

# Podnikateľská orientácia manažmentu výroby na Slovensku a Corporate Governance

Andrej Dupal

V súčasnosti prebieha vo svetovej tlači a odborných periodikách pomerne široká, intenzívna diskusia venovaná možnostiam ekonomického rastu. Makroekonomické úvahy nestačia, musia byť vo svojom obsahu obohatené o mikroekonomické analýzy základných inštitúcií podnikovohospodárskej sféry.

Efektívny rozvoj výroby tvorí základ úspešného podnikania. Nastoluje však vo svojom riešení množstvo zásadných problémov, ktoré sme nútení riešiť v trhovej ekonomike. Podnikateľské jednotky získali síce značnú podnikateľskú autonómiu, na druhej strane majú aj zvýšenú ekonomickú zodpovednosť za perspektívny rozvoj výroby a celkovú svoju prosperitu.

V intenciách uvedeného sa stále viac dostáva do popredia aj problematika správy a riadenia podnikov (medzinárodne používaný pojem – Corporate Governance). Predstavuje významný faktor zvyšovania konkurenčnej výhody nielen podnikateľských jednotiek, ale následne aj makroekonomického prostredia. Opisuje nielen formálny systém zodpovedností vrcholového manažmentu podniku voči akcionárom a zamestnancom, odráža aj celú sieť formálnych a neformálnych vzťahov v jeho jednotlivých sektoroch a dôsledky týchto vzťahov na rozvoj podniku. Sú to vlastne štruktúry, procesy, kultúra a systémy, ktoré zabezpečujú úspešné fungovanie podnikateľských jednotiek, a tým aj samotných ekonomík.

Vzhľadom na danú problematiku a trendy, ktoré vo vývoji podnikov (organizácií) sledujeme v poslednom období, postupne v jednotlivých častiach zdôrazníme tie zmeny, súvislosti a skutočnosti, ktoré sú nevyhnutné pre rast výrobného sektora na Slovensku.

### Synergické aspekty corporate governance a manažment výroby

Prostredie, v ktorom fungujú súčasné organizácie, sa vyznačuje tým, že v ňom prebiehajú neustále zmeny a ich frekvencia sa zvyšuje. Tento jav je dôsledkom zvyšovania konkurencie, keďže na trh vstupujú nové konkurenčné organizácie. Menia sa aj požiadavky zákazníka, a to z hľadiska obsahu, štruktúry, kvality výrobkov a služieb. Zákazník v trhovej ekonomike je rozhodujúci činiteľ pre existenciu organizácie.

Nový model organizácie vzniká vlastne transformáciou modelu, založenom na mechanistickom (klasickom) prístupe tvorby organizačných štruktúr (tab. 1).

Skúsenosti z praxe potvrdzujú, že klasický prístup k tvorbe organizačných štruktúr sa stáva brzdou rozvoja organizácie a zvyšovania jej konkurenčnej spôsobilosti. Potreba pružných organizačných štruktúr vyplýva najmä z nasledujúcich skutočností:

- Spôsobilosť organizácie prispôbovať výrobky a služby požiadavkám zákazníka sa stáva faktorom, ktorý pozitívne ovplyvňuje jej schopnosť súťažiť na trhu. V nadväznosti na neustále vzrastajúcu konkurenciu význam tohto faktora tiež narastá. Túto spôsobilosť zvyšuje práve flexibilitná organizačná štruktúra.
- Komplexnosť a nepredvídateľnosť zmien v prostredí, na ktoré manažment organizácie musí reagovať v záujme jej prežitia.
- Diverzifikácia pracovnej sily – vzhľadom na časté zmeny požiadaviek trhu sa vyžaduje diverzifikovaná pracovná sila. Ide o to, že zmena výrobného programu, resp. požiadaviek na poskytované služby vyvoláva zmenu v požiadavkách na kvalifikáciu a schopnosti pracovníkov.

Ako inšpiratívne sa ukazuje podrobnejšie analyzovať práve súčinnosť, spoluprácu, spolupôsobenie Corporate Governance a manažmentu výroby. Otázka „prečo?“ vyplýva z množstva nezodpovedaných a nevyriešených problémov v jednej aj v druhej oblasti. Firemné zlyhania svedčia o tom, že ešte neboli vyriešené vzťahy medzi vlastníkom a manažmentom, vznikajú tiež problémy spojené s kreovaním a správou organizácií. Rastie tiež počet vzťahov, prudko sa mení relatívny význam rôznych foriem kapitálu v podnikoch, vážnou otázkou je aj to, kde sú hranice organizácie, ako v nich majú byť motivovaní jednotlivci, kto má právo na reziduálny zisk, prípadne ako, kedy a komu majú byť poskytované kľúčové informácie o fungovaní organizácie. Všetky tieto skutočnosti „prenášajú“ problém aj do základov reprodukčného procesu, teda manažmentu výroby, ktorý je vecným základom podnikateľskej prosperity a v ktorom je kľúč k riešeniu zásadných rozhodnutí v rámci podnikateľskej orientácie (stratégie) konkurenčnej výhody. Manažment výroby má utvárať materiálne, finančné, personálne, stimulačné a motivačné predpoklady na rozvoj a realizáciu poznatkov vedy do výroby, pričom nevyhnutnou podmienkou úspešnosti spomínaného procesu sú aj politické a sociálno-kultúrne predpoklady, etika, vytváranie, kreovanie a kultivovanie prostredia s neformálnymi pravidlami, efektívna spolupráca.

V nadväznosti na Corporate Governance treba uviesť tie základné funkcie a väzby manažmentu výroby, ktoré treba rešpektovať v rámci ich podnikateľskej orientácie.

1. Podnikateľská orientácia vyžaduje jednoznačný posun od tradičného, často technokratického rozvoja výroby ku komerčnej dominancii. Znamená to, že tvorbu výrobného náplne podniku aj rozvoj výroby treba posudzovať a odvodzovať hlavne od požiadaviek trhu, od jeho perspektív. Výsledky výroby sa totiž kapitalizujú až pri predaji finálnych výrobkov.

2. Významnou funkciou je zabezpečiť perspektívny výrobný program podniku. Tvorba takejto výrobného programu predpokladá

klasický model organizácie	tímová (pružná) organizácia
formulácia cieľa jednoduchá	formulácia cieľa komplikovaná
hranice organizácie zreteľné, stabilné	hranice organizácie nezreteľné, premenlivé
hodnoty hmotné: stroje a zariadenia, budovy, dobytok a podobne	hodnoty nehmotné: vzdelanie ľudí, podnikateľská orientácia, kultúrne hodnoty, manažérske schopnosti, marketingová stratégia, goodwill, zákaznicke siete, obchodné meno a tajomstvo, technologické poznatky, dodávateľské siete, databázy a špeciálny softvér
kvantita vnútorných vzťahov nízka	kvantita vnútorných vzťahov vysoká
produkt jednoduchý, vopred opísateľný	produkt komplikovaný, často inovovaný
správa organizácie stabilná, byrokratická, založená na formálnych pravidlách	správa organizácie premenlivá, založená na neformálnych pravidlách
konkurenčná výhoda: geografická poloha, vlastníctvo strojov, budov	konkurenčná výhoda: inovácia, dizajn, obchodná známka, zákaznicke a dodávateľské siete, vzdelanie ľudí
konkurenčný tlak tradične menej intenzívny	konkurenčný tlak intenzívnejší
prezamestnanosť relatívne vysoká	prezamestnanosť minimálna
motivácia jednoduchá, založená na príkazoch, kariérom postupe, formálnych pravidlách	motivácia komplikovaná, založená na delegovaní, resp. strate formálnej a reálnej moci, budovaní neformálnych pravidiel
základnou organizačnou jednotkou je pracovisko	základnou organizačnou jednotkou je tím
vzťahy organizácie s vonkajším prostredím zabezpečujú špecializované útvary	organizácia je súčasťou siete, ktorú tvoria rôzne organizácie z externého prostredia
vertikálny tok informácií sa pohybuje zdola nahor, rozhodnutia zase opačným smerom	horizontálny a vertikálny tok informácií, rozhodnutie sa prijíma na tom mieste, na ktorom je maximum informácií o probléme
organizačná štruktúra je zvyčajne strmá (vysoká)	plochá organizačná štruktúra
dôraz sa kladie na štruktúru	dôraz sa kladie na procesy
dôraz sa kladie na normy, nariadenia, predpisy a postupy	dôraz sa kladie na výsledky činnosti
najčastejšie fixný pracovný čas	flexibilný pracovný čas, veľký podiel čiastkových pracovných úväzkov
kariéra pracovníkov zdola nahor	flexibilná kariéra v rámci tímu
štandardizované hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov	hodnotenie zákazníkmi. Odmeňovanie založené na hodnotení zákazníkmi
špecializovaní pracovníci	špecializovaná je organizácia ako celok, nie individuálni pracovníci
externé prostredie definované v rámci krajiny či územného celku	externé prostredie je globálne, presahuje hranice jednej krajiny
organizácia je zvyčajne etnocentrická, teda zamestnáva prevažne alebo výlučne domácich pracovníkov	organizácia je medzinárodná, zamestnáva aj pracovníkov zo zahraničia

Tab.1 Základné rozdiely manažmentu klasickej a tímovej organizácie

zorganizovať prognostické práce, výhľadové štúdie, marketingové analýzy a iné odborné činnosti, ktoré pripraví kvalifikovanú stratégiu výroby s náležitým časovým horizontom. Strategický manažment výroby má byť nedeliteľnou súčasťou stratégie podniku, kde má stratégia výroby dôležitú a významnú postavenie. Strategický manažment výroby treba charakterizovať v kontexte týchto dimenzií rozhodovania:

- koncepcia výrobok/trh,
- koncepcia zdrojov,
- koncepcia vytvárania konkurenčnej pozície.

3. Vyžaduje sa aj nové, širšie poňatie výroby, predovšetkým ako výrobného systému. V takom chápaní zahŕňa manažment výroby nielen tradičnú výrobnú činnosť, ale aj predvýrobné etapy, kde sa v súčasnosti presúvajú rozhodujúce možnosti jej zdokonaľovania, a tiež povýrobné služby, ktorými sa završuje fungovanie výrobného systému. Iba v tejto spätosti môže manažment výrobného systému plniť svoje ekonomické, rozvojové, komerčné a ďalšie podnikateľské funkcie.

4. Podnikateľský prístup predpokladá nové manažérske myslenie a správanie. Podnikanie má dve protipólné stránky: poskytuje šancu, ale má aj riziká. Prvé má manažment zvyšovať, druhé minimalizovať. Vyžaduje nových, schopných a odborne zdatných manažérov, ktorí vedú nielen efektívne riadiť v duchu trhových pravidiel, ale vedú aj podnikat'.

5. Predpokladá ďalej zabezpečiť pružnú adaptáciu marketingových výsledkov do výroby. Garantuje sa tým, že produkcia bude zodpovedať požiadavkám trhu a zákazníkov. Marketingové analýzy stále konfrontujú prognostické závery strategického rozvoja výroby s konkrétnou trhovou situáciou vrátane výsledkov konkurencie, čím sa zaručuje podnikateľská úspešnosť na domacom a zahraničnom trhu.

6. Funkciou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby je aj prevod poznatkov výskumu a vývoja do bezprostrednej výroby, t. j. do výrobkov aj do samotnej výrobnotechnickej základne. V praxi je známy vlečúci sa problém nedostatočnej realizácie vedeckotechnického rozvoja. Nie je to samočinný proces. Žiada sa, aby manažment výroby utváral konkrétne predpoklady na rozvoj a realizáciu poznatkov vedy do výroby. Iba tak sa utvoria predpoklady na úspešnú podnikateľskú činnosť na trhu.

7. Významnou funkciou je aj zaradenie cielavedomej tvorby rozvojového manažmentu výroby (Production Development Management) ako organickej súčasťou podnikateľského manažmentu výroby. Rozvojový manažment výroby má zdvojené poslanie. Jednak pružne zabezpečovať meniace sa požiadavky trhu a zákazníkov, jednak zabezpečovať dynamický rozvoj vlastného podniku. To predpokladá ustavične rozvíjať lukratívnu výrobnú náplň a zvyšovať ekonomickú efektívnosť v celom výrobnom systéme prostredníctvom vnútropodnikového manažmentu výroby.

8. Do funkčného poslania podnikateľského manažmentu výroby patrí aj personálny rozvoj. V manažmente výroby dosiaľ kvalifikovaná personálna práca absentovala. Pritom rozhodujúcou náplňou manažmentu výroby nie sú veci, ani úzko chápané výrobnotechnické otázky, ale hlavne tí ľudia, ktorí sú činnorodí v celom riadiacom procese výroby, počínajúc marketingom až po servis u zákazníka.

9. Neoddeliteľnou súčasťou je rozvoj kvality produkcie. Kvalita je dnes rozhodujúcim podnikateľským fenoménom na svetových trhoch. Manažment kvality je neoddeliteľnou, organickou súčasťou manažmentu výroby. Úlohou manažmentu výroby je jednak zintegrovat' a kvalifikovane riadiť všetky zložky, ktoré kvalitu ako hlavného nositeľa komerčných úspechov ovplyvňujú, tiež prispieť k nepretržitému, ďalšiemu napredovaniu a zdokonaľovaniu v súlade s dynamikou podnikania. Kvalita, obrazne povedané, sa v súčasnosti stala tzv. všeobecným platidlom na svetovom trhu.

Manažment výroby má v oblasti kvality nielen aktuálnu, ale tiež perspektívnu úlohu, pretože zaostanie v kvalite výrobkov znamená v podnikateľskom svete vyradenie podniku z trhu a jeho nahradenie či obsadenie silnejšou a schopnejšou konkurenciou.

10. Súčasný manažment výroby sa nezaobíde bez využitia výpočtovej techniky. Predpokladá to zorganizovať a zabezpečiť pružný výrobný systém, kde sú počítačovou sieťou zintegrované predvýrobné etapy, robotizovaná výroba, obslužné procesy výroby, kontrola kvality. Najnovšie prostriedky aplikované v reálnom riadení výrobného systému treba považovať za organickú zložku moderného podnikateľského manažmentu výroby.

11. Nemožno opomenúť humanizáciu práce a riešenie sociálnych aspektov vo výrobe. Ide o zásadné otázky, a to i napriek tomu, že si ich ani veľmi neuvedomujeme. Týka sa to bezprostredne nielen hlavnej (základnej) výroby, ale aj u nás zanedbávaných obslužných procesov výroby (sú to otázky zdravotníckohygienickej ochrany či zabezpečenie biologických potrieb výrobných a obslužných pracovníkov).

12. Významnou funkciou je i riešenie ekologických otázok (problémov) výroby. Vyplýva nielen z náročnosti ich riešenia v celosvetovom meradle, ale hlavne z vlastných, domácich problémov, ktoré v tejto oblasti existujú. Riešenie problémov životného prostredia je dôležitou otázkou každého podnikateľského subjektu a jeho manažmentu výroby. Trvalé rešpektovanie princípov tvorby a ochrany životného prostredia je súčasťou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby.

13. Súčasťou podnikateľskej orientácie manažmentu výroby je aj optimalizácia logistického reťazca podniku. Týka sa to najmä takých subjektov, resp. činností, ako sú: nákup a zásobovanie, samotná výroba až po skladovanie a odbyt hotových výrobkov. Logisticky myslieť a konať dnes znamená hľadať časové úspory, úspory v nákladoch, usilovať sa o účinné prepojenie zásobovacích, výrobných a distribučných aktivít, uplatňovať pružnú organizačnú štruktúru, v rámci ktorej logistický proces prebieha.

14. Významnou je tiež orientácia na medzinárodné rozvojové trendy vo výrobe, na integračné procesy, internacionálnu spoluprácu. Dnešné podnikanie vo výrobe nemá bez medzinárodného kontextu žiadnu nádej na väčší úspech.

15. Podnikateľská orientácia predpokladá previazanosť manažmentu výroby s ostatnými piliermi podniku. Finančný, komerčný, inovačný, personálny, technický, investičný a iný druh manažmentu preniká do výrobného manažmentu a tie zasa spätne ovplyvňujú výsledky manažmentu výroby. Tento obojsmerný prienik je napokon metodologickým východiskom skúmania postavenia manažmentu výroby v praktickej podnikateľskej činnosti.

V ďalšom článku sa budeme zaoberať normatívnymi aspektmi stratégie Corporate Governance a manažmentu výroby na Slovensku.

**doc. Ing. Andrej Dupal', CSc.**

**vedúci Katedry manažmentu výroby a logistiky  
FPM, EU Bratislava  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
e-mail: dupal@euba.sk**

8