

Jak se změní podnikatelské prostředí po odeznění současné ekonomicko-společenské krize?

Navzdory představám mnohých manažerů, že po odeznění krize se vše vrátí do původních kolejí a jimi vedené organizace budou moci pokračovat v cestě, ze které je krize vykolejila, bude svět po skončení krize jiný - dokonce výrazně odlišný od světa dřívějšího. Na to se musí organizace i jejich manažeri připravit již dnes. Je vysoce pravděpodobné, že charakteristiky dnešní recese představované nejistotou dalšího vývoje, s ní spojenými vysokými riziky i potřebou rychlé reakce na změny v okolí organizace budou determinovat koncepci podnikání i po odeznění stávající krize. Dokonce se tyto aspekty stanou standardními výzvami pro management organizací ve druhé dekádě 21. století. Současná krize tak vytvořila platformu pro vývoj podnikatelského prostředí, ve kterém budou dosud neznámé a jen obtížně předvídatelné změny příčinami kvalitativně nových krizových situací. Podnikatelské subjekty budou nepochybně nuceny účelně a pružně reagovat na změny pravidel globální konkurenční soutěže, na klimatické změny, na postupné vyčerpání klasických zdrojů energie i na politickou nestabilitu civilizačně diversifikovaného světa.

Manažeri dnešních organizací se proto musí připravit na zvládnutí budoucích problémů a změnit přitom své stávající řídicí praktiky i styl vedení pracovníků. Jejich úkolem, jehož význam nesmí pod tlakem současných problémů v žádném případě podcenit, je zabezpečit rozvoj nových kompetencí pracovníků, které umožní udržet prosperitu organizace v nových podmínkách a odtrhnout se od postupů a metod „nejlepší praxe“, které vedly k minulým podnikatelským úspěchům. Manažeri přitom musí vytvářet trvalý tlak na pracovníky, aby je povzbudili k aktivní spolupráci na tvorbě a přijetí nového konceptu podnikání. Nesmí však tento tlak posilovat mocensky, aby tím nedosáhli nežádoucího opaku a nevyvolali pasivní i aktivní rezistenci pracovníků proti nezbytným změnám v podnikatelském chování organizace. Tyto změny musí připravovat ve spolupráci se všemi pracovníky organizace, kteří musí na rozhodnutích o jejich realizaci participovat; změny připravené pouze v „horních patrech“ organizace mají jenom malou naději na úspěšné uvedení do života těmi, kteří je (protože se na jejich přípravě nepodíleli) nevezmou za své.

Budoucnost je poznamenána vysokým stupněm nejistoty a nelze ji tudíž přesně odhadnout. Přesto je možné vysledovat několik základních trendů vývoje budoucího podnikatelského prostředí, které byly specifikovány diskusí ve světových odborných časopisech. Podle názoru většiny účastníků těchto diskusí budou i nadále působit stejnou silou či dokonce ještě silněji některé vývojové trendy, které charakterizovaly již před-krizové období a naopak některé z těchto trendů ztratí svou účinnost. Místo nich dojde k posílení vlivu nových vývojových trendů, jejichž vznik současná krize buď posílila nebo přímo vyvolala. Manažeri dnešních organizací by se měli připravit reagovat na očekávané post-krizové vývojové trendy s dostatečným předstihem.

1. Známé trendy, které budou působit i nadále

Stávající krize díky snížení odbytu pouze oddálila hrozbu nadměrného nárůstu poptávky po řadě komodit (počínaje energiemi až po potraviny), jejichž produkce

je limitována způsoby jejich produkce. Dodavatelé těchto komodit budou muset investovat do nových zdrojů, což se nepochybně odrazí ve zvýšení cen těchto kategorií vstupů do podnikatelských procesů většiny světových podnikatelských subjektů i do působení nepodnikatelských organizací. Lze očekávat *cenovou nestabilitu jednotlivých komodit a případně i jejich nedostatek*, především pokud jejich zdrojem jsou politicky nestabilní oblasti anebo jsou-li využívány k prosazování mocenských zájmů skupin, které jejich produkci kontrolují (jak ukázala „plynová krize“ počátkem roku 2009). V zájmu udržení své konkurenceschopnosti budou muset současné organizace výrazně změnit svou politiku vztahů k dodavatelům, hledat plnohodnotnou náhradu za nedostatkové vstupy a zaměřit svou pozornost na zajištění maximální úrovně produktivity jejich využití provedením podstatných změn ve vlastních interních procesech.

Management se stal koncem minulého století do značné míry *vědeckou disciplínou*, když manažeři ve stále větší míře využívali při svém rozhodování sofistikované matematické a simulační modely. Nástup současné krize odhalil slabiny těchto modelů, které v mimořádných situacích ztratily svou vypovídací schopnost. Jejich konstrukce totiž vychází z klasické ekonomické teorie, založené na předpokladu, že lidé se vesměs rozhodují racionálně a neviditelná ruka trhu ve velkém měřítku automaticky vyrovná singularity - extrémní, způsobující lokální nerovnováhu. Ale lidé se ve většině případů nechovají racionálně, jimi přijímaná rozhodnutí jsou výrazně ovlivněna emocemi rozhodovacího subjektu. Neznamena to, že management přestává být vědeckou disciplínou. Spíše naopak. Aplikaci vhodných modelů jednotlivých rozhodovacích situací je nutno doplnit dalšími myšlenkovými experimenty, kterými budou manažeři verifikovat platnost do využívaných modelů dosazovaných proměnných o předpokládaném budoucím chování zákazníků, obchodních partnerů a také vlastních zaměstnanců. Tyto myšlenkové experimenty se mohou opírat o skutečnost, že iracionální chování lidí spouští dva momenty: snaha o podvod (mírné vylepšení svého obrazu) a snaha o odplatu (reakce na chování partnera, které překračuje akceptované společenské normy).

Kromě nutnosti aplikovat realistické předpoklady o motivech skutečného chování lidí, musí manažeři věnovat větší pozornost dynamice změn v okolí organizace a využívat rychlou (nečekat až na pravidelnou účetní uzávěrku) zpětnovazební kontrolu dopadů jimi přijatých rozhodnutí. Přitom je nutné v modelech rozhodovacích situací *věnovat pozornost nejenom „navyšování hodnoty pro akcionáře“, ale také legitimitě zájmů dalších zájmových skupin (stakeholders)*, které jsou na využívání výstupů z organizace také určitým způsobem zainteresovány. Krize totiž jednoznačně představila požadavek nalezení společensky akceptovatelné odpovědi na otázku: Proč má mít již vykonaná práce (zhmotněná v kapitálu) tak výraznou přednost před prací právě prováděnou?

Jedinou schůdnou cestou k zabezpečení dalšího rozvoje dnešních organizací jsou jejich *inovační aktivity*; tuto premisu krize nejenom potvrdila, ale jasně prokázala že její význam v post-krizovém období ještě vzroste. Proto musí jednotlivé organizace navzdory složité finanční situaci, ve které se působením krize ocitají, investovat do výzkumu a vývoje nových produktů či služeb stejné či dokonce vyšší finanční objemy. Úspory musí hledat v jiných oblastech svých činností, ne ve vývoji a v omezení procesů vedoucích ke zvyšování intelektuálního kapitálu organizace. Vznik nových poznatků krize nezastaví, vědecko-technický rozvoj

probíhá v jiných cyklech než jsou cykly ekonomické. Krize může zpozdit komercializaci nových poznatků, ale nezastaví ji. Ten, kdo bude se svými inovacemi na trhu včas až krize odezní, bude z investic do svých inovačních aktivit výrazně profitovat. Neznamená to, že organizace musí do výzkumu a vývoje investovat bezhlavě. Krize naopak upozornila na nezbytnost zabývat se důsledně efektivitou této kategorie investic. Úspory však nelze dosáhnout jejich omezením, ale pouze racionalizací řízení výzkumných projektů, zvyšováním vytíženosti vlastních výzkumných a vývojových kapacit (včetně práce pro externí subjekty) a změnou vlastní licenční politiky. Přitom je nutné hledat možnosti jak propojit vlastní inovační aktivity s vyhledáváním příležitostí pro inovace založené na rozvojových oborech a odvětvích jako je informační a komunikační technologie, biotechnologie, nanotechnologie, nové materiály a čistá energie.

Těžiště rozvoje světové ekonomiky se v 21. století přesouvá do Asie, ve které rozvíjející se ekonomiky nových velmocí Indie a Číny sice poněkud ztratily tempo svého růstu, ale na rozdíl od vyspělých ekonomik severní Ameriky a Evropy nedošlo k jeho poklesu. Je vysoce pravděpodobné, že růstu spotřeby po překonání současné krize bude dosaženo zejména vyšší poptávkou příslušníků početně rychle narůstajících středních tříd v těchto zemích s obrovskou populací. Inovace, připravované organizacemi z Evropy se proto musí do značné míry zaměřit na nové zákazníky v Asii, mnohdy i na úkor oslabení pozornosti věnované tradičním zákazníkům z vyspělých zemí Západu.

2. Tendence, jejichž dosavadní vliv poklesne

Za jednu z příčin současné krize, která má celosvětový charakter, je považováno podcenění negativních aspektů globalizace světové ekonomiky. Volný pohyb kapitálu, zabezpečovaný v prostředí informační a komunikační technologie, umožnil téměř okamžitý přesun finančních aktiv, která se později ukázala jako „toxická“, přes hranice kontinentů a umožnil tak epidemické šíření finanční krize do všech světových finančních institucí. Tato krize rychle přerostla v krizi ekonomickou, která spustila krizi společensko-politickou a není vyloučen její přerod v celosvětovou krizi bezpečnostní.

To vyvolalo snahu jednotlivých států po izolaci od negativních vlivů dříve oslavovaných úspěchů globalizace světové ekonomiky. Tendence k návratu politik ochrany národních ekonomik nepochybně povedou k *dlouhodobému poklesu snah o posílení globalizace světové ekonomiky*. Ať už se jedná o posílení regulace finančních trhů, obnovení celních bariér vůči importu zahraničního zboží a služeb, posílení státního dohledu nad mezinárodními fúzemi a akvizicemi až po skryté znárodňování některých významných korporací.

Volný pohyb zboží a služeb bude v post-krizovém světě složitější kvůli přetrvávajícím ochrannářským opatřením, zavedeným vládami řady zemí v zájmu ochrany domácích producentů před zahraniční konkurencí.

Také *soutěž o talenty* se bude řídit jinými pravidly. Zpřísnění imigračních předpisů, způsobené mnohdy populistickou snahou o snížení národní nezaměstnanosti, vytvoří formální překážky pro volný pohyb kvalifikovaných odborníků za atraktivními pracovními příležitostmi. Tato regulační opatření sice možná omezí fyzický pohyb technických a manažerských talentů, ale v současné době používané prostředky informační a komunikační technologie umožňují

globální přesun kvalifikované (znalostní) práce přes tyto formální překážky bez větších problémů. Soutěž o získání talentů neztratí na intenzitě, bude však probíhat podle sofistikovanějších a méně transparentních pravidel.

Regulační opatření týkající se volného *pohybu kapitálu* snad zabrání opakování chyb, které současnou krizi vyvolaly. Nepochybně však budou bránit úspěšné alokaci kapitálu na místa jeho největšího zhodnocení a také mohou zbrzdit realizaci slibných inovačních záměrů. Budou-li však regulační opatření uplatněna koncepčně a systémově, mohou zajistit větší transparentnost světových finančních operací a celosvětové (globální) sjednocení přístupů k managementu rizik.

Ve vztahu k poklesu vlivu globalizačních trendů jako nástroje rozvoje světové ekonomiky, musí být dnešní organizace připraveny reagovat na tři možné scénáře post-krizového vývoje:

- (a) bezproblémový pohyb zboží a služeb, talentů a kapitálu přes hranice jednotlivých států;
- (b) omezení tohoto pohybu řadou regulačních opatření a tarifními předpisy;
- (c) návrat protekcionistických opatření z první poloviny 20. století.

3. Tendence, jejichž vliv byl krizí posílen a jejichž význam po jejím odeznění vzroste

Současnou krizi charakterizuje *ztráta důvěry* ve schopnost organizací - především podnikatelských subjektů - plnit plnohodnotně svou společenskou roli, přispívat k rozvoji společnosti a dostát svým závazkům společenské odpovědnosti. Ztráta důvěry je pro většinu organizací zdrojem výrazných, mnohdy až existenčních, problémů. Primárním úkolem dnešních organizací proto je obnovit tuto ztracenou důvěru, přesvědčit veřejnost, že cílem jejich působení není jenom maximalizovat výnosy pro akcionáře (shareholders). Organizace musí v zájmu naplnění tohoto cíle zahájit účelnou a efektivní komunikaci i hlubší spolupráci s představiteli různých zájmových skupin (stakeholders), tedy vlastních zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, odběratelů, orgánů státní správy i místní samosprávy, s odbory, s medií a také s představiteli zájmových organizací.

Snahy o rychlé překonání stávající krize způsobily, že působení jednotlivých organizací výrazně ovlivňují *zásahy vlád* jednotlivých států a státních institucí - v rozsahu nevídaném od skončení druhé světové války. Představitelé podnikatelských subjektů, kteří se stykům s představiteli státní správy vesměs vyhýbali, se nyní musí naučit s nimi efektivně spolupracovat. Nové předpisy, určené k regulaci chování podnikatelských subjektů, donutí jejich představitele

- přizpůsobit se novým podmínkám regulované konkurenční soutěže;
- vnímat veřejný sektor jako významného zákazníka pro nabízené produkty a služby.

Užší spolupráce mezi představiteli státní správy a představiteli podnikatelské sféry sebou přináší také nové hrozby. Je možné, že největší podíl na státní pomoci podnikům získají velké (a z toho titulu i vlivné) podniky a nedostane se tak v dostatečné míře nezbytné a společensky užitečné podpory slibně se rozvíjejícím malým podnikům s atraktivním výrobním programem. Tím dojde

k omezení či dokonce potlačení volného prostoru pro jejich inovační aktivity, které mohou mít společensky progresivní dopady. Může také dojít k provázání skupinových zájmů představitelů státních institucí se zájmy některých podnikatelských skupin a k otevření prostoru pro nežádoucí korupci. Jedinou účinnou obranou proti naplnění těchto hrozeb je zajištění naprosté transparentnosti vztahů mezi vládou a podnikateli.

V průběhu krize dochází k významným *změnám v chování zákazníků a ve spotřebitelském chování obyvatel*; jedná se o změny trvalé a jejich vliv se projeví plnou silou až po odeznění krize. Zákazníci požadují větší jednoduchost, vyhledávají málo složité, snadno obsluhovatelné a cenově dostupné produkty, které jim zjednoduší život a plnění vlastních povinností. Díky internetu a vyšší informovanosti o existující nabídce častěji dochází ke změně volby zákazníků o nákupu produktů, které dokáží nejlépe uspokojit jejich aktuální potřeby, požadavky i přání. Rozhodování o nákupu přitom do značné míry ovlivňují i postoje veřejnosti - její snaha o potrestání neetického chování jednotlivých producentů.

V post-krizovém období dojde *jenom pozvolna k nastartování poptávky* na tradičních trzích, producenti spoléhající na obnovení poptávky budou často nemile překvapeni novými (dosud podceňovanými) konkurenty z Asie s agresivnější produktovou strategií a změnou demografické struktury tradičních cílových zákaznických skupin (stárnutí populace v Evropě a USA). Producenti se budou muset naučit nabízet vyšší kvalitu a luxus za nižší ceny; stagnace příjmů nedokáže zabrzdit aspirace mnoha spotřebitelů o prezentaci vlastního úspěchu.

Lze celkem oprávněně předpokládat, že finančními problémy zákazníků vyvolané zpomalení poptávky po „zelených“ produktech a oslabení ochoty k filantropickým výdajům pomine a původní před-krizové tendence budou pokračovat s novou intenzitou. Naopak, stávající pokles poptávky po extrémních zážitcích zřejmě bude mít trvalejší tendenci. Podobně zřejmě nedojde k obnovení důvěry v autority společenských i podnikatelských institucí, navíc se společnost bude v post-krizovém období řídit odlišným systémem - především instrumentálních a aspiračních - hodnot.

Krize výrazně oslabilo aktuální tempo inflace, mnohé centrální banky se dokonce začaly připravovat na boj s deflací světových měn. Tlak na snižování cen finálních produktů, vyvolaný nevyužitím podstatné části stávajících výrobních kapacit, se nakonec podařilo úspěšně eliminovat různými formami státních podpor a dotací. Ovšem za cenu vysokého zadlužení veřejných rozpočtů, které v post-krizovém období povede k výraznému nárůstu inflace. Předpovědět vývoj a sílu působení deflačních a inflačních trendů nedokáží ani složité analytické modely. Manažeři organizací se budou muset smířit s výraznou *nestabilitou cen* v dalším období a s nemožností dostatečně přesně předpovědět vývoj měnových kursů. Jedinou účinnou obranou proti hrozbě cenové nestability je vybudování organizačních struktur a soustavy interních procesů, které umožní vysokou úroveň flexibility podnikatelského chování organizací. V situaci, kdy dlouhodobé smluvní vztahy na stranách vstupu i výstupu nebudou realizovatelné, výrazně vzroste význam flexibility nákupu i prodeje; management operací pak bude muset vytvářet taktické vazby mezi fluktuacemi nákupních a prodejních cen.

Všechny organizace utrpěly v důsledku krize ztráty, vyvolané poklesem poptávky. Zároveň tím došlo ke zvýšení rozdílu mezi rivaly v jednotlivých odvětvích; ztráta výkonnosti slabších subjektů oproti výkonnosti silnějších se zvýšila. Kapitálově a technologicky silnější organizace tím získaly *nové příležitosti k ovlivnění podnikatelského prostředí*. Manažeři dnešních organizací jsou postaveni před souběh aktuálního řešení složitých problémů:

- v krátkodobém časovém horizontu posílit konkurenceschopnost organizace využitím nových příležitostí vyvolaných krizí, především využitím účelových fúzí a akvizic ke změně stávající konkurenční situace v oboru podnikání;
- v dlouhodobém časovém horizontu realizovat efektivní inovační aktivity, umožňující úspěšný rozvoj organizace i přes hranice oboru podnikání nabídkou hi-tech produktů nové generace.

Další rozvoj dnešních organizací v post-krizovém období, ve kterém dojde k posunu či dokonce smazání hranic mezi tradičními obory podnikání, se proto bude muset opírat o jejich schopnost *úspěšně komercializovat nové znalosti*, nové vědecko-technické i společensko-ekonomické poznatky. Na tento úkol organizace samotné nestačí, vyžádá si významnou podporu státu či dokonce nadnárodních sdružení (typu EU, NAFTA apod.). Vlády hospodářsky vyspělých zemí by měly přestat plýtvat penězi daňových poplatníků na - poměrně diskutabilní - záchranu nepřizpůsobivých podniků v neperspektivních odvětvích (např. automobilek). Měly by tyto prostředky věnovat spíše na vybudování vhodných infrastruktur podpory trvalého inovačního rozvoje společnosti. Na podporu institucí základního výzkumu, na vznik nových institucí aplikovaného výzkumu, na rozšíření vývojových a projektových kapacit, certifikovaných zkušeben i na vznik center organizační a investiční podpory inovačních podnikatelských ekosystémů. A jednotlivé podnikatelské subjekty by měly výrazně změnit metody správy a managementu, aby dokázaly výhody z fungování této infrastruktury kreativně přeměnit na konkurenční výhody umožňující jim uspět v nové post-krizové globální konkurenční soutěži, probíhající podle nových pravidel.

Organizace z hospodářsky vyspělých zemí se budou na domácích i na světových trzích *setkávat se stále silnějšími konkurenty z rozvíjejících se ekonomik*. Ti svou sílu uplatní i tím, že namísto na export se budou stále častěji zaměřovat na posílení vlastních pozic na svých domácích a po odeznění krize stále ještě výrazně nenasycených trzích. Chtějí-li organizace z ekonomicky vyspělých oblastí uspět na trzích rozvojových zemí, musí se rychle probudit z růžových snů o převaze své kapitálové a technologické vyspělosti a zvolit podnikatelské strategie vhodněji reflektující dynamiku vývoje trhů rozvíjejících se ekonomik. Zároveň budou muset vyhledávat vhodné lokální strategické partnery, s jejichž pomocí dokáží tyto nové podnikatelské strategie úspěšně realizovat.

Mají-li se dnešní organizace úspěšně uplatnit v odlišných podmínkách post-krizového světa, musí se především *změnit samy*. Radikálně změnit, což znamená vzdát se rigidních hierarchických organizačních struktur a založit své působení na spolupráci síťově organizačně provázaných týmů, interně spolupracující v zájmu dosažení společného cíle, přijatého všemi členy takto



vzniklé komunity za vlastní. Úspěch v post-krizovém světě bude podmíněn **radikální změnou myšlení** všech aktérů globální konkurenční soutěže - vlastníků, manažerů, zaměstnanců i členů všech na podnikání organizace participujících zájmových skupin.

Budování takové spolupracující komunity - a její úsilí podporující organizační kultury - musí v současných organizacích *začít už dnes*. Navzdory aktuálním potížím a nejlépe jako součást organizačních změn, nezbytných k překonání negativních dopadů stávající krize.

Prvním krokem k budování komunitní organizace je vznik malých autonomních týmů, vedených pro komunitní spolupráci angažovanými manažery, kteří dokáží zabezpečit *úspěšnou spolupráci* těchto - svým profesním zaměřením heterogenních - týmů *na realizaci určitého inovačního záměru*.

Pokud bude taková interní spolupráce úspěšná a manažeři, kteří jsou jejími strůjci, dokáží propagovat zkušenosti a poznatky z této spolupráce ve vnitřním prostředí organizace, pak vyvolá vznik dalších týmů - následovatelů úspěšného vzoru. Šíření organizační kultury komunitní spolupráce však musí *překročit hranice organizace*. Její pracovníci se v zájmu plnění závazků společenské odpovědnosti organizace musí zapojit jako dobrovolníci do řady společenských aktivit a tímto způsobem šířit nový způsob myšlení i v širší veřejnosti.

Zpracoval:

prof. ing. Zbyněk Pitra, DrSc., předseda Rady expertů České manažerské asociace,

s využitím podkladů z odborného tisku, příspěvků z odborných konferencí a informací z Internetu