

Normatívne aspekty stratégie Corporate Governance a manažmentu výroby na Slovensku

2. časť k téme Podnikateľská orientácia manažmentu výroby na Slovensku a Corporate Governance.

Systémová zmena charakteru organizácií (podnikov) vyplýva zo svetového vývoja v danej oblasti. Organizácie sa prestávajú budovať okolo nehnuteľností či produktov, začínajú sa budovať vo väzbe na stratégie, procesy, ľudí. Ak má organizácia plniť svoje funkcie, ak existuje ekonomický dôvod na jej existenciu a pôsobenie, je zrejme nevyhnutné vymedzenie a ochrana jej hraníc. Formálne pravidlá však nedokážu v súčasnosti zabezpečiť ochranu najmä nehmotných hodnôt organizácie. Právna a ekonomická entita prestávajú byť totožné. Rizikom pri stanovovaní hraníc organizácie je aj ich nedostatočná ochrana. Nejasné hranice vedú k erózii spoločenského kapitálu v rámci organizácie (jednotlivci si nie sú istí, kto do organizácie patrí, s kým sa majú deliť o svoje hodnoty).

Ďalším výrazným problémom, ktorý sa v minulosti v praxi neobjavoval tak často ako dnes, je motivácia členov organizácie. Zamestnanci v klasickom podniku boli súčasťou príkazového mechanizmu a podľa toho sa aj správali. Motiváciou bol postup v hierarchii organizácie, prípadne zmena platu určená manažmentom. V pružných organizáciách dochádza častejšie k delegovaniu moci ako motivačného prvku, k špecializácii zamestnancov, k častým rokovaniam medzi zainteresovanými skupinami organizácie. Situácia v pružných organizáciách je charakterizovaná veľkou nejasnosťou, preto zohráva rokovanie výraznejšiu úlohu než v klasických organizáciách. Jeho výsledky môžu mať vplyv nielen na distribúciu výhod v rámci organizácie, na mieru investovania, ale aj na celkovú efektívnosť organizácie.

Model Corporate Governance, prijatý u nás, je legislatívne upravený pomerne rámcovo a postupne začalo chýbať vytváranie jeho regulačného rámca. Valné zhromaždenie, na ktorom vlastníci rozhodujú o všetkých významných otázkach a úlohách spojených s podnikom, sa schádza spravidla raz za rok, pričom nie všetci vlastníci prídu, a tak sa hlavná zodpovednosť prenáša na volené správne orgány. Tým sa hlavne u nás vytvorili predpoklady na strategické pôsobenie zástupcov, vlastníkov v týchto orgánoch, partnerský vzťah s výkonným vrcholovým manažmentom a v poslednom rade konzultačná a lobistická úloha.

Vlastníci, či už priamo alebo prostredníctvom správnych orgánov, v mnohých podnikoch na Slovensku nepochopili kľúčový význam vlastníckej stratégie a strategického riadenia manažérov. Najpodstatnejšou úlohou stratégie je pripraviť organizáciu na všetky situácie, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou môžu nastať. Od začiatku svojho konštituovania by vlastníci mali mať strategickú predvídavosť, mali by venovať pozornosť riadeniu rizík, finančnej stratégii (najmä riadeniu finančných tokov a likvidity), právneho vedomiu a etike, komunikácii smerom dovnútra organizácie i navonok, reštrukturalizácii a rozvoju ľudských zdrojov a samotnej výroby.

Hlavnou náplňou a poslaním stratégie rozvoja výroby má byť zlepšenie či vytvorenie zázemia na rozvoj výrobného systému, utváranie aktívnej rozvojovej stratégie výroby a tým aj zabezpečenie úspešného podnikania.

V súvislosti s tým treba uviesť niektoré základné oblasti, ktoré treba rešpektovať či zdokonaľovať v stratégii rozvoja výroby na Slovensku.

1. Prosperita podnikateľskej jednotky ako celku v rozhodujúcej miere závisí od kvality a úrovne vnútro podnikového manažmentu výroby. Každá prosperujúca firma si tajomstvo vnútro podnikového manažmentu výroby starostlivo chráni. Vo vnútro podnikovom manažmente totiž spočíva podstata efektívnosti a kvality. Podnikateľská orientácia vyžaduje prehodnotenie otázok vnútro podnikového manažmentu výroby, uskutočnenie zásadných zmien v jeho fungovaní. Aktívny podnikateľský systém, tvorený predovšetkým zodpovedajúcim vnútro podnikovým ekonomickým mechanizmom, príslušným inštitucionálnym rámcom a jasnými ekonomickými pravidlami, má pre podnikateľskú jednotku zásadný význam.

Pre optimálne fungovanie vnútorného rozvojového mechanizmu treba vytvárať najmä tieto predpoklady:

- zabezpečiť vnútorné podnikateľské ovzdušie,
- uplatniť a rešpektovať základné črty a princípy tvorby vnútro podnikového manažmentu výroby,
- organizáciu vnútro podnikového manažmentu výroby prispôbovať požiadavkám trhu a zákazníkov,
- uplatniť hodnotové vzťahy medzi útvarmi (profit centrami),
- docieľiť samofinancovanie vnútro podnikových útvarov,
- zabezpečiť zainteresovanosť na skutočne dosiahnutých výsledkoch,
- posilniť samostatnosť útvarov (profit centier) a zabezpečiť v nich vyvážené rozdelenie právomoci a zodpovednosť,
- zdokonaľovať informačný systém a tým aj väzby medzi útvarmi,
- venovať veľkú pozornosť ekonomickým aspektom, teda hodnoteniu organizačných jednotiek vo vnútro podnikovom manažmente výroby.

2. Rozvojové procesy v manažmente výroby vychádzajú najmä z vnútornej podstaty jeho zdokonaľovania v uplatňovaní vedeckých poznatkov; sú však vynucované i zmenou podmienok v hospodárskej praxi. K najvýznamnejším vonkajším faktorom, ktoré tieto zmeny ovplyvňujú, možno zaradiť: prechod na podnikateľský typ manažmentu výroby, stupňovanie konkurencie a zvyšovanie tlaku trhu, zvyšovanie podielu sofistikovanej výroby, internacionalizáciu a globalizáciu trhu, výskumu, výroby a celých podnikateľských jednotiek, rýchle napredovanie v informatizácii či vo výpočtovej technike. K vnútorným faktorom možno zaradiť zdokonaľovanie manažmentu výroby pomocou systémov plánovania a riadenia výroby. Uvedené faktory treba rešpektovať a manažment výroby prispôbovať tak, aby zodpovedal najnovším trendom v podnikateľskom svete, aby však kopíroval vlastné podmienky a spôsob realizácie úloh a problémov v tejto oblasti.

3. Strategický rozvoj výroby sa dnes nezaobíde bez logistiky, bez uplatňovania logistického prístupu. V priebehu posledného desaťročia sa logistika stáva čoraz frekventovanejším pojmom. V súčasnosti si už vydobyla uznanie ako samostatná disciplína, jej využívanie prináša významné efekty. Jej obsahom, stručne povedané, je optimálne riadenie celého materiálového toku, a to nielen vnútri podnikateľskej jednotky, ale i v rámci reťazca začínajúceho surovinovými zdrojmi a končiaceho pri konečnom zákazníkovi. Jej fungovanie závisí od perfektnej komunikácie, to znamená riadenia príslušného informačného toku vnútri jednotlivých článkov logistického reťazca a medzi nimi. Cieľom má byť všestranné

uspokojenie konečného zákazníka. Inými slovami, logistika uvádza do vzťahu tovar, ľudí, výrobné, dopravné, skladovacie a iné kapacity, ako aj informácie, aby boli na správnom mieste, v správnom množstve, v správnej kvalite a za správnu cenu.

V logistike treba klásť dôraz na integráciu tých základných činností, resp. procesov, ktoré tvoria jadro a obsah podnikového logistického reťazca. Za najdôležitejšie otázky integrácie treba považovať:

- prepojenie a koordináciu riadenia tých rozhodujúcich procesov, z ktorých sa skladá celkový výrobný proces daného výrobku,
- previazanosť činností od nákupu a zásobovania materiálom, cez samotnú výrobu až po distribúciu finálnych výrobkov,
- previazanosť činností spojených s prípravou nových výrobkov a nových procesov,
- koncepciu budovania moderných výrobných systémov,
- organizačné zvládnutie problémov integrácie.

Základné atribúty logistického prístupu treba vidieť aspoň v troch základných rovinách: po prvé, má to byť snaha či orientácia smerom k zákazníkovi, a to v zmysle zabezpečovania krátkych dodacích lehôt, pružnosti vo výrobe, v kvalite dodávky, poskytovania adekvátnych popredajných služieb; po druhé, logistický manažment výroby v podnikateľských jednotkách treba chápať ako súčasť filozofie či koncepcie jej riadenia; po tretie, pozornosť zamerať aj na logistické náklady, logistický nákladový účet, ktorý je dôležitým nástrojom kontrolingu a riadenia produktivity.

4. V dynamickom konkurenčnom prostredí sa javí životnou nevyhnutnosťou formovanie úžitkových vlastností nových produktov s vysokou dávkou invencie, keď sa podnikateľská jednotka musí kvalitou svojich nápadov dostať do priaznivej situácie. Podnikateľská jednotka môže úspešne fungovať a ekonomicky prosperovať iba vtedy, ak má zabezpečenú neustálu inovatívnosť výroby, ak má kvalifikovanú, pružne zorganizovanú prípravu výroby, v rámci ktorej dokáže výskum a vývoj promptne, pohotovo a bez zaváhania reagovať na signálne požiadavky trhu, zabezpečovať nové potreby zákazníkov. Predvýrobná príprava musí plniť dôležitú úlohu a funkciu predpolia výroby, iba takto sa najmä výrobové a technologické inovácie môžu stať podnetným faktorom rozvoja výrobného systému, čo je pre podnikateľskú jednotku veľmi dôležitý predpoklad jej ďalšieho rozvoja. Inovatívnosť má byť plánovaná a dobre organizovaná.

Vyžaduje si to viac zásadných činností či úloh:

- strategické plánovanie výskumu a vývoja,
- dobrú previazanosť medzi jednotlivými inovačnými programami a cieľmi podnikateľskej jednotky,
- pružnosť týchto programov voči technologickým zmenám v podnikovej politike a vo vývoji na trhu,
- jasne definované ciele inovačnej politiky,
- nevyhnutné a zodpovedajúce zdroje na realizáciu objektívnych zámerov,
- vytváranie zázemia, pracovných a iných podmienok na invenciu a inovatívnosť vo výrobe,
- dobrú komunikačnú sieť a spoluprácu medzi subjektmi, ktoré sú súčasťou manažmentu inovácií v podnikateľskej jednotke,
- adekvátnu spoluprácu pri overovaní výsledkov výskumu a vývoja s ostatnými zainteresovanými subjektmi v zmysle manažmentu inovácií.

5. Neoddeliteľnou súčasťou rozvojových procesov vo výrobe je technologická stratégia. Efektívne zvládnutie procesnej stránky manažmentu výroby znamená vlastne dokonalé zvládnutie technologického postupu či technologického procesu. Technologiu treba považovať za jeden zo základných prvkov výrobného systému podnikateľskej jednotky. Tá je strategickým zdrojom rozvoja (dynamiky) podnikateľského subjektu. Moderné technológie sú

technologickou odpoveďou na množstvo potrieb a požiadaviek trhu a zákazníkov, kľúčom k novým príležitostiam podnikateľskej jednotky. Úspešne zvládnuť podnikateľskú situáciu možno len flexibilnou stratégiou, ktorej podstatou je starostlivo uvážený podnikateľský zámer s jasným technologickým smerovaním. K najdôležitejším otázkam technologickej stratégie podnikateľskej jednotky treba zaradiť: O aké moderné technológie sa má firma usilovať a kedy ich má uvádzať? Ako riadiť prechod z jednej technológie na inú? Ako pripraviť podnikateľskú jednotku na technologickú zmenu?

V súvislosti s uvedeným sa treba koncentrovať predovšetkým na také technológie, ktoré najlepšie odrážajú technický potenciál podnikateľskej jednotky, zdokonaľovať účinnosť procesov výskumu a vývoja, vôbec predvýrobných etáp, a zároveň zabezpečiť previazanosť technických, ekonomických a technologických programov s potrebami trhu a zákazníkov, ako aj rozvíjať nosné stratégie založené na moderných technológiách, ktoré podnikateľská jednotka už vlastní, prípadne by ich chcela ovládať.

Rýchly rast a rozsiahly technologický rozvoj na základe vedeckých poznatkov predurčuje, že voľba a používanie určitého technologického riešenia v podnikateľskej jednotke majú byť nielen výsledkom odborných úvah technického charakteru, ale predovšetkým ekonomického charakteru. Voľba sa pritom nemôže obmedziť len na vlastné zdroje výskumu a vývoja (súčasná ekonomická realita si dokonca vyžaduje prehodnotenie mnohých zásadných otázok týkajúcich sa jeho strategicko-orientácie), musí zohľadniť i široké možnosti transferu technológií v medzinárodnom rozsahu.

6. Za dôležitý predpoklad strategických rozvojových zámerov podnikateľskej jednotky treba považovať kvalitu. Bez špičkovej kvality sa dnes nedajú získať ani náročnejšie trhy, nemožno bez nej dosiahnuť ani výraznejšie ekonomické výsledky. V podnikateľskej ekonomike sa požaduje nielen kvalita výrobkov, ale aj služieb pre zákazníkov, kvalita strojového parku a ostatných výrobných podmienok, kvalita manažérskeho systému, personálu, osobitne manažérov. Snaha presadiť sa na trhu stále viac tlačí podnikateľské jednotky do zvyšovania kvality výrobkov. Treba však dodať, že tá stále nemá u nás typické zákaznické chápanie, skôr sa spája iba s technickými parametrami či technickými normami a nezodpovedá novým podnikateľským podmienkam. Súčasnosť kladie na manažment podnikateľských jednotiek podstatne vyššie nároky. Firma musí zisťovať a plniť požiadavky zákazníkov, zabezpečovať kvalitu výrobkov a služieb, musí riešiť komplexnosť manažmentu kvality vo všetkých jeho činnostiach a úrovniach, teda celého systému. Dosiahnuť maximálnu kvalitu výrobkov je čoraz náročnejšie, pretože na tvorbe novodobých výrobkov sa podieľajú tisíce operácií a rôznorodých činností vnútri podniku i množstvo externých riešiteľov, dodávateľov, subdodávateľov. Zvládnuť túto mnohoetapovú tvorbu kvality predpokladá vytvoriť ucelený manažérsky systém rozvoja kvality. Jeho jadrom je procesná organizácia tvorby kvality.

7. Prostredníctvom environmentálneho hodnotenia a procesu posudzovania vplyvov na životné prostredie treba vytvoriť účinný preventívny systém starostlivosti o životné prostredie. V podnikateľských jednotkách to vyžaduje nielen zistenie faktorov dôležitých pre ekologické prostredie, ale aj vypracovanie štúdií existujúceho prostredia a v súvislosti s výrobným systémom aj odhad zmien a požiadaviek na zabezpečenie ekologizácie v budúcom období, tiež zhrnutie účinkov na súčasné a budúce prostredie.

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**

44