také stanovit, jak vypadá *výhled konkurenční pozice firmy v sektoru včetně příbuzných oborů*. Zde je třeba znát *strategie konkurentů a jejich důsledky* pro náš podnik. *Musíme stanovit setrvačnou (obránnou, defensivní) strategii naší firmy v oboru (devátý krok)*.

Předposledním krokem (10. krok) je návrh *aktivní strategie firmy* se stanovenými cíli, postupy a akcemi včetně časového harmonogramu, aby byla zachována podmínka dynamičnosti, a vracíme se zpět do *aktivizace („inovace“)* *prognózy vývoje v sektoru (11. krok)*. Tímto metodickým postupem jsme schopni v čase zachytit nejenom současný stav, ale i pomocí *scénářů možný budoucí vývoj* a připravit se tak na zvládnutí této náročné situace.

Dynamická strategická rozvaha



Poznámka k obrázku:

- TO = Threats and Opportunities (hrozby a příležitosti)
- WS = Weaknesses and Strengths (slabé a silné stránky)

Jiný pohled autorů Kotler a Caslione na podnikové procesy upozorňuje na **turbulentní situace a chaos v podnikatelském prostředí**. Vymezují **novou ekonomickou éru**, která je charakterizována velkou provázaností národních ekonomik, realizováním obchodů pomocí informačních toků přes internet, zrychlováním výroby a distribuce to vše umožňující snižování nákladů firem. Charakterizují odlišnosti normální ekonomiky a **ekonomiky nové normality**. V **normální ekonomice** vlastníci firem a obchodníci (na úrovni lokální, regionální nebo globální) počítají s určitou mírou turbulence, tzn. že, jsou připraveni na mírné výkyvy v ekonomice (hospodářství), které jsou v podstatě plynulé a předvídatelné. Jde o dva typy výkyvů. Jedná se o **konjunkturu** (výkyv směrem vzhůru) a na **pokles trhu** (výkyv směrem dolů). Naproti tomu v **ekonomice nové normality** se vyskytuje zvýšená **turbulentnost**, přinášející firmám **vyšší úroveň rizika a nejistoty** jak na makroekonomické tak i mikroekonomické úrovni, jež se při nevypořádání (nezvládnutí) promění v chaos. Srovnání **normální ekonomiky** a **ekonomiky nové normality** je uvedeno v následující tabulce.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Srovnání normální ekonomiky a ekonomiky nové normality

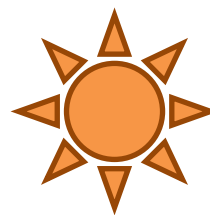
Ekonomické jevy	Normální ekonomika	Ekonomika nové normality
Ekonomické cykly	Předvídatelné	Dynamické, latentní, zkracující se, v řadě oborů chybějící výstražné signály
Konjunktury/Boomy	Definovatelné	Těžce předvídatelné, dynamické, často krátkodobé
Poklesy/Recese	Definovatelné	Turbulentní, odlišné v závislosti na odvětví, politických, ekologických aj. faktorech
Potenciální dopad problémů	Malý	Značný, často nepřímý dopad ohrožení a slabých stránek
Celkový přístup k investicím	Expanzivní, široký	Opatrný, úzce zaměřený, rozhodování v nejistotě
Tolerance tržního rizika	Přijímání	Vyhýbání se riziku, necitlivost na skrytá rizika
Postoje zákazníků	Sebevědomí	Nejisté, často naivní, podléhající emocím
Preference zákazníků	Stabilní, vyvíjející se	Opatrné, uchýlení se do bezpečí, generačně a kulturně diverzifikované

Vyhledáváním zdrojů turbulence a předvídání z toho vyplývajících ohrožení a příležitostí, přípravě reakcí zajišťující přežití firmy se zabývá manažerská disciplína **chaotika**.

Řízením v chaosu se má na mysli *rozpoznání* turbulence a chaosu, jejich *analýza a reagování na ně*. Při řízení v chaosu se manažeři firem opírají o tyto nástroje: *systém včasného varování, vytváření klíčových scénářů, volba příslušné strategie*.

Za **faktory způsobující chaos** jsou považovány např. *technologický pokrok a informační revoluce, převratné technologie a inovace, superkonkurence, resp. hyperkonkurence, rostoucí síla zákazníka* atd.

Nové přístupy k podnikovým strategiím lze charakterizovat jako **přechod od reaktivních k proaktivním strategiím**. Pozornost soustřeďují na „*architekturu*“ *strategických záměrů* pro změnu a uplatnění se v budoucím podnikatelském okolí. Doporučuje se nejen hledání, ale především záměrné vytváření nových a perspektivních podnikatelských příležitostí. V zásadě jde o avantgardní strategické přístupy. Do popředí se tak dostávají nové trendy v podnikových strategiích, které *bez střetu s konkurencí přinášejí úspěchy firmám*. Tato tzv. *strategie modrého oceánu* představuje „*umění firmy vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*“.



24. NOVÉ KONCEPTY TEORIE PODNIKÁNÍ A MANAGEMENT PODNIKŮ POD VLIVEM NOVÝCH GLOBÁLNÍCH FAKTORŮ

Motto kapitoly:

Abychom dokázali velké věci, musíme nejen jednat, ale také snít; nejen plánovat, ale také věřit.

Soudobé podniky se musí soustředit na *skryté schopnosti vytvářet budoucí hodnoty a jedinečné komparativní výhody*. Je zřejmé, že managementy podniků s menšími či většími problémy zvládají práci s *finančním kapitálem*, ale svět 21. století s *finančním kapitálem* nevystačí. *Podniková intelektuální kapitálová základna má kromě finančního kapitálu další tři základní prvky:*

- *lidský kapitál,*
- *zájmový kapitál,*
- *strukturní kapitál.*³⁸

To znamená, že ve třetím tisíciletí *intelektuální kapitál „najímá“ kapitál finanční* (jako čtvrtý prvek kapitálového portfolia) *k dosažení podnikatelského (investičního) cíle*. Svět podnikání se tedy mění. Základními pojmy rozhodování o investicích jsou: *svoboda, emancipace a synergie*.³⁹ Je otázkou, zda většina rozhodnutí směřuje k *harmonii* rozporuplných zájmů či *dis-harmonii* s následnými tragickými dopady na život.

Jde o rozporuplný proces popsateľný třemi a současně (vzájemně se podmiňujícími) platnými výroky:

- *žádej svou svobodu,*
- *toleruj svobodu jiných,*
- *nabízej svobodu jiným.*

Dochází obrazně řečeno k předávání pochodně mezi stoletím 20. a 21.

³⁸ V této publikaci pod pojmem *"kapitál"* chápeme *"investovaný" potenciál*, který není určen ke konečné spotřebě na vstupu a výstupu podniku (tzn. jako *U* a *VP* potenciál), ale *k jeho stabilizaci a evoluční reprodukci* (tzn. stabilizovaný potenciál *SP*).

³⁹ Musíme si však uvědomit, že tyto kulturní hodnoty vyznává jen část tzv. demokratického světa, opírající se o historické zkušenosti lidstva poznamenaného tisíciletými střety „dobra a zla“, zotročování bezmocných mocí a pády mocných. Jde o paradoxní kombinaci starých hodnot humanistů (náboženství, filozofií apod.) s novými poznatky vědy a výtěžky vědeckotechnického pokroku současnosti (viz např. myšlenky J. Vaňka z Cornell University).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Porovnání základních rysů managementu a podnikání 20. a počátku 21. století

20. století	21. století
Stabilita, předvídatelnost	Vzájemně nesouvisející změny, neustálé zdokonalování
Velikost a rozsah	Rychlost a schopnost reagovat
Řízení a kontrola shora dolů	Rozložení sil, účast všech na vedení podniku
Organizační strnulost	Virtuální organizace, neustálá proměnlivost
Kontrola pomocí pravidel a hierarchie	Kontrola prostřednictvím vize a hodnot
Přísně střežené informace	Sdílené informace
Racionální, kvantitativní analýzy	Tvořivost, intuice
Potřeba jistot	Tolerance nejasností
Reaktivní jednání, vyhýbání se rizikům	Proaktivní přístup, podnikavost
Zaměření na postupy	Zaměření na výsledky
Nezávislost a autonomie podniků	Interdependence, strategická a jiná spojení
Vertikální integrace	Virtuální integrace
Zaměření na vnitřní organizaci	Zaměření na konkurenční prostředí
Konsensus	Konstruktivní kritika
Zaměření na domácí trh	Mezinárodní orientace, transnacionalizace
Konkurenční výhoda	Výhoda spolupráce
Udržitelná konkurenční výhoda	Hyperkonkurence, neustálé hledání nových výhod
Soutěž o současné trhy	Vytváření budoucích trhů
Konkurence na trhu zboží a služeb	Konkurence potenciálů
Marketingová filozofie „market place“	Marketingová filozofie „market space“
Podnikání v reálném čase a prostoru	Prostor měřen astronomickým časem, ekonomický čas nabývá relativistickou (subjektivizovanou) formu

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Sílicí konkurenční boj v podnikatelském prostředí tlačí na *snižování nákladů* ve firmách (podnicích) a vyhrcoje jejich ekonomickou situaci v tom smyslu, že již nestačí jen lepší využití vlastních kapacit, ale je nutné, aby vstupovaly do *kooperací*. V současné době již nestačí klasické odběratelsko-dodavatelské kooperace, ale mezi základní způsoby realizace kooperace nutno již zařadit *virtuální firmy, synergické kooperační modely, outsourcing, management buyout (MBO), franchising* atd.

- U *virtuálních firem* dochází k redukci nákladů především tím, že virtuální firmy se *zříkají majetku*, potřebné kapacity si *najímají* (i po celém světě) a to má za následek neexistující potřebu vlastního a cizího kapitálu.
- U *synergických kooperačních modelů* je snižování fixních nákladů založeno na *společném využívání zdrojů nebo realizovaných činnosti* (např. společná údržba, nákup, společné využití kapacit atd.) *nebo převedení části fixních nákladů na svého obchodního partnera*.
- Mezi hojně užívaný způsob redukce nákladů, který je uplatňován i v České republice patří *outsourcing* a *offshoring*. K redukci dochází tím, že *vyhrazené zboží a služby jsou produkovány třetí osobou v tuzemsku nebo v zahraničí*. V případě, že dojde k *outsourcingu* vozového parku je realizován tzv. *fleet management* (úspora nákladů na opravy a údržbu vozového parku, vyhledávání vozidel pro koupi a leasing atd.). Při *outsourcingu* cestovních výloh je realizován *travel management* (např. levnější jízdné, hotely atd.). Se vzrůstajícími náklady na udržování budov přebírá tuto činnost *facility management* (např. redukce nákladů na ostrahu budov, úklid a údržbu zeleně atd.). *Offshoring* je podnikatelský model, kdy dochází k přemístění obchodního procesu z jedné země do druhé.
- *Franchising* je považován za specifickou obdobu *outsourcingu*. Na jedné straně získává poskytovatel *franchisy*, který má zajištěn odbyt svých výrobků, aniž by potřeboval kapitál a na druhé straně příjemce *franchisy*, který poskytuje svůj podnik na základě předem ověřeného podnikatelského záměru.
- Jiný způsob redukce nákladů umožňuje *management buyout (MBO)* realizovaný osamostatněním celých oddělení (vedoucí tým /manažeri/ společnosti nakupuje aktiva a činnosti podniku, který spravuje). Jednotky přebírají provozní náklady a personál. Fixní náklady se zpravidla přeměňují v nižší variabilní náklady, neboť existuje porovnání cen a služeb s konkurenčními podniky.

•

Globalizace se tedy na počátku třetího tisíciletí projevuje ve formě *glokalizace* a *selekce subjektů a prostoru* v důsledku *transnacionalizace*. Roste rozpor mezi *emancipovaným a neemancipovaným světem*. Relativně roste počet stále se menších a menších podnikatelských subjektů (vč. „podnikatelů“ bez zaměstnanců) a relativně klesá počet neustále se zvětšujících korporací, které často mají větší ekonomickou a politickou sílu než řada mnohamilionových zemí.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

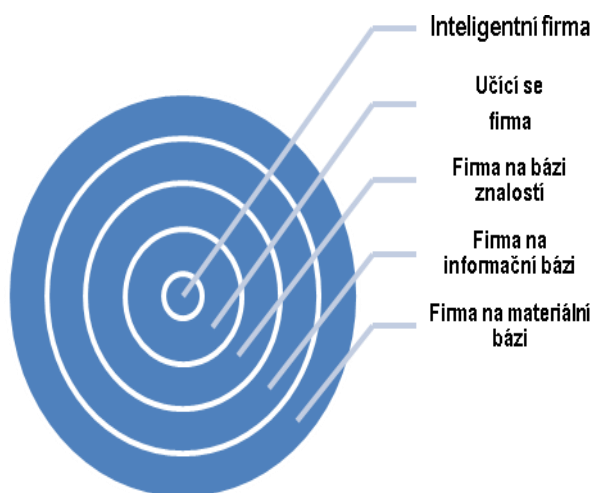
Na cestě ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti jsou *podniky nuceny se koncentrovat na integrované zvládání kritérií kvalita – čas - náklady*, a to v podmínkách stále obtížnější předvídatelnosti poptávky, enormního nárůstu diferenciací (individualizace) požadovaných produktů, růstu nákladů na vstupy (zejména nákladů na energie, přírodní zdroje a dopravu) a zkracující se doby odbytové životnosti produktů. Tempo a směr změn určují *finální výrobci* např. automobilů (OEM – Overall Equipment Manufacturers), *obchodní řetězce*, *stavební investoři*.

Proto v posledním desetiletí dochází k výrazným posunům v přístupech podnikového managementu. Podívejme se na typické znaky nových přístupů. Mění se též typologie firem (podniků) v závislosti na jejich znalostním potenciálu.

Podnikatelským „ideálem“ a konceptem soudobého podnikání je tedy **„inteligentní konkurenceschopná firma“**,⁴⁰ která dosahuje svým chováním v konkurenčním prostředí kladné **synergické efekty** díky tomu, že **její přidaná hodnota je tvořena vyprodukovanou přidanou hodnotou** (nejen v ekonomickém rozměru, ale též v sociálním, ekologickém, politickém či vojensko-mocenském apod. smyslu) **vlastními silami a absorbovanou přidanou hodnotou od méně „inteligentních“ podnikatelských i nepodnikatelských (satelitních aj.) subjektů**.

Inteligentní firma stojí na samotném vrcholu vývojové spirály. Základnu jak z historického, tak minimálního znalostního potenciálu tvoří *firma na materiální bázi* (např. jde o podnik zajišťující ruční kopání kanálů, ruční práce na polích s minimálním technickým vybavením apod.). Dalšími stupni vývoje jsou: *firma na informační bázi* (tzn. „má informace“), *firma na znalostní bázi* (tzn. „má znalosti“) a *učící se firma* (tzn. firma má schopnosti a dovednosti se učit).

Vývojová spirála inteligentní firmy



⁴⁰ Pod pojmem *firma* v této publikaci se chápá v duchu mikroekonomie každý podnikatelský subjekt. Pojem *firma* je proto v textu užíván jako obecnější pojem vedle pojmů podnikatel a podnik. Z ekonomického (nikoli právního), resp. podnikatelského pohledu nelze v některých případech jednoznačně odlišit pojmy podnikatel a podnik – kupř. pokud jde o podnikatele bez zaměstnanců apod. – v tomto případě je zcela na místě obecnější pojem *firma* (v mikroekonomickém pojetí).

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Nelze v podstatě polemizovat s názorem, že **na globálním trhu existuje reálná ofenzíva firem majících převahu v nemateriálních zdrojích**. Tento potenciál, zejména lidský potenciál, se stává nejvýznamnějším zdrojem rozvojového kapitálu inteligentní firmy. Člověkem generované *nemateriální „produkty“* jako *filozofie, mise, vize, politika, strategie, taktika, know-how, goodwill, loajalita* apod. představují skutečnou sílu a základnu konkurenceschopnosti firmy. To neznámá, že materiální či finanční zdroje jsou zbytečné – nutno si jen uvědomit, že bez představitivosti, tvořivosti, strategie apod., tedy bez *intelligence* jsou tyto materiální a finanční zdroje „slepé“, druhořadé, jsou bez rozvojového potenciálu atd.

Firma bez tvůrčích lidí, bez jejich *intelligence* je **degenerovaná**, to znamená:

- **nemá v podstatě paměť** v genetickém smyslu, přestože má své vlastní databáze,
- **nerozumí sobě a okolí**, resp. **netvoří nové poznatky**, přestože je kupř. vybavena nejnovějšími počítači, chová se jen podle obvyklých algoritmů,
- **neučí se**, přestože má informace, zná algoritmy chování apod.

Firma může být **inteligentní organizací** jen tehdy, pokud její strategie rozvoje je postavena na **maximalizaci využití a rozvoje intelligence lidského potenciálu jak jednotlivců, tak lidí celé společnosti (podniku)**. *Inteligentní firma není založena na geniálnosti své struktury a aktiv, ale na schopnosti využití vlastního intelektuálního potenciálu a potenciálu svého prostředí.*

Podmínkou nutnou k dosažení této inteligentní vývojové fáze podnikání je **schopnost se učit**. Nejde však o podmínku postačující, protože **učení je to proces směřující k modifikaci informací, poznatků a platných tvrzení**. Je to určitá *forma paměti* vytvářející předpoklady pro uchování a přetvoření významných elementů poznání a reakcí na ně.

Intelligence je však něčím rozvinutějším než učení se. Je to **schopnost a dovednost využití prostředků myšlení k tvorbě zcela nových pohledů na sebe a své prostředí na základě procesu učení a poučení se**. Je to určitý *genotyp organismu* negujícího vlastní poznatky, dosažené učením, *do nových originálních podob, do nových aktivit* apod.

Inteligentní firma je organizací *permanentní vnější (tržní) a vnitřní konkurenční soutěže*. Proto musí ve svém oboru neustále obnovovat své tvůrčí zdroje, aby zvládla konfrontaci s konkurenty. **Inteligentní firma** má „genetickou výbavu“ a vypěstovaný „instinkt“ *iniciující její rozvoj a přeměny*. Tato firma je schopna efektivně využívat *informace získané ze svého prostředí, interpretovat je, distribuovat je v rámci své vnitřní organizační architektury, přetvářet je ve znalosti a konfigurovat je do podoby nových podnikatelských potenciálů a rozvíjet prostor svých klíčových kompetencí*. **Inteligentní organizace** realizuje *permanentní proces obohacování, aktualizování a vytváření svých nových znalostí a dynamického učení se*.

Tato forma organizace **rozvíjí mechanismy vlastní motivace** směřující k naplnění své „existenční užitečnosti“ prostřednictvím dosahování *úspěchů* především v tržní konfrontaci svých sil, a to zejména ekonomických.

Úspěch inteligentní firmy je koncentrován do tří úrovní:

- *firemní prestiž,*
- *originální know-how,*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- možnosti rozvoje znalostního potenciálu.

Úspěch firmy a zejména nositelů jejího intelektuálního potenciálu, lidí, má i *emocionální podobu*, a tou je *šťěstí člověka*, které je koncentrovaným výrazem *užitečnosti jeho aktivit a existence*. Především vnitřní pocit štěstí je obrovským motivačním impulsem k dalšímu umocňování intelektuálního potenciálu člověka a organizace, jejímž je členem.

Inteligentní firmu můžeme charakterizovat jako *nekonečně velikou*, jednak proto, že *její intelektuální potenciál je možné stěží zcizit či napodobit*, a jednak proto, že *firma má schopnost permanentních změn modelu svého chování*. *Inteligentní firma dosahuje přidanou hodnotu* jednak proto, že má *dokonalou a pružnou organizační architekturu a špičkovou reputaci*, ale i proto, že *část přidané hodnoty si přivlastňuje ze zdrojů jiných, méně inteligentních účastníků trhu* (dochází k působení gravitačních a odstředivých sil mezi potenciály – typickým příkladem je vztah mezi montovnami automobilů a finálními dodavateli na trh /hodnota se přelévá nejen mezi podniky, ale i mezi státy).

•

V tomto kontextu dochází k další *diferenciaci celkového potenciálu* podniku – nutno hovořit o *intelektuálním, emocionálním, sociálním aj. potenciálu*. Firmu (organizaci), pokud opírá svůj vlastní rozvoj o svůj *vlastní intelektuální a emoční potenciál* a je schopna nejen poznat, naučit se chovat, jednat či reagovat v souladu s objektivními limity a trendy spontánního řádu, ale dokonce nacházet jeho rozvojové potenciály, vize, mise, hybné ideje, základní stavební hodnoty, představy a přístupy aktivní realizace, a dokonce reálně do procesu formování spontánního řádu cílevědomě a aktivně vstupovat, lze označit jako *inteligentní firmu (organizaci)*.

Nositelům znalostí je právě člověk a *znalost se určitým způsobem formuje díky charakteristikám člověka* a stává se do jisté míry výjimečnou, unikátní a špatně řiditelnou. Proto před manažerem vyvstává nelehký úkol – jakým způsobem řídit, motivovat, stimulovat, kontrolovat, že její nositel podává ten nejlepší možný výkon.

Každá znalost se skládá ze dvou částí:

- vyjádřitelné části říkáme *explicitní znalost*,
- části, kterou nelze formalizovat, pak *znalost tacitní*.

Explicitní znalost je připravená k použití a dokumentovaná ve *formálních zdrojích znalostí*, které jsou často dobře organizované. Znalosti musí být formalizované nebo transformované na *explicitní*, aby měly pro organizaci zřetelný význam. Jedině formalizované znalosti lze reprezentovat elektronicky, lze je ukládat, sdílet a efektivně využívat. *Explicitní znalosti* jsou předmětem větve znalostního managementu, který se zabývá počítačovou podporou vyhledávání, zpracování a ukládání informací případně znalostí. *Explicitní* forma znalosti mnohdy splývá s pojmem *informace*. V teorii znalostního managementu se rozlišují *tři základní úrovně explicitních znalostí*:

1. *data* ve formě čísel, obrázků, zvuků, slov. Pokud datům přiřadíme komentář a význam vzniká
2. *informace*, která představuje formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data. Kombinace informací využitelná k nějaké akci nebo aplikaci lze popsat jako
3. *znalost* tedy představuje *instinkty, ideje, pravidla a procedury*, které vedou akce a rozhodnutí.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Tacitní znalost je spojená s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady a emocemi. Špatně se napodobuje a je ukrytá v mozku člověka. Uplatnit a rozvinout skryté znalosti není jednoduché. Uplatnění těchto znalostí vyžaduje poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů, potřebných ke změně podnikové kultury. V případě *tacitní znalostí* hovoříme o strategii personalizací, která je určena pro podniky, jejichž činnost je kreativní a dá se těžko sešněrovat standardizovanými normativy. Za této situace by organizace měly podporovat proces **sdílení znalostí**. Proto se velký důraz klade na *styl jednání s lidmi, schopnost komunikovat a pracovat v týmu*. Uplatnění těchto znalostí vyžaduje poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů, potřebných ke změně podnikové kultury. Za této situace by organizace měly podporovat proces sdílení znalostí. Proto se velký důraz klade na *styl jednání s lidmi, schopnost komunikovat a pracovat v týmu*.

Vliv proměn podnikatelského prostředí a z toho vyplývajících změn v managementu a ekonomice podniku má za následek **shromažďování a využívání znalostí ve třech základních rovinách**, a to na úrovni:

- *jednotlivých pracovníků,*
- *jednotlivých pracovních týmů,*
- *podniku jako celku.*

•

Nové formy podnikání prorůstají s předchozími a vytvářejí mnohotvárné a mnohočetné podnikatelské podoby podnikání.

Značný význam pro poznání potenciálů rozvoje podnikání má typologie podniků. V teorii a praxi se používá řada různých **typologií**.⁴¹

Známa je **oborová a odvětvová typologie** podniků, jde o zemědělské, těžební, průmyslové aj. podniky. Nejčastější členění podniků je dle typů výrobků a služeb tzn. podniky vyrábějící ocel, provozující hromadnou autobusovou dopravu atd. Známa je statistická klasifikace ekonomických činností, kterou používá Evropská unie tzv. NACE (resp. CZ-NACE). Zajisté jste se seznámili s **legislativní typologií** (např. viz občanský zákoník, živnostenský zákon atd.). Hovoříme o živnostnících, společnostech s ručením omezeným, veřejných obchodních společnostech, akciových společnostech, družstvech, sdruženích atd. Existuje celá řada dalších typologií. Nesmíme však opomenout **typologii podniků** (resp. podnikání) **dle velikosti na velké, střední a malé**. V současné době není již důležitá jen *kvantitativní velikost podniku (firmy)*. Začínají převažovat *kvalitativní hlediska typologie*.

•

Výzkumy dokazují, že při vymezení malého, středního a velkého podnikání nutno také *zohledňovat objem přidané hodnoty a funkce a role podnikání ve společnosti*. Důležité je rozvinout na tomto místě diskusi o aktuálním problému - *managementu malých a velkých podniků*. Koncept managementu se u těchto podniků zcela odlišuje.

⁴¹ Typologii podniků můžeme vymezit jako jejich zařazení do skupin (typů, tříd ap.) podle vymezených kritérií. Tudiž typologie je subjektivní aktem na rozdíl od morfologie ("výstavby") podniku.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

V první řadě existuje velký **rozdíle ve vztahu vlastnictví a řízení firmy**. Zatímco u malé firmy je manažer, také vlastník a odpovídá sám sobě a nese veškeré riziko, tak u velké firmy je řízení zcela odděleno od vlastnictví. Funkce manažera v obou typech podniků také přináší zcela jiné povinnosti a pracovní náplň. U malé firmy je manažer nucen podílet se či vykonávat "skoro" všechny činnosti a naopak u velké firmy se manažer podílí jen na důležitých specifických hlavních činnostech. Manažer u malé firmy je vlastně „odborníkem na vše“ oproti manažerovi velké společnosti, který je specialista.

U malé firmy zpravidla neexistuje žádná rozsáhlá evidence činností, která by usnadňovala jednotlivé funkce jednoduchým způsobem **delegovat** či *přerozdělovat*. Oproti tomu u velkých firem existují rozsáhlé pracovní řády, popisy míst a směrnice, na jejichž základě delegace a přerozdělování funkcí je zcela jednoduchý proces. Když se podíváme na strategii managementu, tak lze zkonstatovat, že u *malých firem zcela převažuje operativní řízení*. Prakticky to znamená, že v malé firmě se management provozuje za chodu a spíše spontánně dle aktuálního problému či potřeby a také rozpoložení manažera. Oproti tomu *velká firma se vyznačuje strategickým rozhodováním na základě plánu a potřeb*. Řízení firmy je zde zcela promyšleno a uplatňováno na základě stanovených pravidel, směrnic či jiných dokumentů a také předem projednaných podmínek představitelů společnosti.

Souhrn dalších *výhod a nevýhod velkých a malých firem* ve vztahu k managementu podniku uvádí následující tabulka.

Výhody a nevýhody malých a velkých společností ve vztahu k managementu

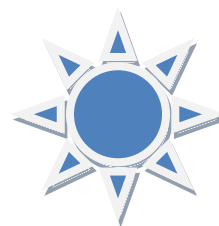
	MALÁ FIRMA	VELKÁ FIRMA
VÝHODY	• Rychlé rozhodování. • Malá zátěž byrokracie. • Ochota riskovat. • Rychlá, efektivní a neformální komunikace uvnitř firmy. • Rychlá reakce na měnící se požadavky trhu. • Schopnost rychlého učení se a adaptování nových postupů, procedur i strategií.	• Profesionální management schopný řídit komplexní složitou organizaci. • Velká tržní síla. • Relativně snadné získání financí prostřednictvím externích zdrojů.
NEVÝHODY	• Podnikatelům často chybí manažerské dovednosti a zkušenosti. • Navázání obchodních kontaktů se zahraničními firmami a trhy je často nedosažitelné vzhledem k finanční náročnosti. • Problematický přístup k externím zdrojům financování. • Problematické manažerské zvládání růstu.	• Náchyllost k nadbytečné byrokracii. • Manažeři často sklouzávají do role pouhého administrátora a ztrácejí potřebnou dynamiku ve vztahu k dlouhodobým cílům a příležitostem. • Těžkopádná interní komunikace. • Dlouhé rozhodování ve velké hierarchii úrovní a tedy pomalé reakční cesty. • Pomalejší schopnost učení se díky dobře a propracovaným rutinním postupům.

•

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Rozdílnosti managementu se dají vyjádřit i pomocí „*exaktních*“ dat. ... Každé měření je však vlastně určitým (účelově definovaným) *zjednodušením reality*. Měrné jednotky, pravidla měření, jakož i podmínky měření atd. jsou pouze nějakým modelem (zjednodušením) reality. Tedy, co nejvíce *kvantitativně* ovlivňuje činnost managementu podniku? Lze vyslovit názor, že nejvíce *management ovlivňuje (motivují) výnosy a náklady (resp. příjmy a výdaje) podniku*, tedy *vytvořený zisk (či ztráta) podniku*, nikoli jeho *hodnota*. Role zajištění *růstu hodnoty podniku*, tzn., *reinvestování vytvořeného zisku* patří *vlastníkům* nebo *vlastníky pověřené správě podniku* (kupř. jde o představenstvo, top-management, jednatele atd.). Proto často nastává střet mezi *zájmy managementu*, který „rád“ své výsledky kvantifikuje, a *vlastníky*, kteří přihlížejí i k dalším nekvantifikovatelným faktorům podnikání. Toto hledisko se promítá i do vymezení rozdílů mezi *managementem malých a velkých firem*. U *malých firem* je obtížná kvantifikace z různých důvodů, zejména: zásadní důraz vlastníka na nekvantifikovatelné aspekty podnikání a řízení, nedostatek informací, času a finančních prostředků. U *velkých podniků* většinou na „vše“ jsou schváleny standardy, směrnice a postupy. Bohužel někdy pak *vlastník velkého podniku* pro samá čísla ani nevidí skutečný stav svého podniku – jak řekl sládek v nejmenovaném velkém pivovaru „čísla ve výkazech jsou skvělá, ale pivo se nedá pít“!

•



25. SROVNÁNÍ KONCEPTŮ MIKROEKONOMIE A TEORIE PODNIKÁNÍ

CH) EPILOG

Hlavní proud (klasické) ekonomie

Historie pojmu podnikání

Ekonomické pojetí firmy je odvozeno od ekonomického pojetí podnikání (resp. ekonomické, hospodářské aktivity podnikatelského subjektu), které je chápáno jako *kombinace ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota*. Děje se tak zejména prostřednictvím inovací a zavedením změn. Je to dynamický proces vytváření přírůstkového bohatství, resp. přidané hodnoty.

Pojem **podnikatel** se objevuje zejména ve francouzském jazyce již ve středověku ve smyslu „zprostředkovatel, prostředník, osoba zodpovídající za velké projekty“.

Z vojenské terminologie se v 17. století pojem podnikatel přesouvá do širšího společenského kontextu a váže se již rovněž na pojem *rizika, zisku nebo ztráty z kontraktu* (zejména vládního).

V roce 1725 Richard Cantillon zřetelně odděluje pojem **podnikatel**, tedy osobu nesoucí riziko projektu-podnikání, od pojmu **rentiér**, tedy osoby poskytující kapitál za určitou cenu – rentu. Jde o zásadní bod v myšlení teoretiků věnujících se podnikání. Byla to bezprostřední reflexe tehdejší podnikatelské praxe. Další posun v myšlení nastal (Beaudeau, 1797), když podnikatel byl chápán jako *osoba nesoucí riziko projektu, osoba plánující, dohlížející, organizující a vlastníci určitý projekt (podnik)*. Tuto etapu formování podnikatelství jako teorie dovršil Jean Baptiste Say (1803) tím, že *jednoznačně oddělil zisk podnikatele od zisku z kapitálu*. Obdobně uvažoval i Francis Walker (1876), který rozlišoval mezi *osobami, jež poskytují zdroje a dostávají úroky, a osobami, jejichž zisky pocházejí z manažerských schopností*.

Joseph Schumpeter (1934) podnikateli přidává vlastnost *inovátora, který rozvíjí nevyzkoušené techniky*. Podobné vlastnosti přiřazovali podnikateli David McClelland (1961) či Peter Drucker (1964). Albert Shapero (1975) konstatuje, že *podnikatel se chápe iniciativy, vytváří sociálně ekonomické mechanismy a počítá s rizikem nezdaru*.

Gifford Pinchot (1983) přichází s pojmem **intrapodnikatel**, což je podnikatel v rámci již existující organizace. Uvedený názor posouvá pohled na podnikání do další roviny, kterou prakticky však do značné míry naznačil několik desítek let před tím Tomáš Baťa.¹

Karl Vesper (1980) prohlásil hlubokou myšlenku, objasňující neustále dilema o podnikání, podnikatelství atd., když konstatoval, že *podnikatel je jinak viděn ekonomy, psychology, byznysmeny i politiky*. Nutno zde upozornit na dvě polohy uvedené myšlenky. V první řadě existuje určitý dluh teoretiků vůči praxi, protože často podnikatelství zužují na dílčí segment zkoumání, např. *ekonomický, marketingový, právní, manažerský, sociální atd.*

Klasické ekonomické pojetí firmy

Firma je obvykle pojata jako *subjekt specializující se na výrobu, tj. na přeměnu zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)*.

V *hlavním proudu* mikroekonomie se konstatuje, že *firma se soustřeďuje na tři hlavní činnosti*:

1. *nákup služeb výrobních faktorů*
2. *organizace jejich přeměny ve výstup*
3. *prodej výstupu*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Ekonomie obvykle firmu „formálně“ popisuje jako „produkční funkci“. Obecně můžeme produkční funkci popsat vztahem $Q = f(X, Y, Z, \dots)$, kde Q je objem produkce, který je závislý na funkční kombinaci produktivních faktorů X, Y, Z atd. Příkladem mohou být produkční funkce typu:

- a) $Q = L^{\alpha} \cdot K^{\beta}$
- b) $Q = L^{\alpha} \cdot K^{\beta} \cdot E^{\gamma}$
- c) $Q = L^{\alpha} \cdot K^{\beta} \cdot \pi^{\gamma} \cdot P^{\delta}$
- d) přičemž platí substituční podmínky $\alpha + \beta = 1$, resp. $\alpha + \beta + \gamma = 1$, nebo $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$.

Jednotlivé proměnné jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách:

Q – objem produkce

L – lidský kapitál (pracovní síla)

K – finančně vyjádřený technologický kapitál

E – spotřeba energie

P – prostor (nová koncepce: podnikatelské prostředí, původní koncepce: půda)

π – podnikatelství (podnikatelský potenciál, podnikavost).

Uvedené pojetí firmy musíme z pohledu podnikání kriticky hodnotit z těchto důvodů:

- *firma* (podnik) se nepohybuje pouze na trzích, ale *realizuje i mimo tržní aktivity* (to není uvedeno v definicích ekonomie hlavního proudu)
- *firma* vstupuje na *různé trhy* (zboží, služeb, surovin, trh práce atd.), což *nepostihují produkční funkce*
- ekonomie popisuje pouze *produkční* část celého hodnotového řetězce, tedy nevěnuje pozornost *předproduktivní a postproduktivní* (spotřební) fázi tvorby hodnoty
- ekonomie nechápe *firmu jako zboží* (produkt) vlastníka podnikatele (ekonomie se věnuje jen produktu firmy)
- atd.

Racionalita podnikání

Ekonomové zpravidla předpokládají, že *cílem firmy je maximalizace zisku* (obdobně cíl podnikání chápe obchodní právo), tzn. maximalizace rozdílu mezi výnosy a náklady (resp. mezi příjmy a výdaji), jak vyplývá z platné české legislativy.

Obecná ekonomická teorie (mikroekonomie) však poněkud upravuje pojetí zisku, a to takto:

- a) *Ekonomický zisk* je *rozdílem mezi příjmy a ekonomickými náklady*, jejichž výše je dána součtem explicitních a implicitních nákladů. Ekonomický zisk je účetním ziskem (v pojetí mikroekonomie) sníženým (mínus) o dosažitelné alternativní výnosy ze všech zdrojů, které subjekt vlastní.
- b) *Účetní zisk* (v pojetí mikroekonomie) je *rozdílem mezi příjmy a explicitními náklady*, tj. náklady, které byly reálně vynaloženy na nákup výrobních faktorů ve vlastnictví jiných subjektů.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

To znamená, že výše popsaná soustava funkcí je doplněna *kritériální funkcí a omezujícími podmínkami*. Jde tedy o *prostou matematickou optimalizační úlohu postavenou na principu limitování*, resp. jde o první nebo druhé *derivate* produkčních funkcí podle vymezených kritériálních funkcí. Obvykle se používá jako kritérium optimalizace *mezní (limitní) náklady, výdaje, příjmy nebo výnosy*. Jinými slovy řečeno: nákladové, výdajové, příjmové a výnosové funkce mají v mezním bodu první derivaci rovnou nule. Uvedené myšlenky platí prakticky pro nejjednodušší ekonomické úvahy v případech, že se jedná o zisk jako rozdíl mezi výnosy a náklady apod. (vyjádřeno dle v ČR platného zákona o účetnictví). Z výše uvedeného plyne rozdíl ve vymezení účetní zisk v ekonomii a v platné české legislativě.

- c) Nutno konstatovat, že *pojetí ekonomického zisku je bližší teorii a praxi podnikání*, avšak s kritickou připomínkou. Pokud podnikání chápeme i jako inovační (kreativní) proces, pak nelze akceptovat plně definici ekonomického zisku tak, jak je obvyklá v ekonomii: *Ekonomický zisk je účetním ziskem sníženým (minus) o dosažitelné alternativní výnosy ze všech zdrojů, které subjekt vlastní*. *Podnikatel nebo podnik často vynakládá účetní náklady (snižuje účetní zisk), aby vytvořil potenciál pro nové alternativní výnosy v budoucím období*. Tudíž účetní náklady jsou zjevné, ale očekávané výnosy nikoli.

Alternativní ekonomická pojetí firmy

Vedle hlavního proudu mikroekonomie existují *alternativní ekonomická pojetí* teorie firmy:

- 1) *Kompenzační a funkcionální teorie firmy* chápou zisk jako platbu podnikateli za jeho aktivitu a podstoupené riziko. Tento přístup lze aplikovat na firmy v individuálním vlastnictví a firmy spoluvlastníků (např. obchodních společností), jde o tzv. „partnerství“. U akciových společností je obvykle vlastnictví od výkonu podnikatelské funkce odděleno. Proto je uvedená teorie firmy u akcionářského vlastnictví problematičtější.
- 2) *Monopolní teorie firmy* chápe zisk firmy jako výsledek nějaké výhody, výsadního postavení, tedy jako zisk monopolní.
- 3) *Technologické a inovační teorie firmy* chápou zisk jako výsledek technických a technologických zlepšení a inovační aktivity.
- 4) *Behavioristické teorie (teorie zájmových skupin)* opouštějí předpoklad, že cíl firmy je záležitostí pouze vlastníků (popř. špičkových manažerů). Firma je pojata jako „koalice“ jednotlivých zájmových skupin.
- 5) *Zaměstnanecké teorie firmy* staví na úvaze, že podnikatelskou funkci plní všichni zaměstnanci, přičemž zisk se rozděluje mezi všechny pracovníky.

Alternativní ekonomické proudy

Behaviorální ekonomie – proud v ekonomické teorii absorbující do svých tézí problematiku *chování člověka jako subjektu*. Tento směr ekonomie čerpá také poznatky z psychologie, sociologie a další vědní disciplín věnujících se člověku v jeho prostředí. Tento směr ekonomického myšlení lze efektivně využít v nauce a praxi managementu a podnikání.

Institucionální ekonomie – tento proud ekonomie zkoumá *subjekty jako instituce* a jejich vztahy řeší jako transakce. Poznatky institucionální ekonomie jsou využitelné v právních vědách, v teorii organizací, ve správě korporací apod.

•

Již tento výčet pohledů mikroekonomie na vymezení pojmu **firma** (přičemž nejde o vyčerpávající výčet) naznačuje nejednotnost ekonomů při vymezování základního ekonomického subjektu (firma). Situace se stává složitější, když sáhneme k informačním zdrojům právních věd, sociologie, managementu atd. Tam pro **pojem firma, který užívá ekonomie, existuje ekvivalent podnik**, případně v novém občanském zákoníku v ČR **závod**.

Pojetí podnikání z pohledu dalších vědních oborů

Složitost a **nejednoznačnost definic** teorií firmy (podniku, závodu a podobného ekvivalentu) tkví v těchto skutečnostech:

- způsob vymezení produkčních funkcí
- způsob vymezení optimalizačních a omezujících podmínek
- způsob vymezení kritériálních funkcí
- určení účelnosti optimalizační úlohy s ohledem na potřeby vlastníka firmy (fyzické či právnické osoby, státu atd.)
- zorný úhel příslušné vědní disciplíny.

Psychologické pojetí firmy staví na pojmu **podnikatel**. Podnikatel podle psychologického konceptu je osoba *motivovaná* určitými pohnutkami. Potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Dosáhnout *seberealizace* nebo se *zbavit závislosti*.

Sociologické pojetí firmy rovněž vychází z pojmu **podnikání**, které vymezuje jako proces *vytváření blahobytu pro všechny zainteresované*, hledáním cesty k dokonalějšímu využití zdrojů. Vytvořením pracovních míst a příležitostí.

Právnické pojetí firmy je zcela odlišné. **Firma se chápe jako označení** podnikatelského subjektu, tedy jako jeho **obchodní jméno**. Pojítkem mezi ekonomickým pojetím firmy a právním pohledem je právnické vymezení **podnikání**, které je pojato jako *soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku*.

Právo hovoří o podnikatelském subjektu jako o **právníce nebo fyzické osobě**. Dokonce **podnikatel** jako právní forma není **podnikem** atd. V novém občanském zákoníku se hovoří o **závodu**. Jde o právnickou abstrakci - podnikatel či podnik (závod) právo nechápe jak soubor „lidí“ vybavených *konkrétními produktivními faktory* (tzn. podstatu a obsah konkrétní reality), ale jako ryze abstraktní pojem právní nauky (tzn. jako projev a formu reality).

Odlišnosti teorie podnikání

Teorie podnikání se opírá o definici autorů R. D. Hishrich a C. G. Brush:

„... podnikání je proces utváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“

[In: The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Successful New Business (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), p. 18].

Z uvedeného je zřejmé, že na významu v současné době získávají (a v budoucnu budou typickými) **rozhodující tři faktory**:

- **um**, tzn. schopnost člověka pochopit svět kolem sebe a vytvořit z něj novou formu (výrobek, službu, mutaci přírody atd., třeba i sama sebe)
- **aktivita**, tzn. možnost, schopnost a vůle něco učinit, provést akci, posunout myšlenku do reality, do praxe
- **potřeba** po našem potenciálu, resp. potřeba využít váš um a vaši aktivitu.

Nabízí se k popsání této skutečnosti běžně používaný pojem **podnikavost**. Podnikavost je spojením *umu* a *příslušné aktivity*. Člověk v konkrétní situaci, reflektující (odrážející) nebo vyhledávající konkrétní a adekvátní (odpovídající) potřebu. Jinými slovy *podnikavost je tvůrčí aktivita (uplatnění umu) směřující k uspokojení reálných materiálních a nemateriálních, ale i virtuálních (zdánlivých) potřeb*. Jde o propojení kladných potenciálů člověka (lidských zdrojů) za konkrétních podmínek se zápornými potenciály (potřebami) okolního světa.

Koncentrovaným výrazem podnikavosti je podnikání. **Podnikání** je soustavná činnost prováděná podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost (riziko, újmu) za účelem dosažení zisku, resp. umocnění svého potenciálu (zdrojů, potřeb ap.).

Podnikatel je člověkem (fyzickou osobou), resp. vlastníkem zdroje (kladného potenciálu), aktivně uspokojující potřeby (záporný potenciál) za účelem umocnění svého potenciálu (zdrojů, potřeb, zisku atd.).

Prosperujícím podnikatelem je ten, kdo svůj vlastní podnikatelský potenciál perspektivně a permanentně umocňuje. Tudíž mít maximální zisky neznamena vždy, že jde o maximální prosperitu podnikání. Někdy menší zisk může vytvářet (přinášet) větší podnikatelský potenciál.

Podnik je souborem hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, účelově organizovaný a relativně uzavřený, sloužící k podnikání. Podnik je tvořen věcmi, osobami, právy a jinými majetkovými hodnotami, které patří podnikateli a slouží mu k podnikání nebo mají tomuto účelu sloužit. Podnik může existovat jako sekundární podnikatel (právní osoba) v zájmu primárního podnikatele (fyzické osoby).

Podnik můžeme pojímat jako relativně uzavřený komplex, ve kterém je většina lidského potenciálu vázána v podobě pracovní síly (zaměstnanců). Ve druhé variantě lze podnik chápat jako relativně otevřenou síť (dynamicky se měnící amoebu) relativně samostatných

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

podnikatelských subjektů (dílčích podniků a podnikatelů) participujících (spolupracujících) ve společném zájmu.

Evoluční dynamismus – nový rys podnikání

V teorii podnikání a též v tzv. *evoluční ekonomii* se prosazuje směr akceptující obecné principy vývoje přírody. Ideální teoretická varianta podnikání (rozvoje podniku, rodinné firmy apod.) se opírá o platnost dvou základních přírodních i společenských evolučních principů (jde o přírodní zákony, pudy, reflexy):

a) mezigenerační růst *celkového potenciálu* (P)

b) mezigenerační růst *celkové spotřeby účelného potenciálu* (A) a *vynakládaného potenciálu* (B).

Tudíž platí $P_{i+1} > P_i$ a $(A_{i+1} + B_{i+1}) > (A_i + B_i)$ dvou následujících generací (i, i+ 1) podnikání (např. otce a syna v rodinném podniku).

Za uvedených podmínek základní evoluční (reprodukční) zákonitost pro dvě následující generace produktivního systému (podnikání, rodinného podniku ap.) je možné zapsat v následujících dvou variantách:

$$a) \chi_{i+1} = P_{i+1} : P_i > 2 - (C_i : P_i),$$

$$b) \chi_{i+1} = 1 + ((A_i + B_i) : P_i).$$

Navíc podnikání se vyznačuje dvěma sklony:

$$a) \text{sklonem ke spotřebě } 1 < \alpha_i = (P_i - C_i) : P_i > 0,$$

$$b) \text{sklonem k úsporám}^{42} \beta_i = 1 : ((P_i - C_i) : C_i) > 0.$$

Z uvedeného vyplývá (odvození vzorců je uvedeno v literárních pramenech) ideální dynamika růstu *celkového potenciálu* (P) podnikání dvou následujících generací (i, i+ 1) je rovna číslu $\varphi = P_{i+1} : P_i$.⁴³ Tato dynamika růstu je dána poměrem *stabilizovaného* (pro příští generaci odloženého) *potenciálu* (C) k celkovému potenciálu (P) předchozí generace (i), tedy $\varphi = 2 - (C_i : P_i)$.

Za uvedených podmínek základní evoluční (reprodukční) zákonitost pro dvě následující generace produktivního systému (podnikání, rodinného podniku ap.) je možné zapsat v následujících dvou variantách:

$$a) \chi_{i+1} = P_{i+1} : P_i > 2 - (C_i : P_i),$$

$$b) \chi_{i+1} = 1 + ((A_i + B_i) : P_i).$$

⁴² Nutno upozornit na "novou fuzzy" filozofii pojetí reprodukce (evoluce), která nabízí nejen standardní analytický pohled, tzn. *jaký podíl má část v celku* - viz a) rovnice *sklonu ke spotřebě*, ale hledá také odpověď na otázku *jaký podíl má budoucí celek (i+1) na staré části (i)*, z které se vyvozuje jeho *zrod* - viz b) rovnice *sklonu k úsporám*. Sklon ke spotřebě a k úsporám jsou v nepřímo úměrném vztahu.

⁴³ přibližně $\varphi = 1,61803$

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Navíc podnikání se vyznačuje dvěma sklony:

a) sklonem ke spotřebě $1 < \alpha_i = (P_i - C_i) : P_i > 0$,

b) sklonem k úsporám⁴⁴ $\beta_i = 1 : ((P_i - C_i) : C_i) > 0$.

Z uvedeného vyplývá (odvození vzorců je uvedeno v literárních pramenech) ideální dynamika růstu potenciálu (P) podnikání dvou následujících generací (i, i+1) je rovna číslu $\varphi = P_{i+1} : P_i$.⁴⁵ Tato dynamika růstu je dána poměrem stabilizovaného (pro příští generaci odloženého) potenciálu (C) k celkovému potenciálu (P) předchozí generace (i), tedy $\varphi = 2 - (C_i : P_i)$.

Nalezením rovnováhy mezi oběma sklony (ke spotřebě a k úsporám) dospíváme k několika optimálním hodnotám:

a) $\gamma = C_i : P_i = 2 - \varphi$, přibližně $\gamma = 0,382$,

b) $\omega = (A_i + B_i) : P_i = \varphi - 1$, přibližně $\omega = 0,61803$,

c) $\vartheta = C_i : (A_i + B_i) = \varphi - 1$, přibližně $\vartheta = 0,61803$.

Tedy, jestliže výchozí (i) generace⁴⁶ odloží pro budoucnost přibližně 38,2% svého potenciálu, pak následující generace (i+1) navýší celkový potenciál zhruba o 61,8% oproti celkovému potenciálu předchozí generace (i). Tedy platí, že celková spotřeba (A + B) výchozí generace (i) je přibližně 61,8% z celkového potenciálu (P), ale též platí, že podíl odloženého (stabilizovaného) potenciálu (C) na spotřebě (A + B) činí rovněž okolo 61,8%.⁴⁷

Současně můžeme odvodit, že $\varphi = 1 + \sum_{i=1}^n (1 : \varphi^i)^2$, pro n blížícímu se limitně k $+\infty$.

Jinak řečeno, ideální dynamika růstu potenciálu podnikání je vymezena ideální řadou evoluce potenciálů od (I) současnosti ($P_1 = 1$) až do minulosti (limitně v nekonečné řadě „předků“, II, III, IV, ...). Jinými slovy řečeno: *jestliže nová generace dosáhla potenciálu 162 měrných jednotek potenciálu (přičemž předchozí generace dosáhla 100 jednotek), pak "přidaná hodnota" (inovační přínos) potenciálu nové generace je 100 jednotek a "genetický vklad" předchozích generací činí 62 jednotek, tedy 38,2% potenciálu nové generace.* Ať se nám to líbí nebo ne, evoluce funguje v podnikání, resp. výsledky našeho úsilí jsou dány i historií činů našich předchůdců.

Uvedenou tezi můžeme znázornit graficky.

⁴⁴ Nutno upozornit na "novou fuzzy" filozofii pojetí reprodukce (evoluce), která nabízí nejen standardní analytický pohled, tzn. *jaký podíl má část v celku* - viz a) rovnice sklonu ke spotřebě, ale hledá také odpověď na otázku *jaký podíl má budoucí celek (i+1) na staré části (i), z které se vyvozuje jeho zrod* - viz b) rovnice sklonu k úsporám. Sклон ke spotřebě a k úsporám jsou v nepřímo úměrném vztahu.

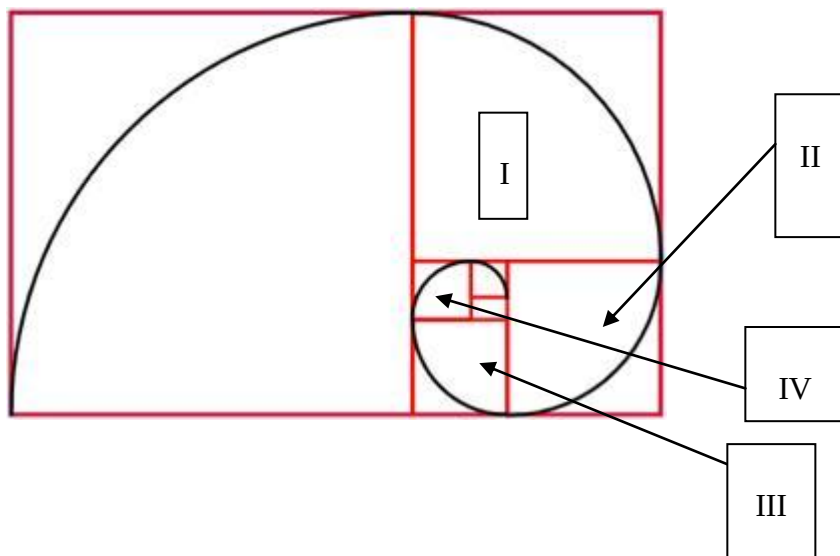
⁴⁵ přibližně $\varphi = 1,61803$

⁴⁶ Nutno mít na vědomí, že jde o hodnoty platné za "ideálních" podmínek reprodukce!

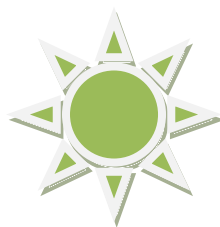
⁴⁷ Uvedeným číslům (které byly odvozeny pro některé přírodní úkazy již ve Starém Řecku) se říká, že jde o čísla tzv. *zlatého řezu*.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Evoluční řada potenciálů v podnikání



Z výše uvedeného plyne "Cti otce svého a matku svou, abys zdrav a dlouho živ byl" - tisíce let známá pravda platí i v podnikání!!!

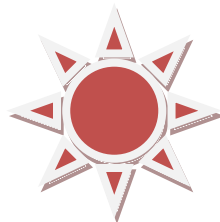


I) TUTORIÁL, aneb náповěda pro studenty s hodnocením lepším než F (kapitoly 26. a 37.)

KONTROLNÍ OTÁZKY:

Zopakujte si základní pojmy a definice z nauky o podnikání a podniku z bakalářského studia programu Ekonomika a management VŠPP orientovaného na podnikání.

Zopakujte si základní pojmy a definice z mikroekonomie z bakalářského studia.



26. ZADÁNÍ SEMESTRÁLNÍ PRÁCE

Semestrální práce k předmětu

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Autor semestrální práce:⁴⁸

Studijní skupina:

Akademický rok:

Semestr:

Datum odevzdání semestrální práce:

I. Úvod

Na úvod výzkumu rodinných firem byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které se během výzkumu hledala odpověď (kladná, resp. záporná):

1) Dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) zvyšují kvalitu podnikání a stabilitu rodinné firmy?

2) Dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) zvyšují inovativnost podnikání a rodinné firmy (především díky iniciativy generace následníků)?

3) Dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) a inovativnost členů rodiny (především díky iniciativy generace následníků) zvyšují konkurenceschopnost podnikání a rodinné firmy?

..... (prosím, doplnit zde uvedený text) ...

⁴⁸ Student přihlášením ke studiu předmětu dává souhlas, že jeho jméno, příjmení a další osobní identifikační informace budou použity k zajištění pedagogického, výzkumného a provozního procesu na VŠPP.

II. Charakteristika zkoumané firmy:⁴⁹

Název firmy (oficiální dle registru):

Právní forma (AS SR, VS, DR, FO, JN)	Velikost (A, B, C, D, E)	Okres (FM, KA, OP, BR, JS, MS, CA, JC, JK)	Hlavní obor podnikání (slovně dle NACE)	Typ (RD, NR)	Sídlo firmy (adresa)	IČO	Poznámky ⁵⁰

⁴⁹ Do tabulek kromě zkratk uvedte vystižný komentář.

⁵⁰ Uvést, zda firma získala nějaká ocenění (Inovační firma, Společensky odpovědná firma, profesní ocenění, patenty ap.)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

A/ Základní identifikace:

B/ Organizační identifikace:

Vlastník (CR, SR, PR, JR)	Kontakty na firmu (Osoba, telefon, email aj.)	Provozy mimo sídlo (adresy)	Poznámky
	S ohledem na ochranu osobní údajů v semestrální práci neuvádět.	----	

C/ Inovační a konkurenční identifikace:

Inovační potenciál (TE, VY, JP) ⁵¹	Konkurence- schopnost (VK, SK, NK)	Konkurence- Schopnost (body) z barometru) ^{52 53}	Poznámky

⁵¹ Přiložit dotazník (záznam rozhovoru) "PT Lódž", pokud se provádí test inovačního potenciálu - viz seznam firem (tabulka Evidence zkoumaných firem) nebo firma inovuje technologii nebo produkty (viz definice F. Valenta)

⁵² klikni: <http://competitiveness.sensorium24.com/cs/> nebo: <http://www.vspp.cz/cs/spoluprace-s-praxi/barometr-konkureceschopnosti-podniku>

⁵³ Přiložit tisk z testu <http://competitiveness.sensorium24.com/cs/> nebo ... (viz poznámka pod čarou 4)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

D/ Identifikace rodinného podnikání:⁵⁴

Jméno, příjmení vlastníků rodinné firmy	Jméno, příjmení příslušníků rodinné firmy	Rodinný vztah (děd, matka, syn, vnučka, strýc, švagr ap.)	Ostatní vztahy k rodinné firmě (přítel/přítelkyně, vzdálenější příbuzní než je uvedeno v předchozím sloupci)	Role ve firmě ⁵⁵	Poznámky
S ohledem na ochranu osobní údajů v semestrální práci uvádět pouze jméno (nikoli příjmení).	S ohledem na ochranu osobní údajů v semestrální práci uvádět pouze jméno (nikoli příjmení).				

Poznámky:

Do tabulky vpisujte níže uvedené zkratky nebo text, pokud to vyplývá z kontextu (např. z prvního řádku tabulky).

A) Právní forma:

- AS – akciová společnost
- SR – s. r. o.
- VS – v. o. s.
- DR – družstvo
- FO – fyzická osoba
- JN – jiná: napsat slovně

B) Velikost: /v počtu zaměstnanců/

- A = 1 až 9
- B = 10 až 49
- C = 50 až 249
- D = 250 až 499
- E = 500 a více

C) Okres:

- FM – Frýdek-Místek
- KA - Karviná

⁵⁴ Vyplnit, pokud jde o rodinnou firmu (viz tabulka A/ **Základní identifikace: Typ RD**)

⁵⁵ **role:** a) **formální** (vlastník, jednatel, zaměstnanec, spolupracující osoba, DPP, DPČ ap.), b) **neformální** (mimo písemné smlouvy: osobní fyzická pracovní výpomoc, osobní poradenství, věřitel - finanční půjčka ap.)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- OP - Opava
- BR - Bruntál
- JS - Jeseník
- MS – ostatní okresy z Moravskoslezského kraje
- CA – Čadca
- JC – jiné okresy z ČR (mimo MSK a JS): napsat název okresu slovem
- JK – jiné okresy z SR (mimo CA): napsat název okresu slovem

D) Typ:

RD – rodinný firma (definice: a/ firmu vlastní, resp. spolu vlastní minimálně 2 rodinní příslušníci, b/ firmu vlastní minimálně jeden rodinný příslušník a minimálně jeden rodinný příslušník ve firmě formálně či neformálně pracuje, resp. spolupracuje, c/ nerodinní vlastníci firmy udržují tradiční značku, profesi-produkci, rituály atd. rodinné firmy původního zakladatele)

NR – firma není rodinná (nesplňuje podmínky RD)

E) Inovační potenciál:

- TE – převládají technologické inovace
- VY – převládají výrobní inovace
- JP – jiný inovační potenciál: vypsát slovem (např. organizační, obchodní apod., resp. žádný)

F) Konkurenceschopnost:

- VK – vysoká (v hlavním oboru firma patří mezi TOP 5: v ČR (SR), v Evropě, ve Světě, zkratku doplnit komentářem)
- RK – střední (v hlavním oboru firma patří mezi TOP 5: v kraji, ve více krajích – nikoli v celé ČR (SR), zkratku doplnit komentářem)
- NK – nízká (v hlavním oboru firma patří mezi TOP 5: v obci nebo ve sdružení obcí – nikoli v celém okrese, okrese, ve více okresech kraje – nikoli v celém kraji, zkratku doplnit komentářem)

G) Vlastník

- CR – vlastník je občanem ČR
- SR – vlastník je občanem SR
- PR – vlastník je občanem PR
- JR – vlastník je občanem jiné země než ČR, SR, PR

Test konkurenceschopnosti firmy:

- klikni: <http://competitiveness.sensorium24.com/cs/>
- nebo: <http://www.vspp.cz/cs/spoluprace-s-praxi/barometr-konkurenceschopnosti-podniku>

IV. Otázky k rozhovoru "Inovace":

Název firmy (oficiální dle registru):

1. Popište úroveň postoje firmy k inovacím (pro-inovační orientaci firmy)?

Podrobnější otázky:

- Preferuje firma uzavřený (vlastní zdroje invencí a inovací) nebo otevřený (externí zdroje invencí a inovací) model řízení inovací?⁵⁹
- Jak inovace v této chvíli ovlivňují konkurenční postavení a rozvoj firmy, jaká je prognóza těchto vztahů do budoucna?
- Identifikujte, kvantifikujte a popište inovační potenciál a inovační ekosystém firmy.
- Pro vyhodnocení úrovně inovace použijte kritéria prof. F. Valenty.

Prof. František Valenta rozdělil inovace podle řádu, tedy míry příbuznosti či naopak odlišení od příbuzných změn, např. produktů (viz tabulka).

⁵⁹ Vysvětlení modelů řízení inovací v příloze „Otevřený_inovační_model“.

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Schéma klasifikace řádů inovace

Řád	Označení	Co se změní
-n	degenerační inovace	úbytek vlastností, samovolné změny
0.	regenerační inovace	navrácení struktury do původního stavu s cílem překonat tendence k degeneraci
1.	kvantitativní inovace	zvyšování četnosti elementárních změn, nutný a trvalý proces vnitřní kvantitativní (kapacitní) adaptace organizace
2.	organizační (strukturní) inovace	přeskupování elementárních prvků produktu a vztahů mezi nimi, změna struktury (uspořádání) produktu
3.	kvalitativní inovace: – adaptační změna	uplatnění pokroku ve vzájemném působení věcných faktorů a kvalifikace pracovníků, přizpůsobení se organizace prostředí, tzn. kvalitativní přizpůsobení se produktu změnám konkurenčního prostředí
4.	• funkční změna	nástup nové varianty funkcí produktu, pozornost je soustředěna na řešení nového produktu (výrobku, služby) změnou funkcí původního produktu, mění se užitná hodnota produktu
5.	• vznik nové varianty	překonání jednotlivých parametrů a funkčních vlastností produktu, dochází k doplnění a integraci funkcí, původní koncepce produktu však zůstává zachována
6.	• změna koncepce	překonání nejen parametrů, ale i konstrukčních a funkčních koncepcí při zachování konstrukční koncepce produktu
7.	druhová inovace	změna konstrukční koncepce produktu, užitná hodnota původního produktu je nahrazena novým druhem uspokojení potřeby klienta (výrazný kvalitativní růst užitné hodnoty), dílčí evoluční změna produktu
8.	rodová inovace	změna principu použité technologie, kromě druhové inovace produktu se principiálně mění proces jeho tvorby, evoluční změna příbuzných druhů na nový rod produktů
9.	kmenová inovace	změna přístupu k přírodě, vznik nového kmene produktů (revoluční změna produktu a technologie), zcela nové užitné hodnoty dosud neznámé

Poznámky k tabulce:

- 1) Prof. Valenta a následovníci vycházejí z těchto principů klasifikace inovací:
 - a) **Inovace jako změna** se posuzuje ze dvou hledisek:
 - změna ve zkoumané organizaci *oproti předchozímu stavu (vnitřní kritéria inovace)*
 - změna ve zkoumané organizaci *oproti prostředí (vnější konkurenční kritéria inovace)*, např. pokud nastane v prostředí změna směrem do vyšších řádů a ve zkoumané organizaci ke změně nedojde, nutno snížit ve zkoumané organizaci inovační řád)

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- b) Zkoumá se *rádius šíření inovace* (hodnotový řetězec): *výchozím momentem* (základem) zkoumání řetězení inovací je vždy změna *technologie* (protivního procesu), následuje změna *produktu* (výrobku, služby, software apod.), pak změny v *marketingu* a *obchodu*, následují změny *organizační* a v *personální oblasti* atd.
- 2) V tabulce – sloupec „**Co se změní**“ uvádíme změny (inovace) produktu (výrobku, služby, software apod.).
-

2. Jak firma definuje podnikatelské příležitosti/ co znamenají podnikatelské příležitosti pro firmu?

Podrobnější otázky:

- Odkud se berou příležitosti v podnikání?
- Čím se vyznačují příležitosti?

3. Řekněte nám o 2 nejvýznamnějších, strategických inovacích (realizovaných v uzavřeném modelu), které firma zavedla v průběhu svého působení. Popište prosím přesně inovace (např. jaká byla míra novinek, jak firma přišla na nový nápad?)

Podrobnější otázky:

- Jakou roli při realizaci inovací v uzavřeném modelu hraje vyhledávání a využívání příležitostí?

4. Řekněte nám o 2 nejvýznamnějších, strategických inovacích (realizovaných v otevřeném modelu), které firma zavedla v průběhu svého působení. Popište prosím přesně inovace (např. jaká byla míra novinek, jak firma přišla na nový nápad?)

Podrobnější otázky:

- Jakou roli při realizaci inovací v otevřeném modelu hraje vyhledávání a využívání příležitostí?

5. Jaké příležitosti a kde je nejčastěji za účelem realizace inovací firma vyhledává?

Podrobnější otázky:

- Objevuje firma příležitosti nebo je spíše sama vytváří?

6. Má firma nějaké speciální dovednosti, uplatňuje nějaká speciální řešení za účelem vyhledávání důležitých příležitostí k realizaci inovací?

Podrobné otázky:

- Jsou dovednosti, které umožňují vyhledávání příležitostí spíše zakořeněné v člověku, nebo jsou spíše výsledkem vhodných postupů / řídicích procesů používaných ve firmě?

7. Jaké příležitosti nejčastěji používá firma při realizaci inovací?

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

Podrobné otázky:

- Uveďte prosím příklady použitých příležitostí v posledních letech?

8. *Používá firma nějaké speciální metody/techniky/nástroje za účelem efektivního využití příležitostí pro rozvoj inovací?*

- Byly tyto metody vyvinuty vlastními silami, nebo jsou získávány z okolí?

9. *Lze určit konkrétní proces vyhledávání a využívání příležitostí při realizaci inovací ve Vaší firmě?*

Podrobnější otázky:

- Jaké fáze/stádia lze rozlišit v tomto procesu?

10. *Jaké vnější faktory v největší míře určují vyhledávání a využívání příležitostí za účelem rozvoje inovací?*

Podrobné otázky:

- Jaké vlastnosti okolí přispívají k vyhledávání/využívání příležitostí k realizaci inovací?

11. *Jaké vnitřní faktory v největší míře určují vyhledávání a využívání příležitostí za účelem rozvoje inovací?*

Podrobné otázky:

- Jaké místo zaujímají podnikatelské dovednosti a dynamické schopnosti v rámci těchto faktorů?

12. *Jakým způsobem se snaží firma vytvářet vztahy s okolím v rámci rozvoje inovační činnosti?*

Podrobné otázky:

- Jak koncepci pozitivního potenciálu okolí využívá firma za účelem rozvoje vztahů s okolím?

Projevy koncepce pozitivního potenciálu okolí:

- přijetí a vnímání velké složitosti a dynamiky okolí jako primární hybné síly pro klíčové faktory rozvoje současných organizací: inovativnosti, podnikání, znalostí, vědeckého a technického pokroku
- porézní hranice organizace a dokonce jejich nepřítomnost a také jejich zaměření na permanentní, partnerské vztahy s různými prvky okolí
- překročení státních hranic, kulturních hranic, a dokonce překročení nad rámec hmotného světa (např. použitím potenciálu digitálního světa) za účelem vyhledávání šancí pro rozvoj,

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- povědomí o širších dopadech organizace na jednotlivé roviny blízkého a dalekého okolí, a také sociální odpovědnost za činnosti prováděné organizací a jejími partnery,
- vnímání krizí a rizika, vyplývajících z vlivů vnějších podmínek, jako specifické příležitosti pro organizaci, které umožňují zvýšit její hodnotu a zlepšit postavení v okolí.

13. Jak vyhledávání a využívání příležitostí ovlivňuje řízení inovací ve firmě?

Podrobné otázky:

- Jak vyhledávání a využívání příležitostí ovlivňuje bariéry inovační činnosti?

14. Jaké výhody vyplývající z vyhledávání a využívání příležitostí identifikuje firma v oblasti rozvoje inovací?

Podrobné otázky:

- Jak vyhledávání a využívání příležitostí ovlivňuje úroveň zdrojů a pro-inovačních kompetencí, a také účinnost řízení inovací ve firmě?

15. Jaké hrozby vyplývající z vyhledávání a využívání příležitostí identifikuje firma v oblasti rozvoje inovací?

Podrobné otázky:

- Jak vyhledávání a využívání příležitostí ovlivňuje kontinuitu prováděné inovační činnosti a stupeň autonomie v řízení inovací?

16. Zvyšuje inovační aktivita firmy její konkurenceschopnost?

Podrobné otázky/úkoly:

- provést test konkurenceschopnosti (k datu zpracování odpovědi na otázku) viz www.competitiveness.sensorium24.com/cs/, okomentovat současný stav mezi inovačními aktivitami a konkurenceschopností firmy a porovnat s tímto výsledkem minulý vývoj zkoumaného vztahu
- uvést jak se konkurenceschopnost firmy vyvíjela z teritoriálního hlediska (tzn. firma byla konkurenceschopná v rámci regionu, v ČR, v Evropě, celosvětově).

17. Kolik let (po roce 1990) firma se věnuje inovačním aktivitám a s jakými výsledky?

Podrobné otázky/úkoly:

- charakterizovat historicky dynamiku inovačních aktivit
- popsat výsledky těchto aktivit, např. počet inovovaných výrobků/služeb zavedených úspěšně (se ziskem) na trh, počet registrovaných nebo prodaných patentů ap.

V: Dotazník k pohovoru s vlastníkem/spoluvlastníkem rodinné firmy

Název firmy (oficiální dle registru):

1. Jaká je struktura rodinné firmy – kdo založil firmu, řídí firmu první generace vlastníků nebo již následující:

2. Pokud firma není řízená zakladateli, to znamená, že proběhlo nástupnictví (tj. převedení řízení firmy zakladatelem nástupcům). Kdo byl nástupcem? Jak to proběhlo? Kdy? (rok)

3. Je-li firma pořád řízena zakladateli, plánuje vlastník převést firmu nástupci. Existuje již konkrétní plán nástupnictví (kdo převezme firmu, kdy, na jakém základě). Pokud vlastníci nepomýšlí prozatím o nástupnictví, jaké jsou k tomu důvody (*např. nízký věk vlastníka*)?

4. Ohodnoťte, jak stávající právní předpisy vycházejí vstříc nástupnictví -hodnocení jednotlivých kategorií právních předpisů

	Povaha právních předpisů	1 - rozhodně nepříznivé,	2 - spíše nepříznivé	3 - těžko říct/hodnotit	4 - spíše příznivé	5 - rozhodně příznivé
a.	právní předpisy pro převod firmy (týkající se dědictví, darů)					
b.	právní předpisy týkající se prodeje firmy					
c.	právní předpisy v oblasti vstupu na burzu					
d.	právní předpisy v oblasti daní					

5. Jaká je současná úroveň kontroly (správy) rodiny nad firmou?

6. Je-li plánované nástupnictví, pak jaká úroveň kontroly (správy) rodiny se očekává – pro převod firmy:

7. Kteří členové rodiny jsou nyní formálně zapojeni do činnosti firmy a v jaké podobě (jakou pozici/funkce mají: předseda nebo člen správní rady, člen dozorčí rady, zaměstnanec...?) Kolik je to osob?

8. Podporují systematicky nebo příležitostně činnost firmy rodinní příslušníci také neformálně (tedy nejsou zaměstnaní) – *např. v situaci kumulací sezónních prací, atd.*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

9. Jaké jsou 3 nejdůležitější vnější bariéry činnosti a rozvoje rodinných firem ("Co vadí nejvíc):

10. Jaké jsou hlavní 3 vnitřní překážky pro činnost a rozvoj rodinných firem ("Co vadí nejvíc):

11. S ohledem na **poslední 3 roky**, prosím ohodnoťte rozvoj firmy v těchto oblastech (na stupnici od 1-5: 1-rozhodně došlo k poklesu, 2 - došlo k poklesu, 3 - beze změn, 4 - došlo k nárůstu, 5 - došlo k rozhodnému nárůstu):

LP.	Oblast - kritéria pro růst	1	2	3	4	5
1	Celková zaměstnanost					
2	Zaměstnanci (včetně osob zaměstnaných na občanskoprávní smlouvy)					
3	Zaměstnávání rodinných příslušníků					
4	Roční obrát					
5	Podíl na trhu					
6	Fyzické zdroje					
7	Pozice na trhu (mezi konkurenty)					
8	Nové produkty a služby					
9	Nová oddělení/servisní místa/pobočky a provozovny					
10	Peněžní tok					
11	Rentabilita (výnosnost)					
12	Vlastní kapitál firmy					
13	Kvalita výrobků/služeb					
14	Aplikace moderních technologií					

12. Eviduje firma za **poslední 3 roky** nárůst (každý rok) získaných výnosů z prodeje na úrovni (roční průměr) - zakroužkujte platný výrok:

a) 20 % a více

b) od 10 do 20 %

c) pod 10 %

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

13. Je možné určit v historii firmy jasná období růstu, stagnace/stabilizace, regrese a předpokládanou dobu trvání (v letech). Působí firma nepřetržitě od svého založení?

14. Co svědčí o úspěchu Vaší firmy? Jaké jsou kritéria pro hodnocení úspěchu rodinné firmy majitelem a jeho rodinou? Jsou to pouze finanční výsledky nebo také jiná kritéria?

15. Jaký je stávající růstový potenciál firmy - ve srovnání s konkurencí. Prosím ohodnoťte jej na stupnici 1-5 (kde 1 - je rozhodně nižší, 2 - nižší, 3 - stejný 4 - spíše vyšší, 5 - rozhodně vyšší) v následujících oblastech:

LP.	Potenciál pro rozvoj firmy	1	2	3	4	5
1	kvalifikace zaměstnanců					
2	řídící kompetence vedení					
3	materiální základ/stroje, zařízení					
4	finanční zdroje pro růst a vývoj (investice)					
5	dlouhodobý nehmotný majetek – know-how, značka, atd.					
6	zapojení, loajalita zaměstnanců, důvěra					

16. Plánuje vlastník v blízké budoucnosti rozvoj firmy, a zároveň bere v úvahu zvýšení prodeje, zaměstnanost, nákup nových strojů a zařízení, atd.? Předpokládají se větší investice?

17. Co Vás jako vlastníka motivovalo k investování do rozvoje firmy? *Jaké jsou Vaše důvody pro takové rozhodnutí?*

18. Pokud neexistují žádné takové plány, jaké jsou důvody pro rozhodnutí zachovat aktuální pozici firmy a dále ji nerozvíjet? Jedná se o vnitřní nebo vnější příčiny?

19. Jaký vliv má podnikání na rodinný život – jaká je síla tohoto vlivu (*dominuje podnikání a práce rodinnému životu?*), jedná se o pozitivní či negativní vliv?

20. Současné aktivity – krátký popis produktu nebo služby

21. Rok založení firmy:

22.. Věk současného vlastníka (-ků) - zakroužkujte platný výrok:

- a) 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) mezi 41 až 50 lety
- d) mezi 51 a 60 lety
- e) nad 60 let

23. Pohlaví - zakroužkujte platný výrok:

- a) muž
- b) žena

24. Vzdělání - zakroužkujte platný výrok:

- a) základní
- b) střední
- c) neúplné vyšší
- d) vyšší

25. Zkušenosti a odborná praxe (v letech) - zakroužkujte platný výrok:

- a) až do 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-20 let
- d) více než 20 let

26. Zkušenosti s řízením vlastní firmy (v letech) - zakroužkujte platný výrok:

- zakroužkujte platný výrok:

- a) do 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-20 let
- d) více než 20 let

27. Potomci přímí vlastníka (-ků) - vepište:

- a) počet....
- b) pohlaví....

c) věk.....

V případě nejasností, dotazy zasílejte na email: zdenek.mikolas@vspp.cz

VI. Shrnutí a závěr:

Na úvod výzkumu rodinných firem byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které se během výzkumu hledala odpověď (kladná, resp. záporná):

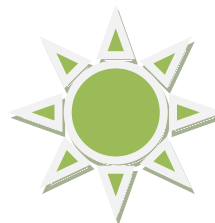
1) Dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) zvyšují kvalitu podnikání a stabilitu rodinné firmy?

2) Dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) zvyšují inovativnost podnikání a rodinné firmy (především díky iniciativy generace následníků)?

3) Dobré vztahy v rodině (zejména mezi generacemi příbuzných) a inovativnost členů rodiny (především díky iniciativy generace následníků) zvyšují konkurenceschopnost podnikání a rodinné firmy?

Výzkumem byly dosaženy následující výsledky a nastolené výzkumné otázky.

... Prosím doplnit text závěru. U odpovědí 1), 2) a 3) musí být jednoznačně uvedeno **ANO** nebo **NE**, případně **ANO^s** (tedy **ANO s omezením §** - uvést omezení).



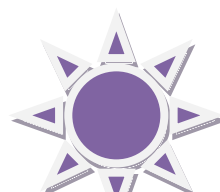
Kontrola vypovídací schopnosti semestrální práce:

Výrok A	Výrok B	Výrok C	Body verifikace výroku BVV	Inovace TE (váha 3)	Inovace VY (váha 2)	Inovace JN (váha 1)	Body shody BSI	Konkurence - schopnost – subjektivní hodnocení, SHK (body: VS = 3, SK = 2, NK = 1)	Konkurence - schopnost – Barometr, KB (body: VS = 3, SK = 2, NK = 1)	Body shody BSK, rozdíl SHK-KB: 1) minus znaménko: a) SHK > KB b) SHK < KB 2) nula (0): SHK = KB
1	1	1	3	1	1	1	6			?
1	1	0	2	1	1	0	5	-	-	-
1	0	1	(-) 1	1	0	0	3	-	-	-
1	0	0	1	0	1	1	3	-	-	-
0	1	1	(-) 2	0	1	0	2	-	-	-
0	1	0	(-) 1	0	0	1	1	-	-	-
0	0	1	(-) 1	0	0	0	0	-	-	-
0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Konečný výsledek	-	-	?	-	-	-	?	-	-	?

- Binární hodnocení výroků: 1 = výrok, odpověď je ANO, 0 = výrok, odpověď NE
- Konečný součet: KSH = BVV + BSI + BSK = ?

➤ Rozhodovací blok samokontroly seminární práce studentem:

- Je-li hodnocení BVV **záporné**, semestrální práce je **špatně** zpracována, nutno ji **OPRAVIT !!!**
- Je-li hodnocení BSI rovno **jedné** nebo **nule**, pak je nutné daný stav velmi podrobně **okomentovat !!!**
- Je-li znaménko hodnocení BSK **záporné**, pak je nutné daný stav velmi podrobně **okomentovat !!!**
- Konečný součet KSH podrobně okomentovat.** Je-li součet KSH **záporný**, provést revizi výzkumu rodinné firmy a **ověřit**, zda při výzkumu nedošlo k **chybě**.



27. DOPORUČNÍ K SAMOSTUDIU

Témata ke státní závěrečné zkoušce jsou komentována v kapitolách 1. až 25.

Úvodní poznámka:

Prameny ke studiu jsou u jednotlivých otázek označeny takto (číslice za pramenem označují doporučené stránky, případně kapitoly ke studiu):

Mikoláš (2011), resp. M:

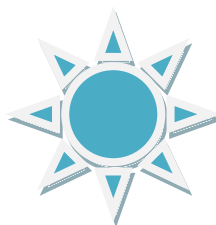
Mikoláš, Z. - Peterková, J. - Tvrdíková, M. a kol. ***Konkurenční potenciál průmyslového podniku.*** C. H. Beck, Praha: 2011. 368 s. ISBN: 978-80-7400-379-0.

Mikoláš (2016):

Mikoláš, Z., a kolegové: *Jak se dívám na svět ... Soudobé projevy globalizace.* Hradec Králové, TZ-one. s. 89. ISBN: 978-80-7539-022-6 (formát epub), 978-80-7539-023-3 (mobi).

Studijní opora (2018), resp. OP:

Mikoláš, Z.: *tato studijní opora.*



Kdo podcení přípravu ke zkoušce z předmětu PDKP dle následující „nápovědy“, musí očekávat velmi negativní hodnocení!!!

1. Opakování vazeb na mikroekonomii a souvisejících předmětů

1) Povinná literatura: Mikoláš (2011) = M: 1 – 3, 2) tato studijní opora = OP – kap. 25 aj.

A) Opakování problematiky podnikání a podniku z bakalářského studia (BS):

- * *tři faktory podnikání (um, aktivita, potřeba),*
- * *podnikavost,*
- * *čtyři fenomény podnikání (podnikatel, podnik, podnikání, podnikatelské prostředí),*
- * *podnikání,*
- * *podnikatel,*
- * *prosperující podnikatel,*
- * *podnik,*
- * *morfologie podniku,*
- * *právní aspekty podnikání (stěžejní legislativa, vymezení podnikatele, podniku, podnikání atd.),*
- * *typologie podniků (podnikání) dle velikostních parametrů (malé, střední, velké),*
- * *podnikatelské prostředí (životní prostředí),*

B) Opakování problematiky mikroekonomie z BS:

- * *definice firmy dle hlavního proudu ekonomického myšlení,*
- * *produkční funkce,*
- * *cíl podnikání (účetní a ekonomický zisk),*
- * *alternativní vymezení firmy,*

C) Komparace poznatků z výuky BS:

- * *odlišné pojetí podniku, firmy, závodu v různých vědních oborech a praxi: ekonomie, podnikání, management, právo – porovnání a vysvětlení odlišností,*
- * *odlišné pojetí zisku v různých vědních oborech a praxi: ekonomie, účetnictví, daňová evidence, finance, podnikání.*
- * *odlišné pojetí kapitálu v různých vědních oborech a praxi: ekonomie, účetnictví, finance, podnikání, právo,*
- * *odlišné pojetí investice v různých vědních oborech a praxi: ekonomie, účetnictví, finance, podnikání, marketing.*

*

2. Globalizace a megatrendy v podnikání

- 1) Mikoláš (2011): 41 - 46, 73 - 77, 96 - 98, 116 - 131, 202 – 205,
- 2) Mikoláš (2016),
- 3) OP – kap. 1.

A) Globální megatrendy:

- * *tendence, trendy, megatrendy,*
- * *globalizace jevů a procesů,*
- * *produktivita práce,*
- * *harmonizace kultur,*
- * *invence a hmoty,*
- * *světové informační sítě,*
- * *kdo bude vítěz a kdo poražený.*

B) Principy a protiklady globalizace:

- * *všeobecný princip (um, svět, časoprostor, změna, poznání, emancipace),*
- * *výchozí princip (partnerství, vnitřní a vnější angažovanost),*
- * *protiklady, dualismy (podnikatelské sítě, stát v globalizaci, člověk v globalizaci, formy přírody).*

C) Kapitalismus počátku 21. století:

- * *fáze kapitalismu (vlastnický, manažerský, investorský, turbulentní)*
- * *diferenciace společnosti (sociálně nepotřební, sociálně potřební, ekonomicky potřební /závislí-zaměstnanci, nezávislí-podnikající/, ekonomicky nepotřební /rentiéři/),*
- * *trh a demokracie, tržní společnost (život společnosti, reálná ekonomika (reálné podnikání), rentiérský finanční svět),*
- * *globalizace a selektivnost (oborová, podnikatelská, prostorová),*
- * *spontánní řád a podnikání (koexistence faktorů, atomární model globální pilotní firmy)*

•

3. Terminologický vstup do problematiky podnikatelského potenciálu

1) M: 1 – 55, 2) OP – kap. 2

A) Vstupní teze k teorii podniku jako produktivního systému:

- * *definice podnikání podle Hisricha a Peterse, M s. 1,*
- * *vymezení podniku jako produktivního systému podle Mikoláše, s. 2, 3,*
- * *vymezení potenciálu: definice, jednota protikladů nic (0), něco (x), vše (∞), ($0 = x : \infty$, $\infty = x : 0$), M s. 3 – 5,*
- * *Vymezení podniku na počátku 21. století, M s. 7, 8,*

B Základní principy a pravidla poznání vzniku a transformací potenciálů:

- * *gnoseologie (rozpoznání): normál, rozdíl, rozpor, protiklad, rovnováha, stabilita – nestabilita, nositel, vlastník, M s. 10 – 12, 27 – 29,*
- * *kauzalita, forma a dimenze: kauzální řetězec /forma potenciálu: charakteristika, faktor, příčina, důsledek/, dimenze /věcná, prostorová, časová, účinnosti, účelnosti/, morfologie potenciálu /elementární, konglomerát, funkční komplex, organický komplex/, projev /silná a slabá stránka, příležitost a ohrožení/, M s. 12 – 16, 29 – 32,*
- * *účelnost užitečnost: produkt, antiprodukt, účelnost, účinnost, protiklad míry užitečnosti, M s. 17 – 19, 33 – 34,*
- * *závislost, M s. 19, 34 – 35,*
- * *odstředivost, gravitace, M s. 19 – 20, 35,*
- * *synergie, síť potenciálů, M s. 20 – 22, 35 – 36,*
- * *nacházení svobody: ekonomika x etika, individualita x solidarita, M s. 22 – 24,*
- * *tendence vývoje: změna, posun normality, nové silné stránky, posun potenciálů, M s. 24, 25, 36 – 38,*
- * *rotace, skrytá souvislost, M s. 25, 40,*
- * *nezvratnost: možnost, nutnost, nezvratnost, M s. 25, 26, 38, 39,*
- * *zákon nejsilnějšího a nejslabšího, přežití vyčerpanosti – zákon přeměny kvantity v kvalitu a naopak, M s. 26, 27, 40, 41.*

•

4. Procesní pojetí a strukturalizace potenciálu

1) M: 12 - 13, 26 - 27, 40 - 41, 61 - 68, 71, 125 - 131

2) OP – kap. 3

A) Procesní pojetí potenciálu:

* *transformace potenciálu v procesu (prostory, rozhraní, charakteristika, faktor, příčina, důsledek), M s. 12 – 13,*

* *zákon nejsilnějšího a nejslabšího prvku systému v čase, M s. 26 – 27, 40 – 41,*

B) Morfologický přístup k pojetí podniku:

* *morfologické přístupy k pojetí podniku, M s. 61 – 63, 127, 128,*

* *procesní strukturalizace (morfologie) potenciálu podniku (předproduktivní, produktivní a spotřební transformace), M s. 63, 64,*

* *ztrátové spektrum, M s. 64,*

* *ekonomika chudých a bohatých, M s. 65, 66,*

* *optimalizace potenciálu podniku, M s. 67, 68, 71.*

•

5. Koncept podnikatelské teorie firmy §1

1) M: 1, 7 – 8, 51 – 61, 2) OP – kap. 4

A) Dekompozice potenciálu produktivního systému:

* *dekompozice dle formy a projevu: $PC = PS + PO = (PSI + PSL) + (PPR + POH)$*

* *dekompozice dle využití: $PC = U + VP + SP$, $U = \bar{U}.\check{U}.\tilde{U}$, $VP = TVP + ZVP + EVP$, $SP = SSP + KSP + NSP$,*

* *dekompozice – ekonomický a mimoekonomický potenciál: $PC = PE + PM$,*

M s. 51 – 55,

B) Podnikatelská teorie firmy:

* *definice podnikání dle autorů Hisrich a Peters, M s. 1,*

* *podnikatelská definice firmy: „firma je jakýkoli podnikatelský subjekt (produktivní systém) umocňující svůj potenciál racionálním způsobem v harmonickém souladu se svým podnikatelským (životním) prostředím“, M s. 7 – 8,*

* *model podnikatelské definice firmy:*

$KPC_1 > (2 - (SP_0 : PC_0)) = 1 + ((U_0 + VP_0) : PC_0) > 1$, M s. 55 – 57,

* *grafické znázornění mezní hranice dynamiky potenciálu, M s. 58 – 59 (obr. 2.2),*

* *racionální dynamika potenciálu (zlatý řez dynamiky potenciálů dvou generací):*

$KPC_1^{ZR} = 1,618034$, $SP_0^{ZR} : PC_0^{ZR} = 0,381966$, $(U_0^{ZR} + VP_0^{ZR}) : PC_0^{ZR} = 0,618034$,

$SP_0^{ZR} : (U_0^{ZR} + VP_0^{ZR}) = 0,618034$, M s. 59 – 61.

•

6. Celostné pojetí podniku a jeho funkční a procesní morfologie

1) M: 15, 61 - 64, 125 – 131, 2) OP – kap. 5

A) Morfologické přístupy k podniku (produktivnímu systému):

* *definice morfologie (rozdíly mezi morfologií a typologií) podniku (produkčního systému), M s. 61, 128,*

* *celostné (organické) pojetí podniku (produktivního systému), M s. 15, 125 – 127,*

* *morfologické přístupy: první (sít' partnerů, participace), druhý (funkční celek), třetí (hierarchický celek), M s. 127, 128,*

B) Morfologie potenciálů podniku – funkční a procesní hledisko:

* *funkční morfologie, M s. 62 – 63, (zejména obr. 2.3),*

* *procesní morfologie, M s. 63 – 64, (zejména obr. 2.4).*

•

7. Podnikatel a pojetí efektivnosti §2

1) M: 131 – 139, 2) OP – kap. 6

A) Efektivnost očima podnikatele, nikoli rentiéra:

** co to je zisk (pohled práva, ekonomie, podnikání a managementu, zisk = výtěžek, konečný efekt účinnosti procesu), M s. 131 – 132, 134,*

** tři základní otázky účelu a účinku podnikání:*

- proč člověk zahájí nebo ukončí podnikání?*
- proč se podnik kupuje nebo prodává?*
- Proč dochází k transformaci formy podnikání?*

M s. 133 – 134,

** priority podnikatele:*

- nejnižší (vnitřní ekonomická) – růst provozního zisku,*
- střední (vnější ekonomická) – růst ceny firmy,*
- nejvyšší (existenční) – uspokojování osobních často nadstandardních potřeb (moc, satisfakce, emancipace),*

M s. 134 – 135,

B) Magická role vlastníka podniku:

** magická tabulka role vlastníka podnikání:*

- vertikální osa: hledisko, priorita podnikatele (viz výše),*
- horizontální osa: garance cílů podnikání (nezávislá/vlastník, smíšená/správa, závislá/zaměstnání),*
- diagonální osa: rotace zájmů, ambicí a motivací,*

M s. 136 – 138, zejména tabulka 4.2.

•

8. Podnikatelské vlastnické portfolio §3

1) M: 22 – 25, 131 – 143, 2) OP – kap. 7

A) Vlastnické portfolio:

- * *charakteristika podnikatelského (vlastnického) portfolia, M s. 138 - 139,*
- * *elementární vztahy podnikatelského portfolia, M s. 140 – 141, zejména obr. 4.1,*
- * *vymezení optimálního a efektivního portfolia, M s. 140,*

B) Vlastnosti a dynamika portfolia:

- * *vlastnosti zdrojů a schopností portfolia, M s. 141 – 142, především obr. 4.2,*
- * *dynamizující síly podnikatelského portfolia, M s. 142 – 143, především obr. 4.3.*

C/ Optimální a efektivní portfolio:

- * *vymezení optimálního a efektivního portfolia, M s. 140,*
- * *identifikace základů konkurenční výhody portfolia, M s. 141, zejména tab. 4.3,*
- * *vlastnosti zdrojů a schopností a jejich vliv na výkonnost, M s. 142, zejména obr. 4.2.*

•

9. Síťové (synergické) podnikání §4

1) M: 20 - 22, 35 - 36, 81 – 89, 92 – 102, 2) OP – kap. 8 a 9

A) Teoretická východiska:

* *synergie a generování sítí potenciálů, M s. 20 – 22, 35 – 36,*

* *typy synergických efektů a jejich kombinace v sítích, M s. 81 – 84, zejména tabulka 3.1,*

* *modelování sítí a synergických efektů: input – output (strukturní) model, grafický model, M s. 84 – 89, tab. 3.2, 92 – 93, obr. 3.4,*

* *magická pyramida síťového podnikání,*

B) Typy sítí a základní pravidla formování sítí (zejména malých a středních firem):

* *vliv globálních firem na formování sítí malých a středních firem, M s. 100 – 102,*

* *desatero budování podnikatelské sítě a související praktická pravidla,*

* *typy sítí (améba, řetězec, aliance, sdružení, klastr, trust, kartel, MLM aj.: vymezení pojmů a jejich odlišností – praktické příklady) – přednáška, poznatky z veřejných zdrojů (viz výše) a praxe,*

* *klastry v ČR a v lokalitách (dle bydliště studenta) – přednáška, poznatky z veřejných zdrojů (viz výše) a praxe.*

Poznámka: jde o syntetickou otázku – rozvinout o poznatky kupř. autorů:

- K. Skokan (Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji),
- D. Pavelková (Klastry a jejich vliv na výkonnost firem),
- Z. Mikoláš (Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe), Národní klastrová asociace (NCA) apod.

•

10. Transnacionální podnikání velkých podniků a korporací §5

1) M: 89 - 104, 2) OP - kap. 10 a 11

A) Základní charakteristika transnacionálního podnikání:

- * *globální a lokální podnikatelské sítě, M s. 89 – 93,*
- * *typy a charakteristiky nadnárodních společností (international, multinational, global, transnational), M s. 94,*
- * *tři pilíře transnacionálního podniku, M s. 92 (zejména obr. 3.3), 93, 94 – 95,*

B) Specifické projevy transnacionálního podnikání:

- * *lidské zdroje v transnacionální společnosti, M s. 95 – 96,*
- * *globální podnikatelé, M s. 96 – 98,*

C) Nové koncepce transnacionalizace firem:

- * *tradiční a kontingentní internacionalizační cesty, M s. 98 – 100, především obr. 3.5,*
- * *transnacionální korporace ve virtuálním prostoru, M S. 100, především obr. 3.6,*
- * *selektivnost firem a jejich sítí (GPE, WE), M s. 100 – 102, 103 – 104,*
- * *typologie transnacionálních firem, M s. 102 – 103.*

•

11. Intrapodnikání ve velkých podnicích a korporacích §6

1) M: 201 - 202, 2) OP - kap. 12

Poznámka: dále viz kupř. R. D. Hisrich, D. Volný, M. P. Peters (Založení a řízení nového podniku)

A) Intrapodnikání - Moc a podvolení:

** moc a podvolení - Etzioniho model moci a podvolení, M s. 201 - 202,*

B) Principy intrapodnikání:

** intrapodnikatelské prostředí,*

** vlastnosti intrapodnikatele – vůdce,*

** srovnání podnikatelů, intrapodnikatelů a tradičních managerů,*

** Intrapodnikání a hodnotový řetězec,*

C) Analogické a podpůrné koncepty intrapodnikání:

** principy Bat'ovy soustavy řízení, QMS - ČSN EN ISO, TQM – EFQM, OP - kap. 12,*

Poznámka: Doporučuji, aby se studenti seznámili např. s principy intrapodnikání v bývalém Agrokomplexu Slušovice (model socialistického tržního chování podniku dle doc. Čuby a kol.) a zahraničních strategických investorů v ČR po roce 1990.

•

12. Ekonomický čas a inovace §7

1) M: 143 - 153, 161 - 169, 2) OP - kap. 13

Syntetická otázka – provázat s moduly/předměty mikroekonomie a inovační podnikání.

A) Inovace a čas:

* *pojetí efektivnosti podnikatele (priority, Kiernan – vztah finančních a mimofinančních efektů), M s. 131 – 135,*

* *pojetí inovací (potenciál/idea/invence/inovace, typologie inovací dle různých autorit), M s. 145 – 148,*

* *průmyslové křivky (křivka znalostí, dynamiky ceny, uspokojení potřeb, pyramida diferenciací), M s. 149 – 151, zejména obr. 4.5 – 4.9,*

B) Ekonomie času:

* *přeměna potenciálu na efekt (vztahy U/E, VP/M, ukazatelé KU, KE, zvyšování rychlosti transformací „v“), M s. 143 – 144,*

* *astronomický a ekonomický (podnikatelský) čas (ekonomický, sociální, podnikatelský rozměr času, inovace a čas, absolutní a relativní pojetí času, čas a konkurenceschopnost), M s. 151 – 153,*

* *konkurenční síla (síla spontánního řádu) - matematické a grafické vyjádření:*

$$SF_1 = PC_1 \cdot v_1 - PC_0 \cdot v_0 = (KPC_1 \cdot a_1 - 1) \cdot PC_0 \cdot v_0, a, a_1 = 1 : (1 - g), v_0 = v_1 \cdot (1 - g),$$

g = konstanta = kvocient inteligence firmy, SF = SFA + SFB + SFC, nelinearita konkurenční síly, M s. 161 – 164, především obr. 4.14.

•

13. Relativita času v podnikání

1) M: 152 – 161, 169, 237 - 246, 2) OP - kap. 14 a 15

A) Relativnost času a efekty.

* *odvození zkracování a optimalizace času (grafické znázornění, matematické vyjádření, stanovení optima zkracování času – „relativní řez“), M s. 152 – 155, především obr. 4.10,*

B) Zkracování inovačních cyklů:

* *grafické a matematické vyjádření zkracování inovačních cyklů, M s. 155 – 156, zejména obr. 4.12,*

* *vliv oboru podnikání na ekonomii času (praktické příklady, např. elektronický průmysl, zemědělská výroba), přednášky + veřejné a podnikové zdroje*

* *rychlý diagnostický test potenciálu podniku, M s. 169, zejména tabulky 4.7 a 4.8.*

C) Investice do lidského potenciálu:

* *reprodukční čas člověka (užitek a náklady času života člověka, poměrná efektivní hodnota a komplexní efekt ekonomie času člověka), M s. 156 – 158,*

* *krajní body reprodukčního cyklu uplatnění (investice) lidského potenciálu, M s. 158,*

D) Vícedimenzionální pojetí reprodukce:

* *vícedimenzionální pojetí podniku, M s. 158 – 159,*

* *vícedimenzionální pojetí podnikatelského prostředí, M s. 159 – 160,*

* *vícedimenzionální pojetí potenciálů a efektů, M s. 160 – 161,*

D/ Inteligentní podnikání:

* *magická čísla spontánního řádu (relativní řez, zlatý řez, cykličnost vývoje potenciálů), M s. 164 – 167, komentář k simulacím na obr. 4.17 a 4.18,*

* *rozvojový potenciál inteligentního podnikání, M s. 167 - 168.*

E) Nový podnikatelský směr:

* *globalizace a selekce, tři sféry selekce podnikatelských subjektů v období globalizace, M s. 77 – 78,*

* *vývojová spirála inteligentní firmy, M s. 78 – 81,*

F) Projevy vlivu globalizace na selekci firem a prostředí:

* *investice a podnikatelské prostředí (dimenze firem a prostředí, vliv globalizace na selekci firem a prostředí), M s. 158 – 160,*

Podnikání v dynamickém konkurenčním prostředí

- * *znalosti jako faktor globalizace a selekce, M s. 236 – 241,*
- * *specifika malých a velkých firem v globálním podnikání, M s. 241 – 243, tab. 6.2,*
- * *porovnání managementu a podnikání ve 20. a 21. století, M. 243 – 246, tab. 6.4,*
- * *příklady z praxe – přednáška a veřejně dostupné zdroje.*

•

14. Reálná a virtuální aliance v podnikání – cesty k využití efektů z kombinace reálného a virtuálního podnikání §8

1) M: 98 - 99, 104 – 124, 223 – 225, 228 - 241, 2) OP - kap. 16 a 17

A) Reálná a virtuální aliance v podnikání:

** současný obraz reality a nové koncepce transnacionalizace: tradiční a kontingentní internacionalizační cesty, virtuální dimenze globálního prostoru, reálné a virtuální sítě (aliance) v podnikání, M s. 98 – 99, 104 – 106, především obr. 3.5 a 3.7,*

** definiční východiska virtuální firmy, M s. 104 – 110, především obr. 3.8, 3.9 a 3.10,*

** organizační přístup k vymezení virtuálního podnikání: pět koncepcí virtuální organizace, M s. 110 – 112,*

** cyklus řízení reálného objektu a virtuální realita: tři stupně vztahu realita – virtuální realita, subjektivizace reality, proces řízení a vizualizace, M s. 112 – 114, zejména obr. 3.11*

B) Pozitivní a negativní dopady na podnikání:

** změna tržního prostoru: market place, market space, tržní prostory reálná poptávka – virtuální nabídka a virtuální poptávka – reálná nabídka, harmonie a disharmonie objemu a cen produktu (výrobku, služby), M s. 114 – 115,*

** nová ekonomika: dvě vrstvy efektivnosti podnikání (materializovaná a nematerializovaná), kvalita a rozvoj lidského potenciálu, M s. 116 – 124, 228 – 230,*

** harmonizace řádu a spontánnosti ve vizualizovaném prostoru, M s. 223 – 225,*

** příklady z praxe, přednášky + veřejné zdroje.*

•

15. Konkurenceschopnost – nové dimenze, IDINMOSU §9

1) M: 199 – 213, 2) OP - kap. 18 a 19

A/ Interdisciplinární pojetí konkurence:

* *výchozí pojmy: konkurence, konkurent, konkurenceschopnost, konkurenční zájem, M s. 193, 194, 204 – 205,*

* *faktory konkurenceschopnosti (konkurenčního potenciálu) dle různých autorů, M s. 194 – 1996,*

B Měkké parametry konkurenceschopnosti:

* *identita, integrita, mobilita, suverenita (vymezení), M s. 197, 198,*

* *Nové tržní projevy konkurenceschopnosti (design, kultura, chování, komunikace, produkty, image aj.), M s. 198,*

* *model „měkkých“ parametrů konkurenceschopnosti, M s. 199, obr. 5.1,*

C/ Proces formování konkurenceschopnosti:

* *fáze procesu formování konkurenceschopnosti (model IDINMOSU), M s. 199 – 202,*

* *model soudobé konkurenceschopnosti (IDINMOSU), M s. 201, obr. 5.2,*

* *Etzioniho model moci a podvolení aplikovaný na problematiku konkurenceschopnosti, M s. 201, 202, tabulka 5.2,*

D/ Konkurenční síla firmy:

* *konkurenční selekce a typologie firem: lokální, globální, satelitní firmy, M s. 202,*

* *konkurenční síla firmy plynoucí z modelu IDINMOSU, M s. 203. 204, obr. 5.3,*

* *problematiku konkurenční síly popsanou v XIX D/ provázat s problematiko uvedenou v XIV B/: * Konkurenční síla (síla spontánního řádu) - matematické a grafické vyjádření:*

$$SF_1 = PC_1 \cdot v_1 - PC_0 \cdot v_0 = (KPC_1 \cdot a_1 - 1) \cdot PC_0 \cdot v_0, a, a_1 = 1 : (1 - g), v_0 = v_1 \cdot (1 - g),$$

g = konstanta = kvocient inteligence firmy, SF = SFA + SFB + SFC, nelinearita konkurenční síly, M s. 161 – 164, především obr. 4.14,

E/ Konkrétní faktory konkurenceschopnosti průmyslových produktivních systémů:

* *faktory v pojetí IDINMOSU, M s. 205 – 211, především obr. 5.4,*

* *specifika konkurenceschopnosti transnacionálních firem, M s. 211 – 213.*

•

16. Konkurenceschopnost a výkonnost podniků

1) M: 193 - 199, 213 - 222, 230 – 236, 247 - 251, 2) OP - kap. 20

A/ Vazby na další témata:

** předchozí témata, M s. 161 – 164, 193 – 199,*

** následující, M s. 247 – 251,*

** vazby na ekonomii, marketing, ekologické a jiné vědy (syntéza poznatků z vyjmenovaných studijních předmětů a veřejně dostupných zdrojů),*

B/ Konkurenceschopnost a výkonnost podniku:

** výkonnost podniku, M s. 213 – 215, 230 - 236,*

** měření výkonnosti podniku, M s. 215 – 217,*

** konkurenční síla jako projev konkurenčního potenciálu, M s. 217 – 222.*

•

17. Management podnikatelského potenciálu §10

1) M: 3 – 8, 116 – 124, 223 – 251, 303 – 305, 2) OP - kap. 21 a 22

A) Teoretická východiska:

* *potenciál, M s. 3 – 6,*

* *vymezení podniku ve světle teorie potenciálu, M s. 7 – 8,*

B) Nástroje podnikového managementu a spontánní řád (základní téze):

* *vymezení a použití nástrojů podnikového managementu, M s. 225 – 236,*

* *znalostní podnikání, lidský potenciál a měnící se svět, M s. 236 – 241, 116 – 124,*

* *porovnání světů managementu a podnikání 20. a 21. století, M s. 243 – 246,*

C) Vymezení a měření podnikatelského potenciálu:

* *měřitelnost potenciálu ex ante a ex post, M s. 247 – 248,*

* *diagnostický přístup (lokální, globální, totální), M s. 248,*

* *metrika (způsob vymezení měřítka) potenciálu (variantní pojetí), M s. 248 – 251,*

D) Diagnostický přístup GM – TREND:

* *globální diagnostická metoda GM-TREND pro mikrofilmy (popis metodiky),*

* *totální diagnostická metoda GM-TREND pro velké podniky (stručná charakteristika), M s. 251 – 275,*

* *příklad totální diagnózy malé firmy přístupem GM-TREND (popis metodiky),*

E) Diagnóza konkurenčního potenciálu podniku jako produktivního systému:

* *konkurenční potenciál podniku jako produktivního systému (charakteristika základních rysů totálního diagnostického přístupu),*

* *ideový model zkoumání konkurenčních potenciálů průmyslových podniků, M s. 303 – 305, obr. Z. 1.*

•

18. Nové koncepty podnikání a managementu

1) M: 164 – 168, 223 – 251, 2) OP - kap. 23 a 24

A/ Inteligentní podnikání:

- *magická čísla spontánního řádu (relativní řez, zlatý řez, cykličnost vývoje potenciálů), M s. 164 – 167, komentář k simulacím na obr. 4.17 a 4.18,*

- *rozvojový potenciál inteligentního podnikání, M s. 167 – 168,*

B) Nástroje podnikového managementu a spontánní řád:

* *manažerské postupy a dynamické strategie, M s. 225 – 228,*

* *znalostní podnik a management, M s. 236 – 241,*

* *specifika managementu malých a velkých firem, M s. 241 – 243,*

* *porovnání světů managementu a podnikání 20. a 21. století, M s. 243 – 243.*

Úspěšný vzlet do podnikání...



Zdeněk Mikoláš



Poznámky:

§1-10 - otázky budou pravděpodobně zahrnuty do státní závěrečné zkoušky

ZÁVĚR

SLOVO AUTORA:

Prosím, prostudujte sylabus, studijní oporu a doporučené knihy.

Účast na přednáškách (konzultacích) není povinná, ale nutná, abyste pochopili, co má přednášející na mysli, jak se dívá na svět a v podstatě co a jak bude zkoušet.

Doufám, že nemusím zdůrazňovat nezbytnost samostudia a kontaktů s praxí. *Vysoká škola života a fakulta zdravého rozumu* jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí tohoto předmětu!

SHRNUTÍ:

Až na konci každé přednášky (konzultace) bude provedeno shrnutí k výše uvedené problematice, protože vývoj teorie je natolik dynamický a praxe je velmi turbulentní, že každé shrnutí poznatků v této opoře by bylo do značné míry nepřesné.

KONTROLNÍ OTÁZKY:

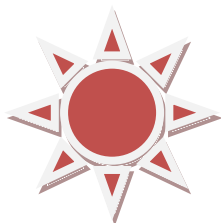
Jednotlivé kapitoly jsou orientovány k otázkám ke zkoušce z předmětu a k příslušné státní závěrečné zkoušce (SZZ). Návod k přípravě k otázkám ke zkoušce z předmětu a SZZ jsou uvedeny výše (v předchozí kapitole).

DALŠÍ ZDROJE:

Další aktuální zdroje budou sdělovány pedagogy průběžně během výuky.

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI, NÁVODY, NÁVRHY ŘEŠENÍ:

Viz předchozí kapitoly této studijní opory a přednášky (cvičení) vyučujících.



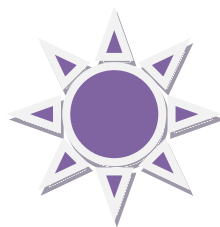
POUŽITÁ LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE

Mikoláš, Z. - Peterková, J. - Tvrdíková, M. a kol.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. C. H. Beck, Praha: 2011. s. 368. ISBN: 978-80-7400-379-0.

Mikoláš, Z. - Zamarský, V. - Fialová, V. - Nikolskaja, M.: *Jak se dívám na svět ... Soudobé projevy globalizace*. Mgr. Tomáš Zahradníček – TZ-one, Hradec Králové: 2016. s. 89. ISBN: 978-80-7539-022-6 (formát epub), 978-80-7539-023-3 (mobi).

Mikoláš, Z.: *Jak se dívám na svět ... Potenciál harmonie nebo tragédie?!* REPRONIS, Ostrava: 2018. s. 60. ISBN: 978-80-7329-441-0.

Honzák, R.: *Psycho-somatická prvouka*. VYŠEHRAD, Praha: 2017. s. 336. ISBN: 978-80-7429-912-4.



PŘÍLOHY

1. Sylabus předmětu



Šťastnou cestu ve vašem dalším vzdělávání ...

