Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2011 Bc. Barbora Tkáčová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Teorie životního cyklu organizace a její využití v malém podniku

Autor diplomové práce: Bc. Barbora Tkáčová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Milan Malý, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Teorie životního cyklu organizace a její využití v malém podniku“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
uvedených v seznamu literatury.

V Praze dne 26. srpna 2011 Podpis

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Milanu Malému, CSc., který mi poskytl užitečné informace a podklady pro tuto diplomovou práci, také mi věnoval čas při konzultacích, odborných připomínkách a korekcích.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Ivanu Tkáčovi, CSc., který mi poskytl množství informací a podkladů k praktické části této diplomové práce a konzultoval se mnou potřebné znalosti z vývoje jeho firmy.

Abstract:

This thesis entitled "Theory of the organization life cycle and its use in small business' handles in the theoretical part with two well known theories of organizations, dealing with development and monitoring of common characters in their lives. In the practical part there is application of chosen theory to selected small engineering-oriented business, and also practical knowledge compared with those described in theory.

Due to the special characteristics of the firm is then the next part of the work devoted to devising of appropriate strategies that could be used if a company will continue in development to avoid a crisis period, which may occur in its life cycle.

The last part is the specification of possible risks that should the company expect during the development and also devising of preventive measures.

Key words:

Evolution and revolution as organizations grow

Organizational development

The life cycle theory

Obsah

1 ÚVOD 7
2 TEORETICKÁ ČÁST 9
2.1 Teorie životního cyklu organizace 9
2.1.1 Přístup Dannyho Millera a Petera H. Friesena 11
2.1.2 Přístup Larryho E. Greinera 14
2.2 Popis vybraného podniku 24
2.3 Specifikace současné vývojové fáze 26
2.3.1 Aplikace teorie Millera a Friesena 26
2.3.2 Aplikace Greinerovy teorie 27
3 PRAKTICKÁ ČÁST 30
3.1 Srovnání teoretických a praktických poznatků 30
3.2 Vhodné strategie pro jednotlivé fáze vývoje podniku 39
3.2.1 Krize autonomie 39
3.2.2 Krize kontroly 41
3.2.3 Krize byrokracie 43
3.2.4 Psychická krize 44
3.3 Možná rizika a jejich prevence 47
4 ZÁVĚR 56

1 ÚVOD

Všechny podniky prochází v průběhu svého vývoje rozpoznatelnými stádii podobně jako živé organismy. Toto přirovnání uměle vytvořených struktur s živými organismy je velmi zajímavé sledovat a mým zájmem bylo zjistit, zda je možné ve vývoji podniku rozpoznat obecné poznatky popsaných teorií.

Teorie životního cyklu organizace je model, který popisuje vývoj podniku v čase; stádia jeho vývoje; změny organizační struktury, procesy a činnosti, které v daných fázích podnik provádí a také problémy se kterými se musí vedení firem potýkat a řešit.

Ve své diplomové práci bych chtěla čtenáře seznámit s teoretickým vývojem teorie životního cyklu firmy a s jejími dvěma základními přístupy, které jsou v rámci tohoto tématu v literatuře zmiňovány. Součástí teoretické části práce je také seznámení s vybranou malou firmou, na kterou se v praktické části pokusím aplikovat teoretické poznatky.

K praktickému srovnání teorie jsem si vybrala malou strojírenskou firmu, zabývající se výrobou hydraulických součástí a komponentů a také vývojem a inovacemi hydraulických technologií. Ve svém oboru a místě působení má v současnosti již dlouholetou tradici. Díky jejímu stáří je možné sledovat vývoj životního cyklu organizace a tedy srovnat jej s teoretickými znalostmi z literatury.

Na druhou stranu podnik neprošel tak výrazným a rychlým vývojem jako většina firem, které byly zakládány v porevolučním období. Tehdejší změny ve společnosti znamenaly pro podniky velké rozvojové příležitosti a mnoho z nich tedy prošlo vývojovými etapami ve velmi zrychleném tempu.

Zvolená firma je tedy specifická nejen plynulým pomalejším růstem, který je typický zejména pro západní podniky, ale také svou velikostí, neboť její majitel záměrně brání jejímu růstu a rozvoji. Tento stav mi dovoluje v praktické části navrhnout vhodné strategie vývoje, pokud by firma začala přirozeně dál růst. Tyto strategie jsou zvoleny v rámci jednoho vybraného přístupu k teorii životního cyklu organizace, který jsem vybrala po porovnání teoretických a praktických poznatků.

Podle zvolené teorie je vývoj firmy v jednotlivých stádiích specifický určitými manažerskými činnostmi, opakujícími se procesy a postupy. Také se v těchto etapách, i v celém životě firmy, mohou objevit určitá rizika, která mohou vývoj a další růst firmy brzdit,

v krajním případě může firma v jejich důsledku dokonce i zaniknout. Tyto rizika jsem se tedy pokusila specifikovat a navrhnout vhodná opatření, k jejich eliminaci.

Cílem mé diplomové práce je aplikace teorie životního cyklu organizací na vybranou malou firmu, navrhnutí vhodných strategií vývoje pro jednotlivé budoucí fáze vývoje podniku. Dále také identifikace možných rizik, se kterými by vedení firmy mělo počítat a navrhnutí preventivních opatření k jejich eliminaci.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části diplomové práce je mým cílem seznámit čtenáře s vývojem teorie životního cyklu organizace a se základními přístupy k těmto teoriím. Dále čtenáře seznámím s podnikem, na kterém budu aplikovat vybraný přístup teorie, a specifikuji vývojové stádium, ve kterém se podnik v současnosti nachází.

2.1 Teorie životního cyklu organizace

Počátky teorie životního cyklu organizace je možné identifikovat již v 50. letech 19. století, kdy teoretikové, zabývající se podnikáním a managementem, začínají vymezovat stádia ve vývoji organizací.

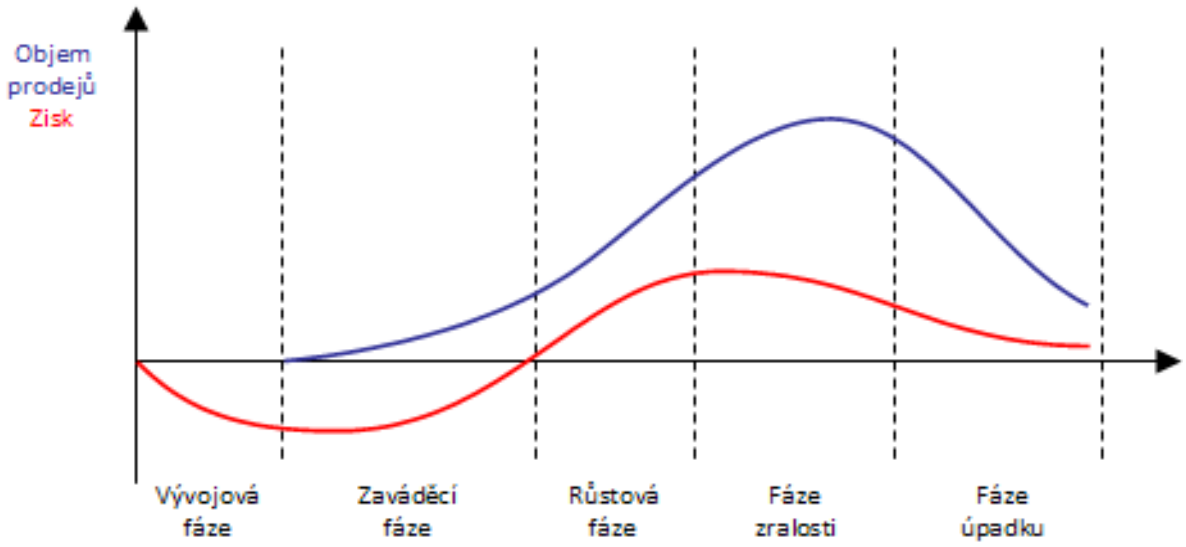
„Teorie životního cyklu se původně používala pro popis stavu vývoje výrobku na trhu ve vztahu objemu jeho prodejů v čase. Typická S křivka přechodu od embryonické fáze přes fáze růstu a zralosti až po pokles známá u výrobků začala být v 70. letech minulého století převáděna i do oblasti fungování firem.“[1]

V současnosti existuje řada modifikací původní S křivky, používaných v různých oborech podnikové praxe a také je v literatuře uváděno mnoho různých způsobů výpočtů původní logistické křivky. [2]

Nejznámější modifikací je zřejmě stále použití výše zmíněné S křivky v marketingu, kde se pomocí ní zobrazuje vývoj nově zaváděného produktu na trh. Typickým vývojem prodejů a tržeb z produktu je průchod čtyřmi etapami. Marketingové pojetí křivky se tedy od její verze sledující vývoj organizace liší zejména posledním stádiem. Existuje však mnoho firem, které kopírují S křivku až do období poklesu a zániku.

Typickou marketingovou S křivku zavádění a vývoje produktu znázorňuje následující obrázek č. 1, který obsahuje také pátou fázi vývoje produktu.

[1] Citace dle http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/zivotni-cyklus-firmy-aneb-cim-si-projdete-i-vy
[2] Příkladem může být výpočet v článku: Quaddus, M. A.: On Applying Logistic Models in Technological Forecasting. Socio-Econ. Plann. Sci., Vol.20. No.4, Pergamen Journals LTD,G. Britain, 1986



Obrázek 1 Životní cyklus výrobku s 5 fázemi

Zdroj:http://managementmania.com/index.php/component/content/article/60-zakladni-pojmy/84-zivotni-cyklus

K teorii organizačního cyklu organizací je možno rozlišit dva základní přístupy. Danny Miller a Peter H. Friesen se zabývali studiem jednotlivých fází vývoje životního cyklu organizace, zatímco Larry E. Greiner založil svou teorii vývoje organizace na střídání evolučních a revolučních etap.

2.1.1 Přístup Dannyho Millera a Petera H. Friesena

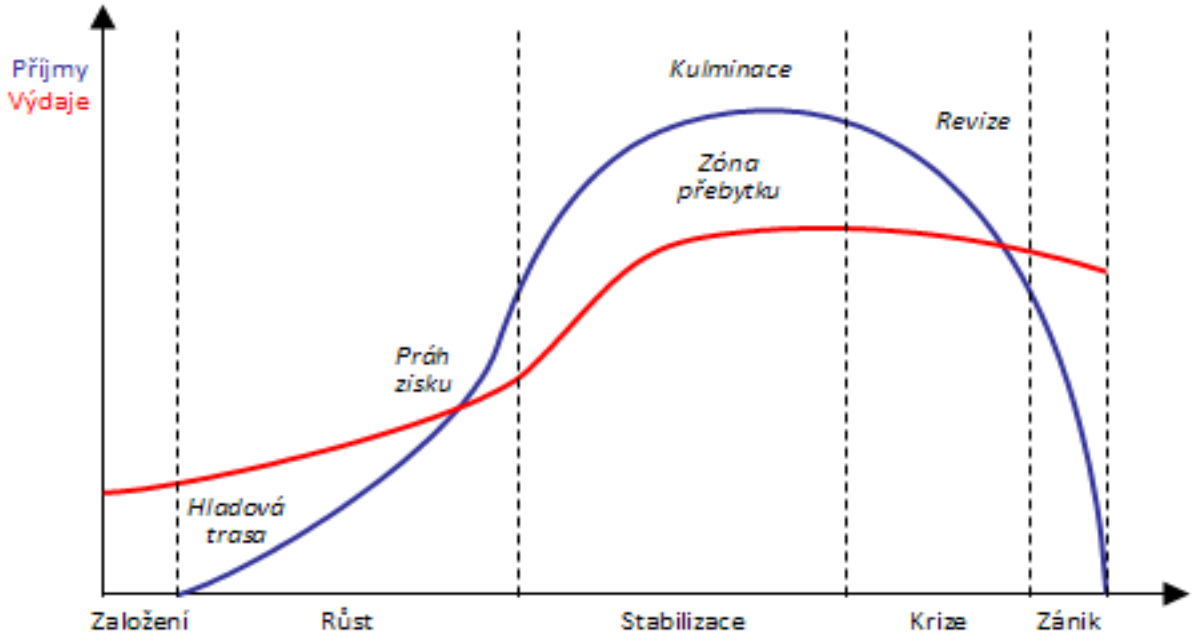
„Výzkum Dannyho Millera a Petera H. Friesena, oba působící na kanadské McGill Univerzity, byl uveřejněn v roce 1984. Sledovali v něm stav vývoje velkého množství firem v USA a Kanadě. Jejich přístup vychází z klasické teorie životního cyklu organizace a z klasické S křivky, ale prokázali, že u firem tato S křivka neplatí a že firmy mohou přecházet mezi jednotlivými fázemi tam i zpět nebo některé z nich přeskočit.

Detailněji tedy zkoumali jednotlivé fáze životního cyklu organizací a zjistili, že každá z těchto fází je specifická určitou organizační strukturou a firma v ní vykazuje specifické chování, navíc ukázali, jaké chování je pro danou životní fázi nejvhodnější.“[3]

Schéma standardního průběhu vývoje firmy podle teorie Millera a Friesena nezorňuje obrázek č. 2, ve kterém je vidět jednotlivé fáze, kterými podnik prochází a zároveň je možné sledovat podobnost s křivkou na obrázku č. 1, v marketingovém podání.

„V životě dlouhověkých podniků se postupně střídají různé fáze. Řada podniků si zopakuje několik cyklů a ani po dlouhé době se nemusí dostat do fáze zániku, naopak řada podniků absolvuje pouze jeden průběh cyklu a zaniká. Dlouhodobé udržení organizace ve stabilizované fázi je hlavní úlohou manažerů na všech úrovních.“[4]

[3] Upraveno dle: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/zivotni-cyklus-firmy-aneb-cim-si-projdete-i-vy
[4] Citace dle: http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace

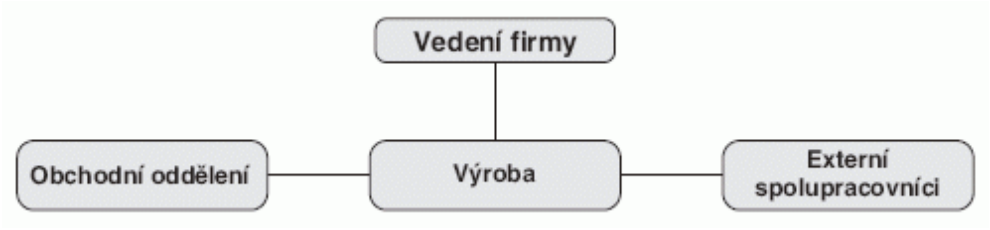


Obrázek 2 Životní cyklus firmy podle teorie Dannyho Millera a Petera H. Friesena

Zdroj:http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace

První **embryonické** stádium se vyznačuje mladostí firmy (většinou se jedná o firmu mladší deseti let) s jednoduchou a neformální organizační architekturou, organizace používá jednoduchý informační systém i rozhodovací modely a metody. Majitel neboli vlastník firmy má rozhodující pravomoci a zároveň vykonává také manažerké činnosti, jen malokteré činnosti deleguje na nižší pozice.

Druhé stádium **růstu** je typické zrychleným růstem prodejů organizace až více než 15% ročně, takováto organizace má funkcionální organizační architekturu, což znamená, že jsou vytvářeny specializované útvary jako útvar financí, výroby, marketingu, atd., jak naznačuje následující obrázek č. 3.



Obrázek 3 Příklad jednoduché funkcionální organizační architektury

Zdroj:http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/

Vlastník tedy deleguje určité povinnosti na střední řídící pracovníky jednotlivých úvarů. Formální struktura, procesy i moderní informační systémy se začínají vyvíjet, začíná se věnovat pozornost vývoji konkurenčního prostředí, finančnímu vývoji firmy a hodnocení výrobků.

V období **zralosti** zaznamenává organizace stále ještě růst prodejů, avšak v pomalejším tempu než v předcházejícím období a její struktura je již z větší části byrokratického charakteru. Dochází k větší centralizaci a zjednodušování procesů a činností, je kladen důraz na efektivitu činností, řízení nákladů, hodnocení produktivity práce.

Pokud nastává po období zralosti fáze **poklesu**, je to většinou způsobeno nedostatečnou inovační politikou organizace, která je zaměřena právě zejména na zvyšování efektivity výkonu firmy, výrobky zastarávají a klesají výnosy. Firma zapomíná na sledování konkurence, vývoje okolí firmy a vývoje chování zákazníků. Řízení se vrací do rukou nejvyššího managementu, který se začíná zabývat operativními činnostmi namísto strategických. Po fázi poklesu může opět dojít k oživení prodejů nebo k úplnému zániku organizace.

Dále pokud se firma dostává do fáze **oživení,** dochází obvykle opět k decentralizaci řídící moci, která nestačí řešit všechny nutné činnosti, zavádí se specializované divize, jejichž operativní cíle a úkoly mají na starosti jednotliví ředitelé divizí. Celkovou strategii firmy však mají nadále ve své moci nejvyšší manageři, kteří se soustřeďují na hodnocení úspěšnosti vývoje divizí a stanovování budoucích strategických cílů, díky vysoce rozvinutému informačnímu a komunikačnímu systému, může vrcholový management sledovat vývoj okolí firmy, jeho potenciální hrozby nebo naopak příležitosti a včas na ně reagovat.

2.1.2 Přístup Larryho E. Greinera

Greinerova teorie[5] nevychází přímo z teorie životního cyklu organizace jako přístup Millera a Friesena, vývoj organizace chápe Greiner jako střídání dvou základních fází – fáze evoluce firmy a fáze revoluce.

„Za každým růstem je evoluce, která vyústí v krizi, kdy firma začne stagnovat a potřebuje revoluci, aby rostla dál. Zajímavé je, že jednotlivé fáze se opakují u velké části firem na trhu a že tyto krize mají jasně danou posloupnost. Trápí-li vaši firmu stagnace, je možné, že se zrovna nachází v době čekání na další revoluci. „[6]

Samotný vývoj firmy je přitom více ovlivňován její činností a historií než vývojem vnějšího okolí.

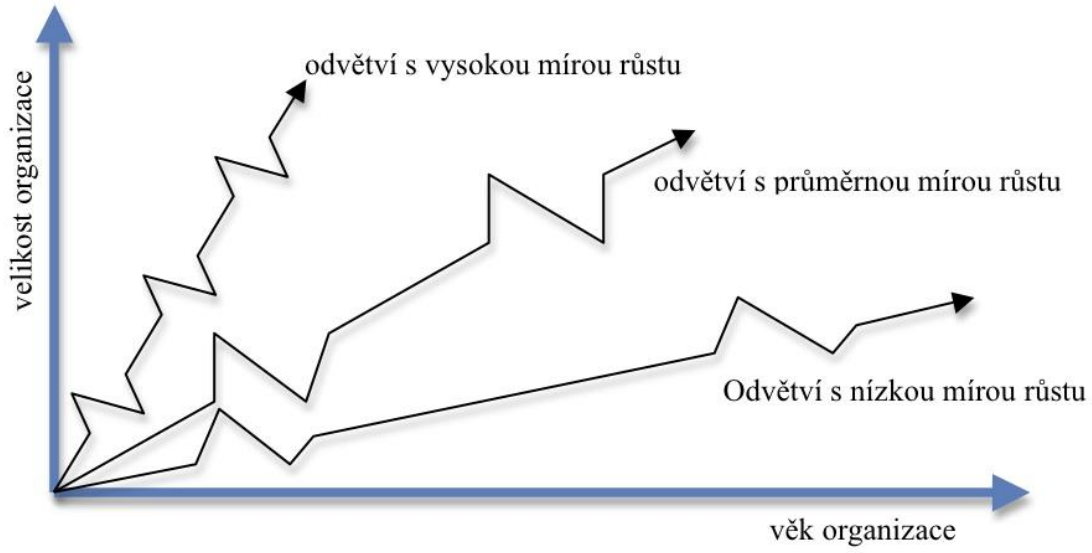
„Fáze **evoluce** firmy představuje delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti instituce. Fáze **revoluce** se používá pro označení období, ve kterých probíhají podstatné změny v životě instituce.“[7]

Tyto dvě fáze se objevují v každém stádiu vývoje firmy. Greiner definuje pět stádií vývoje, které jsou závislé na věku firmy a na její velikosti. Dalšími faktory ovlivňujícími vývoj organizace bývá také růst a prostředí v příslušném odvětví, etapa probíhající evoluce či revoluce. Následující obrázek[8] č. 4 ukazuje vývoj a frekvenci evolucí a revolucí organizace v závislosti na faktoru stáří organizace, její velikosti a míře růstu příslušného odvětví, můžeme vidět, že odvětví s vyšší mírou růstu je charakterizováno častějším střídáním fáze evoluce a revoluce, zatímco firma působící v odvětví s nízkou mírou růstu bude delší období svého života ve fázi evoluce a jednou za delší časový úsek dojde k revoluci. Neboli čím rychlejší je růst firmy, tím pravděpodobnější je, že se krize a fáze revoluce dostaví dříve.

Podnik se musí snažit danou krizi vyřešit, pokud se to nedaří, nebo firma nechce krizi řešit, často dochází k zastavení růstu firmy a výjimečně může dojít i k jejímu zániku.

[5] Článek Larryho E. Greinera, profesora z Harvard Business School byl publikován v roce 1972.
[6] Citace dle: http://www.businessvize.cz/exkluzivni-clanky/teorie-evoluce-a-revoluce-jak-zachranit-firmu-pri-rychlem-rustu?Itemid=123
[7] Citace dle: Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura Praha: Alfa Publishing 2005
[8] Obrázek dle: Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 150

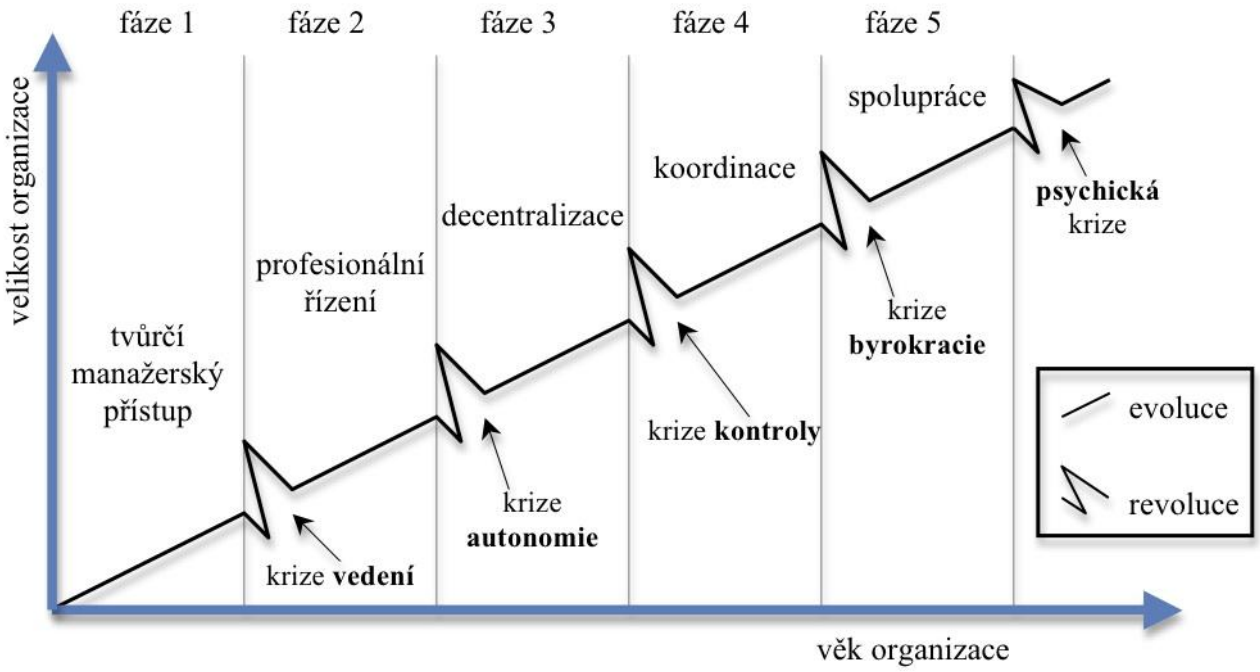
„Velká část firem se v České republice nachází na hranici teprve první nebo druhé krize, což je dáno tím, že podnikání se u nás začalo prakticky rozvíjet teprve před dvěma desítkami let.“[9]



Obrázek 4 Model vývoje organizace v závislosti na vybraných faktorech
Zdroj: Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 150

[9] Citace dle: http://www.businessvize.cz/exkluzivni-clanky/teorie-evoluce-a-revoluce-jak-zachranit-firmu-pri-rychlem-rustu?Itemid=123

Každé z pěti definovaných stádií růstu organizace je typické určitým stylem řízení. Následující obrázek č. 5 znázorňuje níže popsaný vývoj růstu organizace a fáze, které mohou v jejím průběhu nastat podle přístupu Larryho E. Greinera.



Obrázek 5 Pět fází vývoje organizace s krizovými přechody

Zdroj: Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 151 a www.accel-team.com/techniques/orgGrowth.html

V první fázi, při zakládání firmy, je vedení podniku nazýváno jako **tvůrčí přístup**. Většina činností je v rukou majitele (majitelů) firmy, mnohdy jsou zakladatelé technicky nebo podnikatelsky orientovaní a zabývají se řešením každodenních problémů, produkcí a prodejem produktů, zákaznickým servisem, administrativou a udržením firmy na trhu a jejím růstem. Komunikace ve firmě je velmi častá a značně neformální, také komunikace s dodavateli, odběrateli či zákazníky je více osobní a firma je velmi flexibilní vůči jejich požadavkům. Zaměstnanci jsou ochotni pracovat podle potřeby i více hodin denně a majitelé často zpočátku investují veškeré vydělané prostředky zpět do firmy, namísto svého platu. Jak

firma roste, přicházejí ovšem problémy manažerského typu, které již není možné vyřešit pouze komunikací mezi zaměstnanci, ale je třeba jasněji stanovit pravomoci a odpovědnosti, majitelé firmy nestíhají řešit každodenní administrativu, finanční a účetní procesy a kontrolu. Je třeba vytvořit jednotlivé podnikové útvary, které budou více efektivní.

Tyto narůstající manažerské problémy vedou až k tzv. **krizi vedení**, která je první revolucí v životním cyklu firmy. Tato krize představuje pro vlastníky zásadní otázku obsazení manažerské (manažerských) pozice vhodným profesionálním manažerem, který bude mít za úkol vést firmu k další fázi evoluce. Pro majitele firmy je tento krok obvykle velmi obtížný a je často dlouho oddalován, neboť nalezení profesionálního manažera, který vyznává stejné firemní hodnoty a je dostatečnou autoritou pro zaměstnance, není snadné. K vyřešení krize vedení může vést tedy pouze jen výběr profesionálního manažera, kterého budou respektovat jak majitelé firmy tak také zaměstnanci či zákazníci.

Jakmile je tento krok úspěšný, firma se přesouvá do druhé fáze evoluce, do fáze **profesionálního řízení**. Nově vytvořený top management má v tomto období za úkol rozdělit jednotlivé činnosti a procesy ve firmě do útvarů a standardizovat jejich pracovní postupy. Jsou vytvářeny základní prvky funkcionální struktury, nejčastěji se jedná o útvary výroby, obchodu, účetnictví, marketingu nebo personalistiky. Komunikace ve firmě začíná být více formální a méně osobní, jsou zaváděny interní podnikové systémy a komunikační software.

S dalším růstem firmy se stále více začíná oddělovat rozhodování vrcholových manažerů od nižších vedoucích útvarů, ti ačkoli mají bližší kontakt se zákazníky a jsou v každodenním styku s trhem i výrobou, nejsou schopni rychle reagovat z důvodu strnulé a centralizované struktury řízení a nemají dostatečné rozhodovací pravomoci. Nižší manažeři jsou bráni spíše jako specialisté, vykonávající přidělené činnosti, kteří nemají takovou autonomii v rozhodování, jakou vyžadují. Začínají ji tedy po vrcholovém vedení požadovat a tato nespokojenost se situací ve firmě postupně začíná přerůstat do druhé **krize autonomie**.

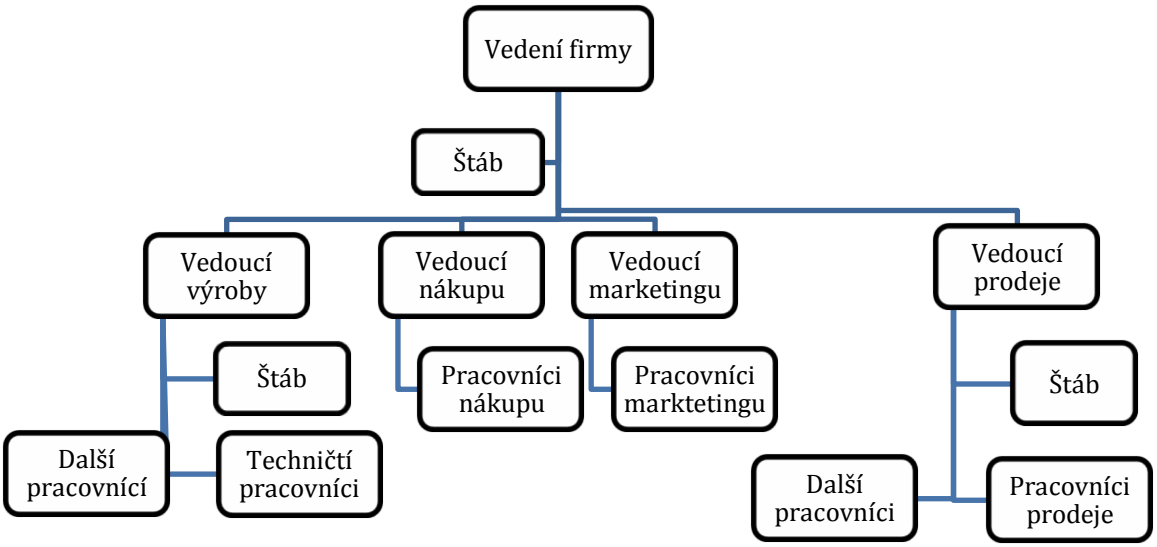
Zde se opět se setkáváme s problémem, kdy mají vyšší manažeři obavy z předávání pravomocí nižším vedoucím a snaží se problém řešit striktním centrálním rozhodováním, což však může vést k čím dál většímu oddělení jednotlivých úrovní řízení a nižší management může nabýt pocitu, že není plně využíván jeho potenciál. Celá organizace se pak díky snahám udržet stávající rozhodovací procesy neustále točí v této etapě revoluce a důsledkem je většinou velká fluktuace nižšího managementu.

Tuto krizi je vhodné vyřešit širším delegováním pravomocí a odpovědností na nižší úrovně managementu, čímž se firma dostává s druhé revoluce do třetí etapy evoluce, která je

charakterizována **decentralizací** podnikového řízení. Vytváří se střední management, který je odpovědný za operativní činnosti, komunikaci se zákazníky či řízení produktů. Vrcholoví manažeři se spíše orientují na strategické plánování. Manažeři jednotlivých útvarů vypracovávají a předávají hlášení vrcholovému managementu, který pak sleduje odchylky od běžného stavu, komunikace s nižšími vedoucími je málo častá a osobní, je omezena téměř pouze na hlášení a další formální komunikaci. Dalšími aktivitami vrcholových manažerů jsou motivační a stimulační politika, monitorování vývoje organizace a její další možnosti rozvoje (vstup na nové trhy, akvizice, atd.).

S dalším růstem a diverzifikací podniku se však vedení podniku dostává do problémů s kontrolou a nastává fáze **krize kontroly**, neboť vrcholový management se snaží přinutit nižší vedoucí ke standardním postupům a přistupuje k centralizovanému řízení. Nižší manažeři ale díky nabytým pravomocem nechtějí navzájem spolupracovat a jednají sami jako majitelé firmy, vzniká zde tedy konflikt mezi těmito úrovněmi řízení, který je možný vyřešit pouze pomocí zavedení nových koordinačních metod a společné spolupráce.

Úspěšné zavedení takovýchto metod je slibným krokem k přechodu do další evoluční fáze založené na **koordinaci** mezi oddělením a úrovněmi řízení. V této etapě vývoje firmy jsou obvykle zaváděny a více využívány formální systémy a postupy, jsou spojovány specializované skupiny (např. výrobní, prodejní). Aby byla zajištěna kvalitní kontrola a hodnocení odchylek, jsou navyšovány počty štábních specialistů, kteří mají na starosti kontrolu a hodnocení podřízených a následně předávají informace vyšším manažerům. Firma se tedy rozrůstá jak vertikálně, tak také horizontálně, jak naznačuje obrázek č. 6.



Obrázek 6 Příklad struktury firmy ve fázi koordinační se štábními pracovníky
Zdroj: Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 67

Vrcholoví vedoucí sledují výsledky vytvořených pracovních skupin a řídí je centrálně také podle návratnosti investic, které byly do nich vloženy. Ukazatel ROI[10] je, vedle ukazatelů ziskovosti, velmi důležitým vypovídajícím prvkem pro další plánování budoucích investic. Budoucí strategické plánování a rozhodování je tedy centralizovaným procesem, které má v rukou pouze vrcholový management, který v tomto stádiu životního cyklu organizace působí převážně jako tzv. „hlídací pes“[11].

Naproti tomu operativní rozhodování v každodenních výrobních, prodejních a jiných činnostech a procesech je úkolem nižších vedoucích a zůstává značně decentralizované, což přispívá k lepšímu řízení v rámci firmy a plnění celopodnikových cílů. V této fázi začíná také vedení firmy budovat zainteresovanost zaměstnanců do firemních výsledků a zvýšení identity s firmou a to pomocí zaměstnaneckých akcií, podílů ze zisku atd.

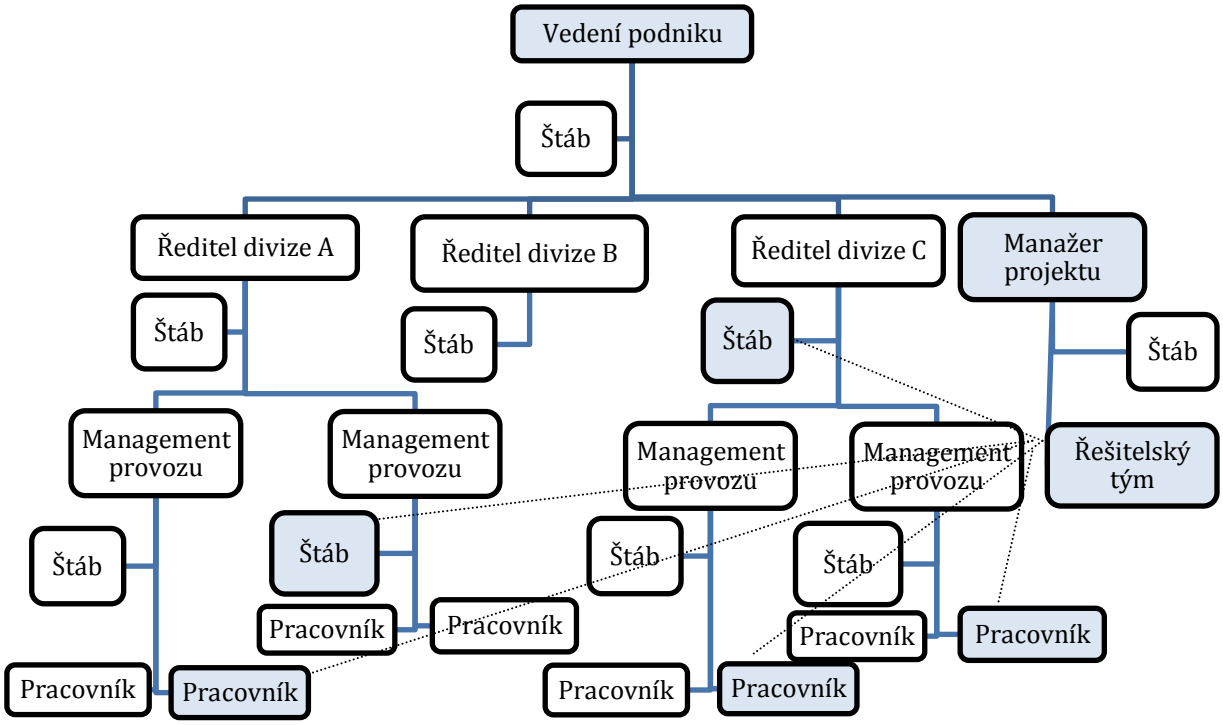
Další krize, která poté nastává, vzniká u již velmi rozsáhlých a komplexních firemních organizačních struktur a zejména v důsledku neochoty spolupráce mezi liniovými vedoucími

[10] ROI: z angl. Return on Investment = ukazatel návratnosti investice, je to poměr vydělaných peněz k penězům investovaným. Udává výnos v procentech z investované částky.
[11] Upraveno dle: www.accel-team.com/techniques/orgGrowth.html

(středním managementem) a štábními specialisty. Vedoucí oddělení znají konkrétní situace v útvarech a každodenním podnikovém provozu a nemají zájem spolupracovat se štábními specialisty, kteří vnímají situaci spíše zvnějšku a nejsou v přímém kontaktu s konkrétními situacemi. Specialisté tento nezájem vnímají a snaží se situaci řešit dostupnými formálními procesy. Obě strany začínají na místo efektivní práce řešit byrokratické záležitosti, protože firemní systém je již velmi rozsáhlý a tím pádem značně strnulý v rozhodování, řešení procesů a omezuje zejména inovační procesy.

Tato přicházející krize se nazývaná **krizí byrokracie**. Její řešení však není tak snadné jako v případě předchozí krize kontroly a nelze ji řešit pouhým zavedením dalších formálních postupů a procesů. Revolucí, která pomůže vyřešit krizi byrokracie, může být vytvoření týmů z vybraných zaměstnanců jednotlivých útvarů a jejich vzájemná spolupráce na daných projektech. Tato spolupráce by měla být horizontální, tedy měli by spolupracovat zaměstnanci různých řídících úrovní, ale také zároveň vertikální, tedy napříč různými odděleními.

Dochází k postupu firmy do páté fáze evoluce, kterou nazýváme fáze **spolupráce**. Zaměstnanci z centrály firmy jsou začleňováni do vytvořených týmů, s kterými konzultují situaci přímo na trhu, dosavadní formalizované postupy a procesy jsou zjednodušovány, pro rozhodování se používají moderní informační systémy, které umožňují jednání v reálném čase, firma je flexibilnější a otevřenější v zavádění nových metod a experimentování. Firemní organizační struktura se vyvíjí do maticové, jak naznačuje obrázek č. 7, tato struktura je vytvořena z předcházející liniově štábní a je typická doplněním vybraných zaměstnanců, kteří vytvářejí tým, zabývající se speciálními projekty.



Obrázek 7 Příklad maticové organizační struktury ve fázi spolupráce

Obrázek upraven dle: Veber, J. a kol.: Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press 2004, str. 131

Vrcholový management podniku se soustředí na řešení zásadních otázek a problémů firmy, narůstá četnost konferencí klíčových manažerů a je kladen důraz na vzdělávání jak vrcholových manažerů, tak nižších vedoucích formou školících programů se zaměřením na řízení lidských zdrojů, týmovou spolupráci a řešení konfliktů při ní. Manažeři se stávají vedle odborníků na daný obor také psychology a týmovými hráči.

Mezioborová spolupráce zároveň napomáhá k efektivnější kontrole, neboť zaměstnanci již nejsou kontrolováni shora svými nadřízenými, ale jsou zodpovědní sami za své výkony. Hodnocení výkonu firmy je vztaženo na výkon týmů, což zvyšuje osobní motivaci, sebekontrolu, ale také kontrolu jednotlivých členů týmu navzájem, neboť jsou sledovány především výsledky týmu, ne jednotlivých zaměstnanců.

Mnoho firem se nachází právě v této páté evoluční fázi a čeká je další krize ve vývoji. Tato krize zatím nebyla přesně specifikována, neboť s ní má zkušenost pouze málo firem. Podle přístupu Larryho E. Greinera je nastávající krize způsobena stále narůstajícími nároky na zaměstnance, jejich každodenní komunikací a spoluprácí v týmu a velkým tlakem na nekončící inovační činnost. Zaměstnanci tedy nevyhnutelně musí dospět do stádia, kdy již nemají kam růst v hierarchii firmy a jsou unavení z náročného pracovního tempa. Greiner proto následující krizi nazývá krizí psychickou a její řešení vidí v nastavení nové firemní struktury a zavedení nových programů, které by umožnily zaměstnancům jednak vykonávat svou běžnou pracovní náplň, ale také pravidelně odpočívat a vzdělávat se. Vznikla by tedy jakási duální organizační struktura.[12]

Malý a Dědina, ve své knize Moderní organizační architektury[13], nazývají první strukturu v duální organizační struktuře firmy „základní“, je to tedy část pracovní, ve které se zaměstnanec naplno věnuje svým pracovním povinnostem. Zatímco druhá struktura, tzv. „odrazová“ nastává po čase a zaměstnanec se v této době věnuje svému vzdělávání, odbornému růstu, či odpočinku. Tyto období by zaměstnanec mohl střídat v pravidelných intervalech (např. po půl roce).

Dalším řešením krize by mohl být dočasný přesun vrcholových vedoucích na nižší pracovní pozice, kde by se věnovali spíše fyzické práci namísto psychicky vyčerpávajících duševních výkonů. Toto bývá pravidelně využíváno v čínském podnikatelské praxi.

V následujícím evolučním období by firma měla využít spolupráce s vhodnými firmami, které doplňují její činnost, tak aby zajistila požadované obory činnosti, které nejsou jádrem podnikatelské činnosti. Mohou zde vzniknout dilemata spojená s rozhodováním o outsourcingu určitých procesů a činností, které musí firma řešit s ohledem na současnou i budoucí situaci na trhu. V této fázi vývoje je také vhodné se zamýšlet nad inovačními aktivitami a jejich efektivitou, neboť tvrdé kladení důrazu na vývoj nových řešení již nemusí být stejně přínosné jako v minulých etapách.

Náplň práce manažerů se tedy s pomocí Greinerovy teorie dá zobecnit a je možné vypozorovat jednotlivé charakteristiky manažerského řízení, které jsou pro fáze vývoje ve firmě typické. Podle těchto obecných kategorií lze snáze nalézt stádium, ve kterém se nachází zkoumaná firma a tím předpovědět její pravděpodobnou budoucí krizovou etapu, do které by měla v budoucnu vstoupit.

[12] Upraveno dle: www.ils.unc.edu/daniel/131/cco4/Greiner.pdf
[13] Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 153

Následující obrázek č 8 zobrazuje základní úkoly managementu, které má vedení podniků v jednotlivých evolučních etapách na starosti, dále typickou organizační strukturu, která je v jednotlivých fázích vytvořena, další kategorií je styl vrcholového vedení, což znamená míra centralizace řízení nebo naopak míra delegování pravomocí a odpovědností na nižší úrovně managementu, typ používaného kontrolního systému je další charakteristikou pomáhající k zařazení podniku do jedné z evolučních fází vývoje a poslední kategorií je typ hmotné zainteresovanosti managementu.

	Charakteristika managementu				
Kategorie	**Fáze 1**	**Fáze 2**	**Fáze 3**	**Fáze 4**	**Fáze 5**
Základní úkoly	výroba, prodej	efektivnost operací	rozšíření trhu	konsolidace instituce	inovace a řešení konfliktů
Organizační struktura	neformální	centralizovaná a funkcionální	decentralizovaná a podle oblasti	liniově-štábní a výrobní složky	týmová
Styl vrcholového vedení	individualistický podnikatelský	přímé řízení	delegace pravomocí	formalizace postupů	účast na řízení
Kontrolní systém	výsledky na trhu	standardizace, nákladová střediska	zisková střediska	plánovací a investiční střediska	sledování společných cílů
Hmotná zainteresovanost	soukromé vlastnictví	plat a povýšení	individuální prémie	podíly na zisku, vlastní akcie	prémie pro týmy

Obrázek 8 Základní úlohy managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích

Zdroj: Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 157

2.2 Popis vybraného podniku

Pro srovnání teoretických poznatků a jejich praktického využití jsem si vybrala malý[14] podnik z mého okolí s dlouhou tradicí. Jedná se o firmu HYTECH CR, s.r.o., která byla založena roku 1995 a sídlí v Opavě – Jaktaři.

Hlavním předmětem podnikání je výroba výrobků z kovů a pryže, dalšími činnost firmy je však značně široká: projektování a konstrukce strojů a válců s hydraulickým a pneumatickým pohonem, kovovýroba na CNC strojích, prodej dílů a materiálu na válce, dále servis a dodávky strojů, projekce a výroba trubek a celých rozvodů hydraulických obvodů a je českým zástupcem firmy UNIFLEX Hydraulik GmbH Německo, zabývající se výrobou hadicových lisů a zástupcem italské firmy Hydronit, produkující hydraulické agregáty a komponenty.

Podnik spolupracuje s přibližně 10 dodavateli a produkuje výrobky a řeší zakázky pro téměř 80 odběratelů, takže každodenně se ve firmě řeší několik desítek projektů najednou.

„Odběratele firmy Hytech tvoří především strojírenské firmy, které vyrábí stroje či zařízení obsahující stroje či zařízení obsahující různé druhy hydraulických systémů, a které potřebují nalézt dodavatele hydrauliky pro své výrobky.

Dalším druhem zákazníku jsou strojírenské firmy, které pro svou výrobu potřebují dodat automatizované linky, lisy nebo jiná výrobní zařízení. Firma Hytech zajistí kompletní výrobu a dodávku linek či zařízení přesně podle potřeb zákazníka.

V oblasti výroby a prodeje hydraulických válců a obvodu má firma Hytech v současné době asi 5% podíl na českém trhu. Firma se v této oblasti nezaměřuje na velkovýrobu, ale strategií firmy je rychlá reakce na specifické potřeby a požadavky zákazníku.

Firma Hytech zajišťuje projekci, výrobu, repas a montáž všech typu hydraulických válců včetně atypických projektů. Realizuje sériovou i kusovou výrobu válců. Uspokojuje tedy i potřeby zákazníku, kteří by byli u firem zajištujících pouze velké sériové výroby odmítnuti.

Nový způsob řešení hydraulických obvodů formou kompaktního sjednocování prvků umožňuje firmě nabídnout svým zákazníkům produkty s vysokou provozní spolehlivostí a dobrým výkonem za velmi dobrou cenu, což představuje jednu z nových konkurenčních výhod firmy.

[14] Definice malého podniku dle Czech Invest: http://www.czechinvest.org/definice-msp

V oblasti prodeje hydraulických linek, lisu a obvodu s hydraulickým agregátem si drží firma významné postavení na českém trhu. V současné době tvoří její podíl zhruba 18%.“[15]

V čele firmy stojí jednatel Ing. Ivan Tkáč, CSc., který firmu v roce 1995 zakládal a spolu s ním se ještě kapitálově podílel jeden společník a zahraniční firma, kteří se ovšem na rozhodování a řízení podniku nikdy nepodíleli. V současnosti má firma čtyři oddělení: výrobní, obchodní, ekonomické a administrativní oddělení, technické a konstrukční oddělení a oddělení výroby. Každé toto oddělení má vedoucího pracovníka, který má za něj odpovědnost. Celkem má firma v současné době 19 zaměstnanců (údaj z června 2011) a navíc využívá externích pracovníků.

Oproti konkurenci vyniká podnik zejména komplexností realizací hydraulických zařízení za použití nejmodernějších hydraulických technologií a prvků, dlouholetou zkušeností v tomto oboru a je také schopen zajistit vysokou kvalitu a odpovídající cenu. Mezi již realizované projekty firmy patří například hydraulické lisy, hydraulika zvedání mostu, hydraulická zařízení na spouštění lodí, hydraulická ohýbačka potrubí a další.

Významnou činností podniku je vývoj a inovace v oblasti hydraulických produktů a řešení. Při těchto aktivitách dlouhodobě spolupracuje s katedrou mechanické technologie Vysoké školy Báňské – TU v Ostravě, využívá zejména odborných konzultací, vypracování odborných studií či posudků. Dále také firma spolupracuje s výzkumnými a vývojovými institucemi a dalšími firmami.

Podnik vlastní certifikaci na kontrolu kvality a jakosti a připravuje se na certifikaci systému kvality ISO 9001:2009, který by měl obdržet v září 2011.

Majitel firmy se také aktivně zajímá o dotační programy a fondy ze zdrojů ministerstva průmyslu a obchodu. V minulých letech firma podala žádosti dotační podporu ke třem programům, dva byly určeny na nákup specializovaných strojů a třetí byl zaměřen na vzdělávání zaměstnanců, zejména na výuku angličtiny a také specializací pro hydraulické strojírenství. V nedávné době firma obdržela schválení pro další dotační projekt - Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, jeho realizace je tedy v současnosti jednou z hlavních priorit vedení firmy.

Další dotační programy jsou v přípravné fázi, podnik pro tyto administrativní činnosti najal specialistku, která se věnuje téměř výhradně vytvoření podkladů pro dotační programy, vzhledem k předchozím úspěchům tedy podnik očekává schválení také dalších projektů,

[15] Citováno ze Studie proveditelnosti firmy HYTECH CR spol. s.r.o.: Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, zpracovala Ing. Ivana Janečková, 2010

neboť tyto finance pomohou firmě v rychlejším růstu a celkovému rozvoji a také k zajištění lepší konkurenceschopnosti na trhu.

2.3 Specifikace současné vývojové fáze

Ačkoli působí firma HYTECH CR spol. s.r.o. na trhu již šestnáct let, její růst je víceméně pomalý a organizační struktura se od počátku změnila jen v několika prvcích, neboť si podnik drží stále nízký počet stálých zaměstnanců. Nejvýraznější rozvoj firma zaznamenala v letech 2006 a 2007, kdy zakladatel prodal druhou firmu, ve které současně působil, a začal se stoprocentně věnovat rozvoji Hytechu.

Tento podnik je specifický právě díky postavě majitele, který další přirozený vývoj firmy uměle brzdí a jeho snahou je udržet podnik v malé, maximálně střední velikosti, jako doposud a zaměstnávat do dvaceti stálých zaměstnanců, což mu napomáhá k lepší kontrole firmy a dodržování kvality při zpracovávání zákaznických projektů.

Současnou fázi jsem se pokusila definovat podle obou výše zmíněných teorií životního cyklu podniku.

2.3.1 Aplikace teorie Millera a Friesena

Podnik do dnešní doby prošel podle této teorie pouze embryonickou fází, majitel a zakladatel firmy je stále v čele vedení společnosti, ačkoli již některé pravomoci a odpovědnosti delegoval na nižší vedoucí a ustanovil na svou pozici zástupce. Firmě věnuje stále mnoho času, je zde každodenně přítomen, ale již není ochoten pracovat za každou cenu, vzhledem k věku a zdravotnímu stavu. Taktéž jeho spoluzakladatel již kvůli zdravotnímu stavu ve firmě nepůsobí, jeho podíl firma odkoupila a jediným jednatelem firmy je nyní Ing. Ivan Tkáč, CSc.

V současnosti se tedy nachází firma v druhé fázi - růstu. Její růst prodejů v roce 2010 a 2011 se pohybuje okolo 25% procent, což je podle Millerovy a Friesenovy teorie typické právě pro fázi růstu. Podnik zaměstnává 19 zaměstnanců a organizační struktura již není tak jednoduchá jako při založení, v čele stále stojí majitel a zakladatel, dále má firma výše zmiňované čtyři oddělení, výrobu, administrativu, technické a konstrukční oddělení a prodej a externě si zajišťuje pracovníky se specializací na pracovní pozice, které ve firmě chybí a také pracovníky pro realizaci náročnějších zakázek.

Je zaveden účetnický a interní komunikační software a rozhodování ve firmě je formalizovanější, stále je však podnik schopen díky malému počtu zaměstnanců přijmout rozhodnutí rychle a bez zvláštních formálních postupů.

Operativní problémy, úkoly a každodenní chod v podniku řeší odpovědní vedoucí oddělení nebo ustanovení pracovníci, majitel spolu se zástupcem se věnují zejména strategickým rozhodnutím o budoucích investicích, nákupu nových výrobních strojů, zadávání žádostí o dotační programy. Majitel má na starosti jednání s bankami, úřady, ale také výběr nových pracovníků a také vyučuje hydrauliku v dotačním vzdělávacím programu.

2.3.2 Aplikace Greinerovy teorie

Podle Greinerovy teorie prošla firma první evoluční fází, kdy byl podnik řízen majitelem, který má vzdělání technického typu a je tedy zcela kompetentní k řešení jednotlivých zakázek, projekci i jejich konstrukci, zpočátku měl tedy na starosti obstarávání zakázek, veškerou komunikaci s dodavateli a zákazníky, výběr zaměstnanců a samotnou propagaci firmy. V podnikání mu pomáhaly zkušenosti nabyté při řízení závodu v akciové společnosti a také získané kontakty na dodavatele a zákazníky.

V prvních letech podnikání sestavil majitel potřebné zázemí firmy, tým zkušených pracovníků a řešil zakázky přímo se zákazníky, přitom ovšem působil v druhé firmě, což vedlo ke zpomalování řešení zadaných projektů a pomalému získávání nových zákazníků.

Toto období trvalo přibližně do výše zmíněného roku 2006, kdy se majitel začal soustředit pouze na rozvoj této firmy a výrazněji začal přibývat počet zakázek, které bylo třeba aktuálně řešit, a majitel sám již nebyl schopen všechny činnosti stíhat. Dochází tedy k tzv. krizi vedení, podnik se začíná rychleji rozrůstat, je třeba najmout více zaměstnanců a vytvořit specializované útvary, které budou mít na starosti odpovědní pracovníci a majitel se začne soustředit více na strategické otázky rozvoje firmy, projekty větších rozměrů a komunikaci s důležitými zákazníky.

Přibližně tedy od roku 2007 se firma nachází v druhé fázi evoluce charakterizované profesionálním řízením, které ovšem stále zajišťuje majitel firmy s pomocí svého zástupce a vedoucích jednotlivých útvarů. Nedá se tedy o něm mluvit jako o profesionálním manažerovi, neboť se stále zabývá částečně také operativními úkony a vzhledem k technickému vzdělání je spíše tedy jednostranně zaměřeným pracovníkem na technické problémy bez potřebné manažerské zkušenosti a znalosti řešení ekonomických otázek.

Růst počtu zakázek a pracovní náročnost vytváří ve firmě potřebu nových pracovníků, postupně se tedy navyšuje jejich počet a firma klade stále větší důraz na jejich vzdělávání a prohlubování zkušeností. Stejně je pro firmu důležité vytvářet pro zákazníky nové produkty a technologické řešení, klade tedy důraz na kontinuální inovování svých strojů a technologických postupů.

Podle Greinerovy teorie se tedy podnik úspěšně prošel krizovým obdobím delegováním pravomocí a tvorby specializovaných útvarů a v současné době nachází ve druhé evoluční fázi svého vývoje.

Stanovení současné vývojové etapy podniku podle obecných charakteristik manažerské práce, které jsou ukázány na obrázku č. 8, není zcela jednoznačné, ale z větší části toto zařazení jednotlivých činností managementu, potvrzuje, že se podnik nachází ve druhé fázi vývoje, tedy ve fázi profesionálního řízení.

Podle charakteristiky základních úkolů, které majitel má ve firmě na starosti je podnik na hranici druhé a třetí fáze růstu. Majitel zajišťuje zejména efektivní fungování firmy a jednotlivých činností, ale zároveň se již také věnuje možnostem růstu obratů firmy a získávání většího podílu na trhu. Zde je tedy zařazení podniku do vývojové fáze pomocí této kategorie nejednoznačné.

Organizační struktura firmy, jak jsem již uvedla je mírně složitější, centralizovaná a funkcionálního typu, zde tedy můžeme podnik téměř stoprocentně zařadit do druhé evoluční fáze vývoje.

Typickým stylem vedení majitele je zejména přímé řízení, ale v kombinaci s částečnou delegací pravomocí a odpovědností na nižší pozice. Jedná se zejména o delegování činností výroby, konstrukce a činností administrativního charakteru, částečně také ekonomického charakteru. Zde se tedy podnik opět nachází na rozhraní druhé a třetí vývojové fáze.

Další charakteristikou řízení managementu je typ kontrolního systému, který podnik využívá a v tomto případě jej lze charakterizovat jako částečně standardizovaný, podnik zavedl systém kontroly kvality, jsou stanoveni odpovědní pracovníci, kteří se zabývají kontrolou dodavatelů i práce zaměstnanců. Majitel však považuje jako hlavní ukazatel kontroly firmy především výsledky firmy na trhu a v oblastech, kde působí. Zde tedy podnik prochází stále ještě prvním stádiem evoluce a pouze částečně druhým.

Hmotná zainteresovanost majitele podniku je stále formou soukromého vlastnictví, přičemž vedoucí oddělení jsou motivováni platem, bonusy i prémiemi a možností kariérního

růstu. Tato charakteristika tedy vypovídá o tom, že firma se opět nachází v první, druhé, ale částečně již ve třetí etapě svého vývoje.

Ve většině kategorií lze sledovat, že se podnik nachází ve druhé fázi svého vývoje, proto můžeme říci, že má za sebou téměř hotovou první etapu, překonal krizi vedení a nyní by měl majitel očekávat příchod další krize autonomie, která nastává důsledkem přílišné centralizace a strnulosti rozhodovacího procesu firmy. Majitel by se tedy měl snažit této krizi vhodnými strategickými úkony vyhnout a plynule, bez zpomalení nebo stagnace přejít do dalšího stádia vývoje.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část mé práce se věnuje srovnání teoretických závěrů s poznatky, získanými ve vybraném podniku. Srovnání s teorií Millera a Friesena potvrzuje, že organizace prochází podobnými fázemi vývoje jako živé organismy. Bohužel zvolená firma tuto teorii potvrzuje pouze v jejich dvou prvních fázích, další vývoj je zatím obtížně předvídatelný vzhledem k postoji majitele, který chce mít stále dostatečnou kontrolu nad firmou a jednotlivými pracovníky.

Pro podrobné praktické porovnání jsem si tedy zvolila Greinerovu teorii, která detailněji popisuje stádia vývoje firem a řeší také možná rizika, která v jednotlivých fázích mohou nastat. Vzhledem k vývoji firmy, který byl delší dobu pozvolný a firma prošla pouze jedním vývojovým stádiem a jednou revoluční fází, mi tato zvolená teorie poskytuje

V další části jsem se poté pokusila vyspecifikovat vhodné strategie, které by vedení firmy mělo použít v jednotlivých fázích dalšího vývoje životního cyklu firmy. V těchto fázích mohou vznikat závažná rizika, se kterými se musí firma potýkat, pokusila jsem se tedy specifikovat také tato rizika a navrhnout jejich prevenci.

3.1 Srovnání teoretických a praktických poznatků

Podle Greinerovy teorie jsou hlavními faktory, které ovlivňují rozvoj podniku zejména stáří podniku, jeho velikost, etapy evoluce a revoluce a míra růstu příslušného odvětví.

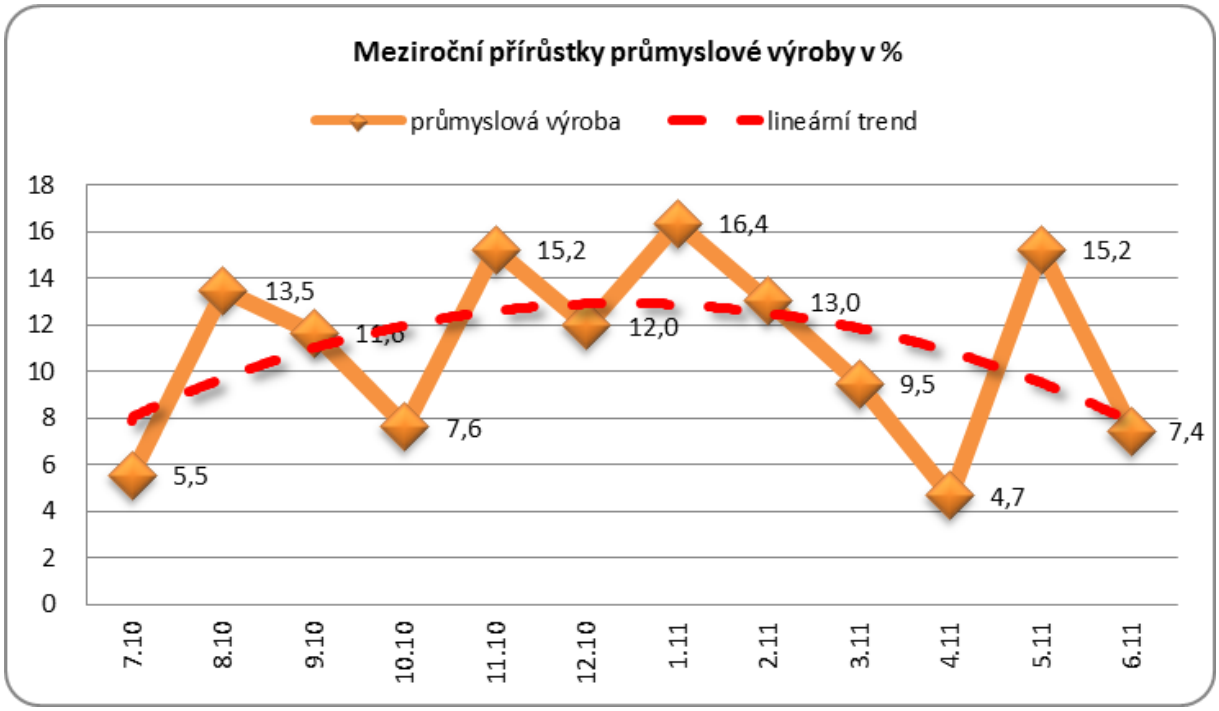
Český průmysl si stále drží asi třetinový podíl na hrubém domácím produktu České Republiky, a zaměstnává asi třetinu lidí u nás.

„Průmysl je dlouhodobým motorem české ekonomiky," uvedl předseda Českého statistického úřadu Jan Fischer. Mezi roky 2000 a 2005 rostla domácí průmyslová produkce průměrně ročně o 6,7 %. V roce 2007 se růst ještě zrychlil, na 11,3 %.[16] Zpomalení růstu odvětví v následujícím roce 2008 a zejména pak v roce 2009 bylo ovlivněno celosvětovou ekonomickou recesí, což poznamenalo značné množství podniků, které měly mnohdy i existenční problémy.

Podle analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR za rok 2010, se ukazuje, že průmyslové odvětví krizi překonalo a vrací se ke svému růstu, průmyslová výroba v květnu loňského roku vzrostla o 16,9% a v srpnu o 9,7% oproti předchozím měsícům a hodnota

[16] Upraveno dle: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/28_6_2007_prumyslova_vyroba_v_cr_meni_svuj_charakter

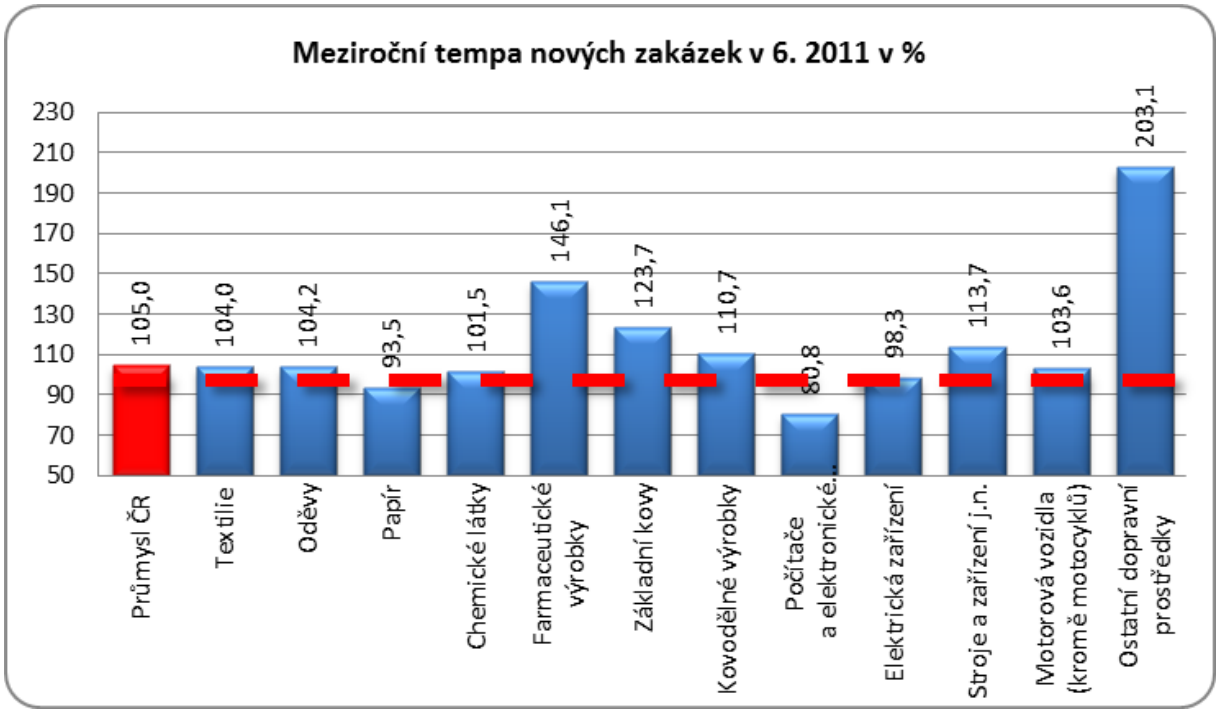
nových zakázek se zvýšila o 12,3%.[17] Podle údajů Českého statistického úřadu průmyslová výroba oproti roku 2010 mírně zpomalila, jak ukazuje obrázek č. 9, nové zakázky však zejména v oboru výroby strojů a zařízení meziročně vzrostly o 13,7 %, což je možné vidět na obrázku č. 10.



Obrázek 9 Zobrazení přírůstků průmyslové výroby mezi rokem 2010 a 2011

Zdroj: http://www.spcr.cz/statistika/

[17] Údaje z: www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/makroekonomika/prumysl-zpomalil-na-9-7-procenta.aspx



Obrázek 10 Zobrazení přírůstků nových zakázek mezi rokem 2010 a 2011

Zdroj: http://www.spcr.cz/statistika/

Průmyslové odvětví lze tedy zařadit mezi rychleji rostoucí odvětví v česku, což podle Greinerovy teorie přispívá k rychlejšímu rozvoji firem působícím v tomto oboru. U firmy HYTECH CR je možné lépe vysledovat tuto závislost na odvětví přibližně od roku 2007, kdy se podnik začal rozvíjet srovnatelným tempem jako odvětví. Jeho další růst však stejně jako ostatní ostatních podniků byl na konci roku 2008 a v dalším roce 2009 zpomalen důsledkem zmíněné recese a další oživení nastalo opět v první polovině roku 2010. V následující tabulce č. 1 lze sledovat vývoj obratu firmy od roku 2005, přes revoluční rok 2007 až do první poloviny loňského roku 2010 a také vývoj počtu zaměstnanců.

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	1pol. roku 2010
Čistý obrat v tis. Kč	3 428	10 699	20 831	23 618	17 389	9 620
Počet zaměstnanců	8	10	11	17	15	17

Tabulka 1 Vývoj obratu a počtu zaměstnanců

Zdroj: Tabulka upravena dle: Studie proveditelnosti firmy HYTECH CR spol. s.r.o.: Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, zpracovala Ing. Ivana Janečková, 2010

Můžeme tedy říci, že rychlost růstu daného odvětví ovlivňuje vývoj samotného podniku, v mém specifickém případě se však jedná spíše o růst počtu zakázek a tržeb. Příchod jednotlivých vývojových fází je oproti vývoji odvětví pomalý, což je způsobeno řízením a strategií firmy.

V roce 1995 zakládal majitel HYTECH CR spol. s.r.o. jako svou druhou firmu spolu se společníkem a zaměstnával dva zaměstnance, řízení bylo plně v jeho rukou, což znamenalo velkou psychickou a časovou náročnost.

Následujících dvanáct let podnik fungoval díky drobnějším zakázkám, dodával jednodušší komponenty velkým firmám a v podstatě stagnoval na jedné úrovni a příliš se nevyvíjel, majitel se věnoval částečně také administrativním a ekonomickým úkonům, a ačkoli byl zaveden základní komunikační a účetnický software, téměř všechna komunikace se řešila neformálně a osobně, neboť tak mohly být problémy vyřešeny daleko efektivněji. Zpočátku byli zaměstnáváni pracovníci s co nejvíce širšími pracovními zkušenostmi a různorodými schopnostmi, kteří byli schopni vyřešit jednotlivé zakázky od zadání, přes projekci až po výrobu.

V roce 2006 se začíná firma výrazněji měnit, neboť majitel, který podle svých slov, nebyl spokojen s růstem a vývojem firmy se rozhodl důsledněji věnovat jejímu řízení a organizaci projektů a pracovníků. V následujícím roce firma získává mnoho zakázek a každodenní pracovní povinnosti narůstají, majitel v práci tráví velmi mnoho času a je nucen věnovat se již spíše organizačním úkonům, aby firma řešila zakázky a požadavky zákazníků kvalitně a podle dohodnutých termínů. Zajištění fungování firmy po stránce ekonomické a

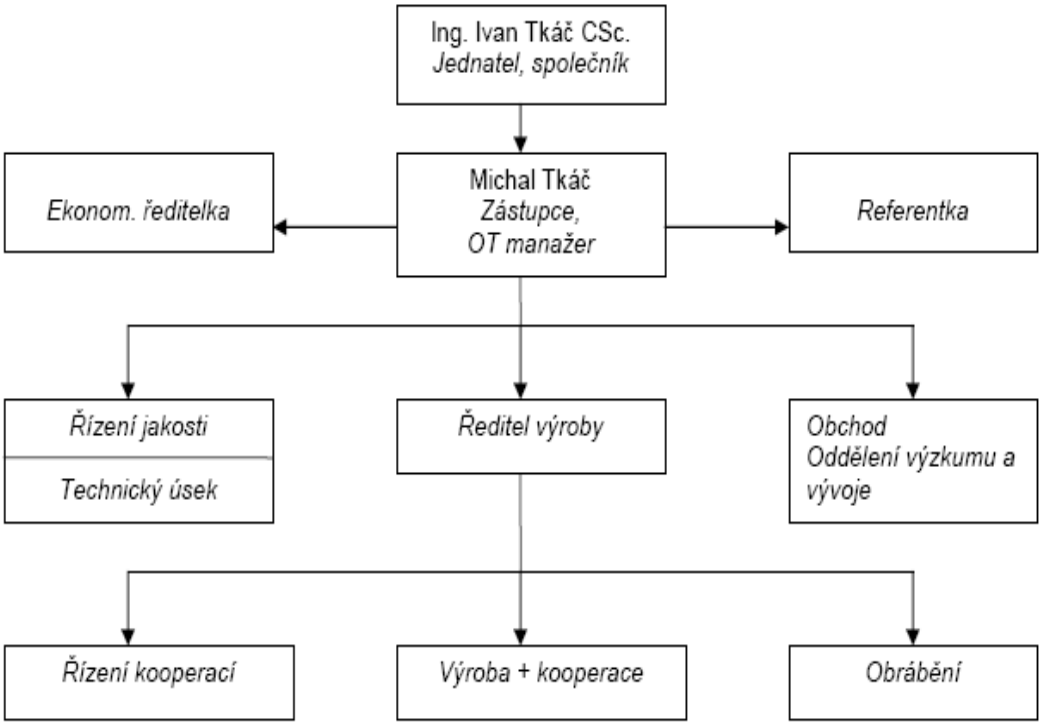
účetnické začíná být složitější a majitel sám již nestačí sledovat finanční řízení spolu s každodenními technickými problémy.

Podle Greinerovy teorie tedy dochází k tzv. krizi vedení, kdy majitel má za úkol najít vhodného manažera, který bude firmu řídit a majitel se bude věnovat pouze strategickým plánům a nejzásadnějším otázkám v životě firmy.

Ve skutečnosti majitel firmy HYTECH CR tento krok doposud neuskutečnil, na svou pozici pouze ustanovil zástupce a sám stále zůstává vrcholovým manažerem firmy, v tomto se tedy skutečnost liší od srovnávané teorie, zároveň však potvrzuje vysledované postřehy o obtížnosti tohoto kroku pro majitele, kteří mají velký problém najít vhodného manažera, kterému by věřili a byli ochotni mu přenechat rozhodovací pravomoci ve firmě, kterou vytvořili a „vychovali jako své dítě“.

Tento stav ve firmě však umožňuje zejména její velikost, díky čemuž může majitel stále zvládat každodenní styk se zaměstnanci a zároveň se věnovat organizačním a manažerským povinnostem. Bylo však nutné firmu formálněji rozdělit na střediska a ustanovit střední management, tedy vedoucí středisek, kteří budou mít na starosti operativní řešení zakázek a reportování majiteli.

Následující obrázek č. 11 znázorňuje strukturu firmy HYTECH CR spol. s.r.o., jak byla v roce 2007 vytvořena a zároveň se jedná o současnou organizační strukturu firmy. Můžeme vidět, že je stále značně jednoduchá, typem blížící se funkcionální v kombinaci s maticovou organizační strukturou. V reálném životě firmy se jednotlivé pozice překrývají a vedoucí úseků mají odpovědnost i za některé další činnosti, například zástupce majitele je odpovědný za obchodní úsek, ekonomický úsek, do jisté míry administrativní a také marketingový.



Obrázek 11 Organizační struktura HYTECH CR spol. s.r.o.

Zdroj: Studie proveditelnosti firmy HYTECH CR spol. s.r.o.: Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, zpracovala Ing. Ivana Janečková, 2010

Majitel zůstává ve firmě odpovědný za obchodní oddělení a komunikaci s důležitými dodavateli a zákazníky, také se věnuje strategickým plánům a záměrům firmy a vyjednávání s bankami a úřady. Pokud firma dostane velmi důležitou a náročnou zakázku, je majitel přítomen při jejím vyjednávání od začátku až do podpisu smlouvy, je tedy odpovědný za veškeré dodavatelské komponenty, projekci výrobku a kontrolu. Samotnou výrobu pak kontroluje vedoucí výrobního oddělení a reportuje majiteli. Kontrolní činnost náleží tedy jednotlivým vedoucím, ale majitel se často zapojuje do kontrolních postupů. V případě, kdy je zakázek mnoho, nebo se jedná o více důležitých najednou, jsou najímáni specializovaní pracovníci pouze pro účel kontroly výkonů pracovníků.

Mezi činnosti, které majitel zcela delegoval na odborné zaměstnance, patří zejména ekonomické oddělení, kde byly zaměstnány dvě ekonomické pracovnice, zajišťující účetnictví

a veškeré podklady pro investiční a ekonomickou činnost a také administrativu. Výrobní oddělení a oddělení technické a konstrukční se rozdělilo a odpovědnost je zcela na řediteli výroby a řediteli technického úseku a konstrukce. Marketingové zajištění podniku má na starosti zástupce firmy, který je také obchodním ředitelem a řeší spolu s majitelem důležité investiční a ekonomické záměry podniku.

Evoluční fáze profesionálního řízení tedy dovoluje firmě, aby zaměstnala více pracovníků, kteří jsou potřeba pro řešení stále rostoucího počtu a náročnosti zakázek.

Od založení do roku 2005 se počet zaměstnanců navýšil na osm, v roce 2007 pak na jedenáct a v letošním roce firma zaměstnává již devatenáct zaměstnanců, přičemž při dalším růstu bude zřejmě nutné zaměstnat další pracovníky. Majitel však firmu příliš rozšiřovat nechce a považuje počet stálých zaměstnanců do dvaceti za vyhovující, zřejmě bude muset tedy chybějící pozice doplnit externími spolupracovníky.

Jelikož kvalita pracovníků je hlavní konkurenční výhodou firmy, její strategií je, aby pracovníci na stálý pracovní poměr byli co nejkvalitnější a vysoce specializovaní, aby mohla být zajištěna realizace produktů pro zákazníky s co nejvyšší přidanou hodnotou. Je tedy kladen důraz na jejich výběr a ověřování, tomuto výběru se stále věnuje výhradně majitel se svým zástupcem.

Další neméně důležitou konkurenční výhodou je kvalita dodávaných produktů a komponentů, je tedy velmi důkladně prováděn výběr dodavatelů a jejich kontrola, neboť se již mnohokrát v historii firmy potvrdilo, že určitá cena dodávaných produktů nemusí znamenat odpovídající kvalitu, dodavatel musel být vyměněn a firmě Hytech se tak zpozdilo celé řešení projektu, což zvyšovalo náklady a také v závislosti na smlouvách se zákazníkem mohlo znamenat finanční postihy, nebo snížení výnosu z hotového produktu. Výběr jednotlivých dodavatelů je tedy značně zdlouhavý a komunikačně náročný proces, který má i nyní plně pod kontrolou majitel spolu se zástupcem.

Náročnost vyplývá také ze skutečnosti, že řada dodavatelů patří mezi zahraniční firmy, velmi často tedy majitel cestuje za jednotlivými dodavateli a řeší zakázky přímo v místě dodavatelské firmy. Komunikace probíhá v cizích jazycích, bylo tedy nutné vytvořit standardizované vícejazyčné dokumenty a podklady. Stejně tak byly nutností vícejazyčné katalogy a ceníky, protože zahraniční firmy tvoří také významnou část zákazníků. Firma jakožto distributor dvou zahraničních firem potřebuje také interní systém v cizím jazyce, aby byl zjednodušen například proces zadávání objednávek, příjmu zboží atd.

Aby byla zajištěna přehledná a spolehlivá komunikace, byl v roce 2007 nahrazen zastaralý původní software novým, který je ve firmě stále používán, ale v současnosti se však ukazuje, že je již nedostačující a firma má naplánovánu výměnu stávajícího poskytovatele softwarového zajištění za nového. Spolu s komunikačním podnikovým softwarem byl pořízen také účetní software, byly ve firmě zakotveny základní pracovní a bezpečnostní postupy a systém rozhodování byl více formalizován, tak aby pro každý problém byl možný vyhledat jeho postup řešení a bylo možno určit odpovědnosti.

V roce 2009 a 2010 proběhlo rozšíření výrobních a montážních prostor, vzhledem k předchozímu nevyhovujícímu stavu. Firma využila dotace z operačních programů pro tuto rekonstrukci a inovování prostor a nově zrekonstruovala velkou halu o rozloze 537,50 m^2. Firma vlastní základní obráběcí stroje a CNC stroj, pro náročnější zakázky jsou však nedostatečné a musí je řešit pomocí kooperací s jinými firmami nebo v obráběcích centrech, proto je cílem firmy uspět v další žádosti o dotace, určené právě na inovování současných výrobních strojů.

Inovační činnost firmy je v úzké spolupráci s kooperačními firmami, vědeckými institucemi a také Vysokou školou Báňskou – TU v Ostravě, podnik začal využívat těchto spoluprácí již od roku 2007, neboť majitel klade důraz na neustálý pokrok ve výrobě produktů a zvyšování konkurenční výhody pomocí moderních řešení zákaznických požadavků.

Srovnání první etapy vývoje podniku s Greinerovou teorií se ve velké většině bodů shoduje, tvůrčí přístup majitele, který řešil veškeré styky se zákazníky, dodavateli, administrativu i ekonomickou stránku firmy, lze vidět v prvních letech vývoje firmy, postupné získávání dalších projektů však vede k nutnosti zaměstnat více pracovníků a svěřit některé jednodušší pravomoci a odpovědnosti podřízeným pracovníkům. Toto stádium, trvající jedenáct let je i časově srovnatelné s teoretickými údaji, neboť podle Malého a Dědiny, ve své knize Moderní organizační architektury[18], trvá první etapa u západních firem cca 10 let.

Růst firmy by však mohl být daleko rychlejší, pokud by se majitel již od začátku věnoval pouze jedné firmě a také pokud by nebylo jeho záměrem udržet podnik v malé velikosti s malým počtem zaměstnanců.

Pokud srovnáme první krizi v životním cyklu firmy, její řešení proběhlo v zásadě rychle, firma byla formálně rozdělena na jednotlivé útvary, pravomoci delegovány na vybrané odpovědné pracovníky a kontrola zajištěna pomocí reportů a sledování výsledků. Rozdíl

[18] Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 153

oproti teorii ve druhé etapě vývoje firmy můžeme tedy spatřit v postavení majitele, který stále zůstává ve vrcholové pozici firmy a je výkonným ředitelem a manažerem v jedné osobě, nedošlo tedy k předání řízení firmy do rukou profesionálního manažera a majitel si stále drží velmi úzký přístup k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelů a každodenním procesům ve firmě.

Ačkoli v tomto bodě podnik není zcela srovnatelný s teoretickým popisem, neboť tato fáze je charakterizována řízením profesionálního manažera – generálního ředitele, což podnik prozatím nemá. Majitel však kromě svého zástupce, který firmu v budoucnu převezme, má již ve svém týmu vedoucího technického úseku a konstrukce, který by se měl stát generálním ředitelem, firma by se tedy posunula do etapy profesionálního řízení, tak jak je popisováno Greinerem.

Podle dalšího vývoje teorie evoluce a revoluce by měla firma v dalších letech růstu dospět k další krizi a to v důsledku nespokojenosti středního managementu se svěřenými rozhodovacími pravomocemi a bojem s centralizovaným systémem řízení.

3.2 Vhodné strategie pro jednotlivé fáze vývoje podniku

V následujících letech vývoje podniku by tedy mělo dojít, podle Greinerovy teorie ke krizi autonomie, kterou je možné vyřešit pomocí hlubší decentralizace řízení podniku z rukou majitele na vybraný střední management, v případě firmy Hytech se jedná o přenesení pravomocí a deklarování odpovědností vedoucích jednotlivých oddělení.

3.2.1 Krize autonomie

Příznaky krize autonomie lze podle teorie spatřovat v nespokojenosti vedoucích pracovníků, kteří jsou v každodenním styku se zákazníky a znají dokonale jejich požadavky, zároveň teorie říká, že značně centralizované řízení společnosti jim neumožňuje dostatek prostoru při rozhodování a veškeré rozhodovací pravomoci jsou stále v rukou vrcholového vedení podniku. Tito vedoucí oddělení pak mají pocit, že by rozhodli lépe na základě svých zkušeností a kontaktů s trhem, než vedení firmy.

Současná situace ve firmě však naznačuje, že tato krize autonomie zatím není v blízké budoucnosti podniku aktuální, a že se firma ještě nějakou řadu let bude nacházet ve druhé vývojové fázi. Řízení podniku je sice centralizováno v rukou majitele, vzhledem k malému počtu zaměstnanců je však schopen být, a je to jeho prioritou, v úzkém kontaktu se zákazníky. Malá velikost firmy také klade velké nároky na vedoucí pracovníky, kteří spíše než by se cítili nevyužití a neměli dostatek pravomocí, jsou spíše přehlceni prací a odpovědností.

Určitou výhodou, v případě této firmy, je také skutečnost, že firma sídlí v malém objektu, majitel se zástupcem se nachází ve stejné budově jako nižší vedoucí, navíc majitel se pohybuje také mezi výrobní halou a dalšími objekty, takže zaměstnanci s ním mají téměř každodenní kontakt, což přispívá k pocitu rovnocenné důležitosti a nenapomáhá k pocitu nadřazenosti vedení.

Ke krizi autonomie by podle mého názoru mohlo dojít ve dvou nejpravděpodobnějších případech.

Pokud by majitel firmy změnil strategii růstu a nebránil jejímu rozvoji, firma má potenciál pokračovat v pozitivním vývoji, na což by navazovala další potřeba stálých zaměstnanců a řízení firmy by muselo být lépe zajištěno dalšími formálními postupy, které by měli na starosti další odpovědní pracovníci a jejich zástupci a musely by být vytvořeny standardizovanější postupy při zadávání zakázek, jejich řešení i kontrole. Čím více by tedy

byl styl řízení formálnější a méně osobní, tím více se dá čekat, že by časem došlo, jak uvádí teorie, k oddělení rozhodování vrcholového vedení a středního managementu.

Pokud by se tento scénář opravdu naplnil a firma by začala růst, je třeba, aby tuto skutečnost majitel a nejdůležitější pracovníci zaznamenali a byli připraveni na změny, které tento vývoj přinese. Jako vhodnou strategii bych v tomto případě navrhovala delegování rozhodovacích pravomocí v případě méně náročných nebo opakujících se zakázek, decentralizaci kontrolních činností na vedoucí jednotlivých útvarů, zdokonalení obchodního útvaru, který by měl převzít veškerou komunikaci se zákazníky a vytvoření útvaru řízení lidských zdrojů, které bude mít na starosti nábor nových zaměstnanců. Vzhledem k technickému vzdělání majitele bych navrhovala, aby byl i nadále přítomen u řešení nejdůležitějších zakázek, takže by byl stále ve styku s požadavky zákazníků a zároveň spolupracoval s vedoucími útvarů a zaměstnanci.

Vhodným nástrojem pro udržení kontaktu se zaměstnanci a situací ve firmě by mohly být pravidelné meetingy s vedoucími útvarů, kde by se řešila situace a vývoj firmy, probíhající a nově zadané zakázky, pro vedoucí oddělení by to znamenalo pocit zapojení do rozhodování také o důležitých věcech a tím by nedocházelo pocitu, který se podle Greinerovi teorie objevuje, že vrcholové vedení je odtrženo od rozhodování nižších manažerů a že vedení ztrácí kontakt s realitou a tržním vývojem.

Další možnou situací, která by mohla způsobit krizi autonomie, se může stát narůstající počet externích pracovníků, které bude muset firma zaměstnávat, pokud by majitel stále trval na malé velikosti podniku a malém počtu stálých zaměstnanců. Firma by měla v nejbližších měsících obdržet dotaci na inovaci výrobních strojů, neboť podaná žádost již byla potvrzena a realizace projektu započala. Dále firma počítá také s kladným vyřízením některých dalších žádostí, což by jí umožnilo získat daleko náročnější a rozsáhlejší zakázky. K jejich realizaci však budou potřeba další specialisté, a pokud ve firmě takovíto nebudou, majitel je bude zaměstnávat pouze dočasně jako externí výpomoc. Centralizovanost řízení však může způsobit problémy v komunikaci při zadávání a realizaci projektů, které by dále mohly napomoci až ke špatnému zhotovení produktu a ztrátě zákazníka či renomé podniku.

Strategií pro zajištění hladkého průběhu realizací projektů ve spolupráci s externími pracovníky může být v prvé řadě důraz na jejich kvalitní výběr a ověřování jejich předchozích pracovních zkušeností, v případě oboustranné spokojenosti je nejlepším řešením pro firmu opakovaně využívat takovýchto zaměstnanců a snažit se je motivovat podobnými způsoby jako stálé zaměstnance. Takovéto opakované najímání je však problematické v případě

specializovaných pozic a úkonů, které podnik vyžaduje pouze například pro jeden projekt, zde je bych tedy navrhovala využití specialistů z řady velkých firem, se kterými podnik spolupracuje, neboť jsou zaručeny praktické zkušenosti a do velké míry také kvalita práce, neboť pro pracovníka zpracování velké, náročné zakázky znamená získání dalších zkušeností a zvýšení svého potenciálu k dalšímu profesionálnímu růstu.

Aby se firma úspěšně vyhnula krizi autonomie, je v každém případě nutné zajistit, aby vedoucí útvarů byli dostatečně zapojeni do rozhodovacího procesu. Měli by mít možnost sdělit majiteli a nejvyššímu managementu své postřehy z každodenního vývoje ve firmě a pracovních problémů a zároveň by měl majitel vyžadovat jejich názory i v případě zásadnějších rozhodnutí, neboť mohou mít informace, které by mohly v budoucnosti zásadně změnit zamýšlený vývoj těchto rozhodnutí. V souvislosti se zapojením středních manažerů do rozhodování firmy by mělo proběhnout také zapojení do kontroly a nižší management by měl být odpovědný za výsledky svých svěřených útvarů a měli by být schopni samostatně řídit jejich růst a efektivitu práce, také by měli být schopni řídit veškerou komunikaci se zákazníky, pouze v případě speciálních, nákladných a náročných zakázkách by měl být přítomen majitel, aby bylo zajištěno kvalitní zpracování.

S těmito změnami bude nutné rozšířit a přizpůsobit také organizační strukturu firmy, jako vhodnou základní strukturu bych navrhovala stále liniový typ s čtyřmi základními odděleními – výroba, obchod, ekonomické a administrativní oddělení a oddělení technologické a konstrukční, zároveň bych navrhovala výše zmíněné přidání oddělení lidských zdrojů, neboť v případě rozvoje firmy již majitel nebude schopen tuto pozici zastávat sám. Včasná decentralizace a zapojení středního managementu do řízení může firmě pomoci plynule přejít do další etapy vývoje a vyhnout se stagnaci v důsledku krize autonomie.

3.2.2 Krize kontroly

Krize kontroly je obdobím nastávajícím po etapě decentralizace řízení. Tuto krizi může vyvolat moc, kterou nabyl střední management, a který začíná jednat samostatně, jako majitelé, přestávají dodržovat standardní postupy a přestávají spolupracovat s vedením, které se zabývá spíše strategickými otázkami a dlouhodobým rozvojem firmy, a již se nevěnuje operativě.

Pokud by se firma rozvíjela, složitější organizační struktura by časem zřejmě přinesla oddělení řízení majitele a vrcholový management od řízení vedoucích jednotlivých útvarů, kteří by měli na starosti jednání se zákazníky a řešení zakázek. I když by majitel byl přítomen

u zásadních projektů, drobnější a standardní zakázky by zůstávaly v rukou vedoucích, kteří by v případě chybějícího kontrolního systému mohli zanedbávat kvalitu jejich řešení. Aby nedošlo ke ztrátě kontroly nad výkonem, a řízením vedoucích, musí se management snažit vytvořit vhodný systém hlášení výsledků a sledování jejich odchylek, které budou pravidelně sledovány.

Do jisté míry má firma kontrolní procesy zavedeny, jsou však ve velmi jednoduchém provedení a kontrolu má na starosti převážně majitel. Při rozsáhlejší organizační struktuře tuto kontrolu však již provádět sám nemůže a je nutné zavézt systém, který bude standardizovaný a přehledný.

K výše zmíněné rozšířené organizační struktuře bych navrhovala přidat nový útvar kontroly, který bude fungovat samostatně a reportovat vrcholovému vedení, pokud toto oddělení bude firma schopná vytvořit zároveň při změně organizační struktury, je možné se krizi kontroly vyhnout a přejít do další fáze vývoje bez výraznějších problémů se špatně vykonanou prací.

V současné době by se tato situace mohla ve firmě objevit v případě, že by zaměstnanci řešili mnoho zakázek najednou a zároveň by některé zakázky řešili externí pracovníci. Ti, vzhledem k tomu, že nejsou motivováni jinak než mzdou za vykonanou práci a nemusí pro firmu pracovat opakovaně, mohou ztrácet zájem plnit pracovní povinnosti kvalitně a s přidanou hodnotou, kterou firma požaduje. Jejich kontrola je tedy velmi důležitá a majitel v případě mnoha zakázek nemůže zvládnout vše sledovat. Podnik si již v současné době najímá specialisty, kteří mají na starosti kontrolní činnost externích pracovníků, ovšem opět se jedná o kontrolory, kteří nejsou součástí firmy a nesdílejí její hodnoty, jejich motivace je tedy pouze omezena na peněžní odměny nebo získání nových zkušeností.

Vedení musí dbát na výběr kvalitních kontrolních pracovníků, což znamená další práci navíc, pokud by se tomu věnovali manažeři, zaměstnaní ve firmě. Navíc musí vedení kontrolovat také činnost kontrolorů. V souvislosti s touto situací by se v budoucnu při růstu počtu projektů mohl zhoršit proces kontroly zaměstnaneckých výkonů a následně by tedy mohlo dojít ke krizi kontroly.

Strategii pro případ, že by vedení zaznamenalo příznaky této krize, bych navrhovala dlouhodobou spolupráci s prověřenou firmou, která by zajišťovala veškerou kontrolu práce externích pracovníků nebo rozšíření firmy o útvar kontroly, protože majitel tuto činnost v případě dalšího růstu nemůže zvládnout sám. Pro usnadnění srovnávání reálných výsledků s požadovanými by mělo majiteli a vrcholovému vedení pomoci zavedení speciálního

informačního systému a systému motivace, jako jsou podíly na zisku firmy a speciální bonusy.

Problémy se mohou naskytnout také v kontrole produktů od dodavatelů, obchodní oddělení, které vybírá dodavatele pro vyráběné produkty a rozsáhlejší zakázky nemusí být vždy úspěšné při tomto výběru, jak se již několikrát v historii firmy potvrdilo. Pokud by se firma rozrůstala, je nezbytné, aby si zajistila stálé dodavatele a vytvořila také pro ně kontrolní a motivační systém, pro případy, že se například dodání objednaných dílů zpozdí a firmě by tak vznikly komplikace s řešením zakázek. Dodavatelé by tedy měli být zainteresováni na stoprocentním dodání produktů v objednané kvalitě a firma by měla mít vždy zajištěny další záložní možnosti dodání dílů, pokud by dodavatel nebyl schopen závazkům dostát.

Předejít krizi kontroly vyžaduje promyšlené strategické plánování, z kterého vzejdou organizační změny ve struktuře firmy a definování vztahů a povinností mezi jednotlivými úrovněmi řízení, je třeba však dbát na zachování pravomocí a odpovědností vedoucích oddělení, aby se vrcholový management nevrátil zpět k řešení každodenních projektů namísto dlouhodobých a strategických otázek. Zároveň by se vedení podniku mělo snažit přenechat co nejvíce odpovědnosti na vedoucích oddělení, sledovat jejich výsledky a konfrontovat je s výsledky celého podniku. Důležitým prvkem je motivační politika, která by zajistila, že budou vedoucí jednat v rámci celopodnikové strategie a snažit se docílit co nejlepších výsledků svých oddělení.

Pro malou firmu, jako je HYTECH CR by bylo efektivnější přenechání této organizační proměny specializované společnosti, která by tento projekt realizovala spolu s ní a přizpůsobila by ji speciálním podmínkám ve firmě.

3.2.3 Krize byrokracie

Po stabilizování podniku a další vývojové etapě, která znamená již značně rozčleněnou strukturu firmy a mnoho úrovní řízení, nastává krize byrokracie, která vyplývá ze značného množství standardizovaných procesů a úkolů, které musí každodenně manažeři plnit a které snižují efektivnost jejich práce. Větší nebo nestandardní změny jsou v tomto systému obtížně proveditelné, neboť na ně nejsou vytvořeny postupy. Teorie pro vyřešení této krize navrhuje vytvoření maticové struktury organizace a zavedení týmové spolupráce zaměstnanců různých specializací a profesí.

Krize byrokracie ve sledované firmě by mohla mít příznaky ve složitém procesu zadávání zakázek, které řeší obchodní oddělení, následně předává získané informace

technologickému a konstrukčnímu oddělení a dále výrobě. Pokud by se útvary rozrostl, mohlo by dojít ke zhoršení komunikace mezi jednotlivými odděleními. Důležitá je také spolupráce externích firem, které zajišťují řešení větších zakázek s vedením podniku. V situaci, kdy se vrcholoví manažeři věnují pouze důležitým problémům, řízení a stanovování podnikových cílů, by se mohlo stát, že externí zaměstnanci nepovažují komunikaci s vedením za potřebnou a může dojít k nesprávnému realizace zakázky, pokud zákazník jedná pouze s majitelem či zástupci.

Ve strojírenské firmě bych navrhovala vytvoření týmu zástupců oddělení obchodu, projekce a konstrukce a výroby, kteří by měli vždy na starosti jeden důležitý projekt. Zároveň by jejich výkon byl reportován vedoucím oddělení, kteří by měli také komunikovat se zákazníkem a řídit a kontrolovat tedy realizaci projektu.

Pokud by firma začaly příznaky byrokracie zaznamenávat již v dřívějších fázích svého vývoje, doporučila bych pro velké zakázky vytvořit tým několika odpovědných zaměstnanců, kteří by projekt vedli a spolupracovali s větší firmou, se kterou má podnik uzavřenou smlouvu o spolupráci.

Doporučením pro případ, že by majitel nechal firmu vyvíjet se přirozeně, je v prvé řadě vhodná decentralizace rozhodovacích pravomocí na nižší úrovně a s tím související vytvoření chybějících útvarů řízení lidských zdrojů a kontroly, tuto změnu by měla být firma schopná provést sama, neboť majitel zná své podřízené nejlépe a je tedy plně kompetentní k stanovení nejlepších pracovníků a rozdělení jejich pravomocí a odpovědností.

V dalších krocích bych však doporučila spolupráci se specializovanou firmou, která by podniku pomohla dále rozšířit organizační strukturu, zavést vhodný vnitropodnikový systém a popřípadě vytvořit týmy, které budou spolupracovat na zakázkách. Včasné změny provedené zkušenými odborníky mohou firmě ve vývoji ušetřit problémy s příznaky krize a posunout podnik plynule do dalších evolučních fází bez nutnosti řešit jednotlivé krizové etapy.

3.2.4 Psychická krize

Nástup psychické krize nebyl prozatím příliš popsán, neboť se do tohoto stádia dostalo pouze málo firem, je však podle teorie způsoben přehlcením zaměstnanců pracovními povinnostmi. Neustálý tlak na vyvíjení nových řešení a rozšiřování možností rozvoje firmy způsobuje u mnoha manažerů a zaměstnanců psychické problémy a vyčerpání. Dá se říci, že z manažerů se opět stávají velmi pracující zakladatelé firem, obměnou je však náplň jejich práce, zatímco začínající podnikatelé jsou zahlceni každodenními operativními úkony a

problémy, manažeři zažívají psychické vyčerpání v důsledku neustálého hledání nových možností výnosů firmy, snahou být vždy o krok napřed před konkurencí a rozšiřovat pozici firmy na trhu.

Jak popisuje ve své teorii Greiner i Malý a Dědina ve zmíněné knize, řešení této krize je velmi složité a obtížně zobecnitelné a vrcholový management spolu s vlastníky podniků se jejím řešením snaží zabývat již nyní, ačkoli nejsou známy téměř žádné ověřené praktik k jejímu překonání. Malý a Dědina ve své úvaze docházejí k otázkám nutnosti stále se zrychlujícího tempa vývoje technologií a množství informací, které lidský organismus nemůže stíhat zpracovávat donekonečna.

Kvalitní manažeři jsou jistě velkými konkurenčními výhodami vůči ostatním firmám v odvětví, je tedy snahou každého podniku, aby byli co nejvíce výkonní, a snaží se tuto výkonnost podporovat nejrůznějšími motivačními i jinými technikami. Jsou to však vždy pouze pracovníci, kteří mají své omezené hranice, k jejímuž překonání již nestačí pouze motivace. Je tedy otázkou jak dosáhnout toho, aby tento zaměstnanec měl zájem tuto hranici překročit a dále se zdokonalovat.

K moderním technikám současnosti patří koučing vrcholových manažerů, kdy má kouč na starosti urychlení vyřešení problémů, které manažer má, vždy však pouze napomáhá manažerovi, aby své řešení nalezl sám, pomocí uvědomění si svých priorit a potřeb, nikoli pomocí poskytování rad. Takovýto koučing by tedy mohl být také určitou možností jak dopomoci vyčerpaným manažerům najít nové možnosti svého vývoje a dalších možností postupu firmy.

Nutností pro řešení psychické krize ve firmě je kvalitní a otevřená komunikace s manažery, a porozumění majitelů jejich potřebám. Jak je známo komunikace je však pro lidi velmi náročnou disciplínou.

U strojírenských firem je největší tlak kladen na neustálou inovační činnost, která umožňuje přicházet na trh se stále novými moderními řešeními svých produktů. Vzhledem k tomu, že manažeři ve vrcholových pozicích již nemusí být technického vzdělání, nemusí být tedy jejich hlavním úkolem nalézat nové inovační možnosti, jejich důležitý přínos je však v rozpoznávání požadavků zákazníků a přizpůsobení inovací firmy těmto požadavkům. Stálé sledování vývoje trhu a vývoje konkurence spolu se snahou přijít s novým produktem pro zákazníka jako první, zároveň si udržovat kvalitu a přidanou hodnotu je velmi náročná činnost a vedoucí oddělení mohou časem sklouznout ke stereotypu, či přestávají stíhat stále se zrychlující tempo vývoje technologií. Je tedy nutné, aby měli také možnost se vzdělávat, což

by bylo možné například díky dočasnému působení v jiné firmě, i na jiné pozici, pro zahraniční spolupracující firmy nebo firmy, kterými je podnik českým distributorem.

Mým osobním doporučením pro řešení takovéhoto typu krize je dočasná změna celé pracovní náplně manažera, který by si měl dopřát odpočinku a věnovat se naprosto odlišným činnostem, než doposud vykonával, neboť pohled z jiné perspektivy může také napomoci k objevení dalších možností vývoje firmy a jejího uplatnění na trhu.

3.3 Možná rizika a jejich prevence

V průběhu životního cyklu organizace se vyskytují problémy, které musí vedení podniku řešit, část z těchto problémů jsou nečekané a nastanou vlivem vnějšího prostředí. Část problémů však může nastat v důsledku chybných rozhodnutí vedení, nebo ignorování signálů, které značí měnící se situaci a příchod nějakého problému.

Mezi rizika, se kterými musí podnik v současné době druhé vývojové fáze počítat, je otázka obdržení nebo zamítnutí požadovaných dotací. Toto riziko může výrazně ovlivnit růst firmy, je tedy v zájmu podniku, aby se snažil tomuto riziku v každém případě předejít.

Vedení obdrželo souhlas na projekt Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, probíhá tedy jeho realizace. V jeho průběhu se dostavuje do firmy kontrola, sledující schválené náležitosti projektu, je tedy nezbytné, aby byla vždy firma stoprocentně připravena a měla veškerou dokumentaci a podklady, které kontrolní komise vyžaduje.

Pro tyto situace je pro firmu nejefektivnější najmout si externího pracovníka, který má praxi v administrativě těchto dotačních programů a veškerou dokumentaci zpracuje a připraví, pokud by se totiž naskytla chyby nebo nedodržení plánu, který firma zpracovala a který byl komisí schválen, hrozí riziko, že firma obdrženou dotaci bude muset vrátit. Toto riziko může značně omezit vývoj firmy v případě, že by firma začala projekt realizovat a v důsledku zanedbání některých administrativních povinností by o udělené peníze přišla, zřejmě by dokončení projektu jen těžko hradila ze svých zdrojů. Z minulých zkušeností již má firma kontakt na zkušenou inženýrku, která úspěšně zajišťovala předchozí administrativní záležitosti, podnik však nemůže spoléhat pouze na jednoho specialistu, vhodnější je zadání vypracování podkladů firmě, která je flexibilnější.

Podnik také počítá, že s velkou pravděpodobností obdrží i další požadované dotace. Musí mít však připravenu náhradní strategii pro případ neúspěchu. Takovouto strategií může být vytvoření úspor z fondů ze zisku nebo dlouhodobý úvěr od banky, které jsou však pro malé podnikatele značně obtížné obdržet a jejich splátkové zatížení znemožní další větší investiční možnosti podniku.

Dotace z operačních programů jsou velmi účinným zdrojem pro celkový rozvoj malých a středních podniků a posílení jejich konkurenceschopnosti, v případě neobdržení se tedy podnik musí snažit nalézt potřebné zdroje ve firmě, pokud se však jedná o inovační politiku a projekty, je to velmi časově náročné. Firma díky svým plánům a analýzám uvádí, že díky obdržení konkrétní dotace může realizace projektu znamenat minimálně 20% nárůst

čistého obratu, což znamená velmi rychlé tempo dalšího vývoje podniku. Očekávaný nárůst tržeb ilustruje tabulka č. 2, která ukazuje výhled do roku 2019.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby celkem, tis. Kč	15774	16858	21090	22450	24330	25314	26338	27404	28513	29649

Tabulka 2 Vývoj celkových tržeb podniku do roku 2019

Zdroj: Studie proveditelnosti firmy HYTECH CR spol. s.r.o.: Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, zpracovala Ing. Ivana Janečková, 2010

Předejít riziku neobdržení dotace lze pečlivou přípravou samotného projektu a pak kontrolou průběhu realizace. Podnik by měl také naplánovat budoucí kroky dalšího vývoje podniku pro případ neobdržení dotace, aby se nedostal do situace, kdy bude stagnovat, protože vedení nebude mít jasno, jak firmu dále rozvíjet.

V současné fázi růstu může další riziko představovat příliš rychlý vývoj a nepřizpůsobení organizační struktury. Na stálé zaměstnance je kladen velký objem práce a může se stát, že tuto situaci přestanou zvládat a začnou odcházet. Vedení by se tedy muselo zabývat náborem kvalitních nových zaměstnanců, kterých není v oblasti, kde firma působí dostatek, namísto strategických plánů a řízení rozvoje podniku by se majitel tedy zabýval řízením lidských zdrojů. Toto riziko je velmi aktuální vzhledem k počtu zakázek, které podnik každodenně řeší a může tedy ovlivnit fungování podniku.

Majitel by tedy měl dbát na koordinaci zakázek, aby se také kvůli velkému množství realizací najednou nesnížila jejich kvalita. Kontrola počtu najednou realizovaných projektů je důležitá, v případě většího počtu, než je adekvátní pro stávající počet zaměstnanců, je vhodné opět zaměstnat externí pracovníky nebo přejít ke spolupráci s jinou firmou, která je schopna zajistit některé části řešení projektu a odlehčit tedy zátěž stálých zaměstnanců.

Externí pracovníci však představují také riziko, představující neznalost dočasně zaměstnaných pracovníků. Majitel má přehled o možnostech a pracovních schopnostech stálých zaměstnanců, pracovní zkušenosti a kvalitu práce však u externích pracovníků není

možné vždy dokonale zjistit. Roli také hraje motivace těchto zaměstnanců, kteří pokud nejsou součástí podniku, nemusí vyznávat stejné hodnoty, výkon práce se tedy může lišit od představ vedení a realizace projektu tak nemusí mít stejné kvality, jako v případě práce stálých zaměstnanců.

Zajišťování externích pracovníků se může stát velmi nákladnou činností, pokud bude pro každý projekt potřeba jiných specialistů, neustále se vedoucí oddělení lidských zdrojů (v současné situaci je touto osobou stále majitel s pomocí zástupce) tedy musí zabývat novým získáváním zaměstnanců, administrativou spojenou s tím a možnou fluktuací, která zvyšuje náklady podniku.

Prevence rizika zvýšených nákladů vyvolaných častou fluktuací externích zaměstnanců je možno zajistit spoluprací přímo se specializovanou personální agenturou, která by dodávala tyto zaměstnance a odpovídala za jejich výkon. Další možností je opakované zaměstnávání zkušených a prověřených externích pracovníků, ty je však nutno motivovat také jinými druhy motivačních prostředků, neboť by mohli přejít ke konkurenci. Také by se toto riziko dalo předejít outsourcováním potřebných pracovních pozic z jiné kooperující firmy, která by poskytla své zaměstnance, kteří by ve firmě realizovali projekt a mohli by tedy kromě finanční odměny získat také nové zkušenosti z jiného podniku a při realizaci zvláštních projektů.

Velkým rizikem, které může také ovlivňovat vývoj podniku zejména v současné fázi, ale i v jakýchkoli dalších etapách vývoje, je kvalita dodavatelů a jejich produktů. Kvalitní dodavatelská firma může firmě pomoci zvýšit dobrou pověst, v opačném případě však také může znamenat zrušení projektu nebo ztrátu zákazníků, pokud by se častěji opakovaly problémy s realizací smluvených zakázek. Výběr dodavatele bývá korigován podle kritérií stanovenými firmou, také doporučením spolupracujících firem nebo intuicí majitele. Žádný z těchto typů výběru však nezaručuje stoprocentní kvalitu dodávaných služeb, ta bývá většinou získána až po letech vzájemné spolupráce.

Riziko špatného výběru dodavatele je značné, je tedy vhodné zajistit si více možností dodání potřebných produktů, aby v případě selhání jednoho, jej bylo možné v co nejkratší době nahradit. Zároveň dodání produktu jako celku se může ukázat jako zrádné, neboť v případě chybného vyhotovení jedné součásti se musí vyměnit celý dodávaný produkt, což výrazně zvyšuje jak finanční náklady, tak také prodlužuje dobu dodání a tedy celé realizace projektu. Je tedy vhodnější nechat do firmy dodávat jednotlivé komponenty a pak je

zkompletovat přímo ve firmě nebo zajistit tuto kompletaci u jiné spolupracující firmy, což však také nemusí vždy znamenat stoprocentní požadované zpracování.

Jako prevenci tohoto rizika bych tedy navrhovala rozložení dodávaných produktů mezi více dodavatelů a zajištění náhradních dodavatelských firem, které by byly schopny rychle reagovat na požadavky firmy. Pokud se firmě podaří získat kvalitní a spolehlivé dodavatele, je důležité s nimi udržovat neustálý kontakt a snažit se je motivovat k udržení stálé kvality služeb.

Riziko ztráty odběratelů a zákazníků je také velmi nežádoucím a firma by měla být schopná toto riziko eliminovat. Nejefektivnějším způsobem je dostatečná vzájemná komunikace založená na vzájemné důvěře. Také si firma musí zajistit kontinuální vývoj kvality výroby svých produktů a v neposlední řadě je důležité zajistit kvalitní a účelnou propagaci a marketing firmy.

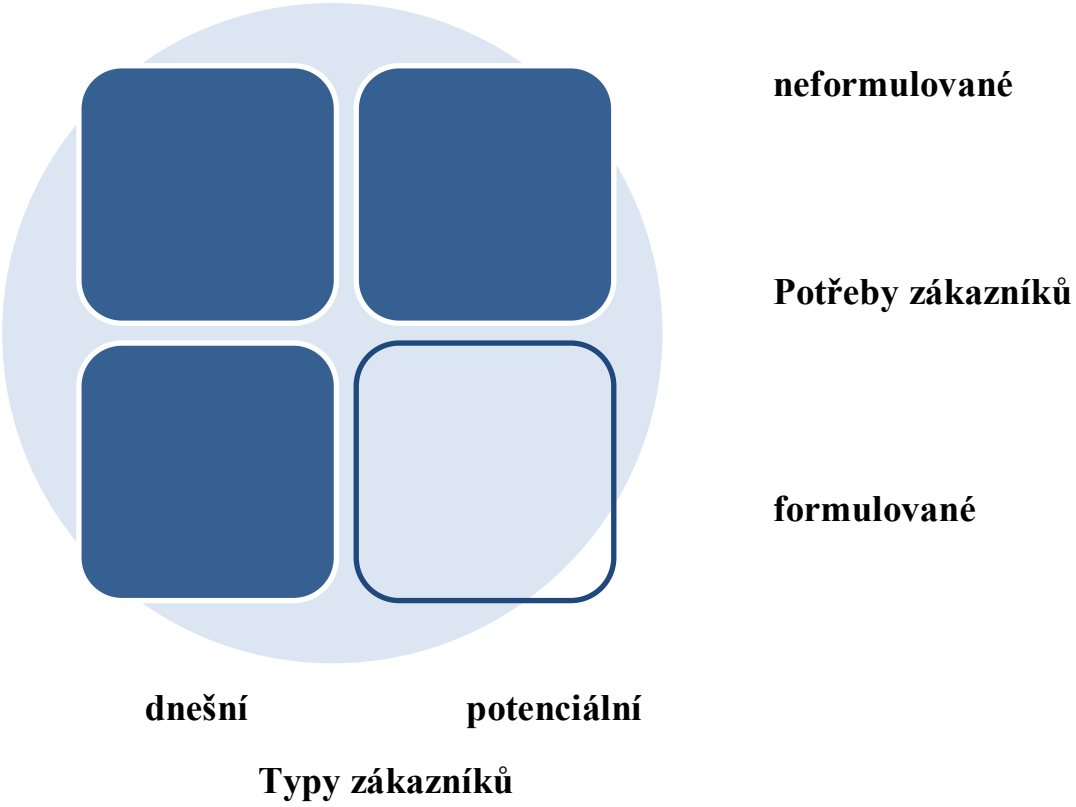
Zejména v budoucích letech vývoje podniku, pokud bude firma zvyšovat svůj podíl na trhu a dostávat se do vedoucího postavení, je nutné, aby vedení podniku dávalo důraz na nové marketingové strategie.

Podle G. Hamela a C. K. Prahalada, kteří ve své knize[19] uvádějí, že vrcholoví manažeři tráví velmi málo času nad strategickými možnostmi vývoje firmy, je příležitostí na trhu mnohem více, než firmy vnímají a mají tedy velmi velké pole působnosti. Podle jejich tzv. „pravidla 40-30-20“ stráví vrcholový manažer v průměru přes 40% svého času zkoumáním okolního prostředí podniku, z těchto 40% pouze 30% času tráví zkoumáním blízké budoucnosti vývoje podniku a maximálně 20% času z tohoto zkoumání budoucnosti připadá na projednávání možností výzkumu a vývoje s dalšími vedoucími pracovníky. Jen tedy velmi malé procento času manažera je věnováno na vyhledávání nových tržních možností a inovací produktů.

Pro ilustraci jsem uvedla obrázek č. 12, který znázorňuje nevyužitý potenciál uplatnění podniků na trhu. Bílé pole znázorňuje oblast, kterou využívá většina podniků, tedy sledují a snaží se uspokojit potřeby, které zákazníci deklarují. Zbývající tři oblasti však představují potřeby, o kterých ani zákazníci neuvažují a které jsou schopny vytvořit podniky, soustřeďující se na využití nových marketingových strategií.

Takovéto firmy se pak stávají vůdci odvětví, neboť jsou schopny vidět do budoucna, neustále své zákazníky překvapovat a být tedy o krok před konkurencí.

[19] Hamel, G., Prahald, C. K.: Competing for the future. Boston: Harvard Business School, The Harvard business review book series. 1994



Obrázek 12 Příležitosti na trhu

Zdroj: upraveno dle Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005, str. 156 a Hamel, G., Prahald, C. K.: Competing for the future. Boston: Harvard Business School, The Harvard business review book series, 1994

Pokud tedy bude vývoj firmy pokračovat stejně rychlým tempem jako doposud, bude nezbytné, aby se začalo vedení systematičtěji věnovat marketingu a s tím souvisejícím inovačním projektům ve firmě.

Eliminace rizika ztráty významných zákazníků je možná pomocí udržení si kvalitních produktů a renomé značky, ale důležité je také neustálé prohlubování kontaktů s nimi a vytvoření vztahu, který je založen na typu přátelského vztahu, kdy podnik znamená pro zákazníka řešení téměř jakéhokoli problému, který se mu naskytne a zákazník se tedy na podnik může obrátit v případě realizace drobných, ale i složitých a specializovaných zakázek.

Se ztrátou odběratelů a zákazníků souvisí také další rizika, která mohou k úbytku zákazníků přispět. Prvním z těchto rizik je zhoršení tržní situace a celkového vývoje poptávky po strojírenských produktech. Podnik v letech 2008 a 2009 zažil útlum realizace zakázek v důsledku celosvětové recese. Toto zpomalení růstu odvětví se odrazilo ve vývoji téměř všech strojírenských firem, které zaznamenaly výrazné snížení počtu nových zakázek, zhoršovala se platební morálka odběratelů, kteří zadávali své projekty ještě před nástupem ekonomické krize.

V důsledku poklesu tržeb bylo potřeba co nejvíce snížit také náklady firmy, byly tedy snižovány počty zaměstnanců, zavedeny důslednější kontroly výdajů a průběhu procesů, zejména majitelem, rozhodovací proces byl tedy opět velmi centralizovaný. Vývoj podniku se značně pozastavil a majitel se dostal do pozice krizového manažera a jeho hlavním cílem bylo zajistit, aby podnik překonal toto období s co nejmenšími problémy.

Prevencí tohoto rizika je velmi důležité sledování vývoje okolí firmy i celosvětového vývojového trendu nejen průmyslového odvětví, neboť včasných rozpoznáním příznaků ohrožení nebo naopak příležitostí, lze firmu včas na takovýto stav připravit a jeho důsledky tedy nemusí být pro firmu zásadní popřípadě jich firma je schopna co nejlépe využít.

Pokud není podnik schopen včas takovéto stavy rozpoznat, musí si zajistit řešení pro tyto krizové situace v podobě možnosti rychlého snižování nákladů výroby, cen za dodávané komponenty a možnost získání levnějších ostatních nutných vstupů.

Riziko výrazného zvýšení cen vstupů je dalším rizikem, které hrozí buď v důsledku zmíněného zhoršení vývoje trhu ale může být vyvoláno také například monopolním postavením určitého dodavatele, který této pozice využije k zvýšení svých tržeb a obratu. Pro firmu by to znamenalo růst nákladů, které by se následně musely promítnout v růstu cen konečných produktů nebo ve snížení marže a tedy snížení tržeb.

Vstupem jsou ve firmě také zaměstnanci. Nedostatek kvalitních a zkušených pracovníků může znamenat zvýšení poptávky po nich a podnik se musí snažit si pracovníky udržet buď zvyšováním mzdy, nebo poskytováním jiných bonusů, což ve svém důsledku opět zvyšuje náklady podniku.

Existují samozřejmě další vstupy, které podnik používá a jejichž ceny se mohou náhle změnit. Místo těch, které je firma schopna ovlivnit výběrem jiného vstupu, by mělo být zajištěno co nejvíce náhradních možností, aby se podnik nestal závislý na aktuální situaci a v případě náhlého růstu by existovala možnost změnit zdroj vstupu.

Vstupy, které firma není schopná příliš ovlivnit, jako některé suroviny nebo vstupy ovlivňované státem, znamenají pro firmu přirozeně ještě větší nežádoucí míru rizika a měly by být při používání co nejvíce omezeny. V případě, že neexistuje substitut, musí podnik počítat s případným růstem nákladů a komunikovat tyto možnosti také odběratelům.

Možnou prevencí proti výraznému zvýšení vstupů, které podnik používá, je snaha zajistit si kontakty na co největší množství alternativních zdrojů vstupů i v případě, že nejsou příliš efektivní, protože pokud by ceny nečekaně vzrostly, mohou se náhradní vstupy nebo dodavatelé ukázat v nové situaci jako výhodnější. V případě výrazného zvýšení cen komponentů na trhu by měla mít firma ustanoveno ve smlouvě s dodavatelem, že nové ceny budou v rámci změn upraveny.

Nezanedbatelné riziko, které může přijít v jakémkoli stádiu vývoje firmy je náhlý odchod majitele. Pro podnik je toto riziko největší ve fázi embryonické, kdy je majitel zároveň manažerem podniku a v podstatě ji celou táhne, v současnosti již existuje zástupce, který nastoupí na místo majitele a zároveň má majitel v plánu dosadit nového výkonného ředitele firmy. Ovšem i v současnosti je stále majitel velmi důležitou osobou, která má v rukou řízení celého podniku, je tedy otázka, zda by v tuto chvíli byli zmínění nástupci schopni vykonávat všechny činnosti bez problému a zda by se zásadně nezměnily hodnoty firmy.

Riziko specifické pro třetí fázi vývoje je ztráta kontroly nad řízením firmy, neboť činnosti jsou již velmi diverzifikované a rozhodovací pravomoci k operativním činnostem jsou v rukou podřízených.

Eliminovat můžeme toto riziko včasným zavedením kontrolních orgánů a vytvořením formálních postupů, které budou zaměstnanci provádět. Nedílnou součástí by také mělo být zavedení vhodných motivačních opatření, aby se střední management aktivně snažil plnit zadané cíle vedení.

Ve čtvrté fázi vývoje firmy se může objevit riziko spojené se stagnací růstu a vývoje jednotlivých útvarů, způsobené nespoluprácí manažerů jednotlivých oddělení. Ti jsou přehlceni administrativními úkony, které omezují jejich pracovní možnosti a odmítají také spolupracovat s kontrolními orgány, které jsou odtrhnuté od dění na trhu.

Toto riziko stagnace vývoje útvarů je velmi obtížně eliminovatelné a zřejmě se v menší podobě objeví téměř v každé firmě, neboť každý manažer má jiné pracovní zvyklosti a zkušenosti, je tedy velmi individuální, jak se kdo postaví ke spolupráci s kontrolními orgány a nutností plnění množství byrokratických povinností. V každém případě lze toto riziko

ovlivnit komunikací zaměstnanců z různých oddělení. Pokud by podnik také začal intenzivněji spolupracovat s dodavatelskými firmami, mohl by také vytvořit externí týmy ze členů svých zaměstnanců a zaměstnanců spolupracující firmy. Takto by bylo dosaženo efektivnějšího řešení projektů a zároveň zajištěna kontrola, protože pro oba podniky by tato spolupráce znamenala zajištění si dobrého jména u zákazníků.

Další riziko může v budoucnosti pro firmu představovat odchod klíčových zaměstnanců, který může souviset zejména s poslední fázi evolučního vývoje a to obdobím spolupráce a následné psychické krize. Toto riziko může na delší dobu znatelně omezit rozvoj firmy, neboť nalezení a výběr nového vhodného manažera bude časově i finančně velmi náročné.

Prevence tohoto rizika je možná zajištěním kvalitního motivačního systému, díky kterému bude manažer cítit sounáležitost s firmou a bude vybudován spíše psychologický vztah, nežli motivace zajištěna pouze pomocí finanční a hmotné zainteresovanosti na výsledcích firmy. Takto pak podnik může lépe zajistit, aby se potřebný manažer nerozhodl díky neuspokojování jeho představ odejít ke konkurenci, nebo si nezaložil firmu novou a část klientely nebo dodavatelů nepřetáhl sebou, k čemuž by mohlo dojít, zejména při špatném jednání ze strany majitele firmy.

U takovýchto klíčových pracovníků je velmi důležitá otevřená komunikace spolu s majiteli a dalšími pracovníky, jak jsem uvedla v části řešení psychické krize, neboť včasné zaznamenání nespokojenosti manažera umožňuje firmě jednak čas na navržení řešení tohoto problému, nebo v případě jeho neřešitelnosti čas na nalezení nového kompetentního zástupu.

V životním cyklu firmy se objevuje mnoho rizik, které přicházejí nečekaně, a podnik s nimi nepočítá a nemůže je víceméně ovlivnit. Z tohoto důvodu je nutné, aby se vedení podniku zaměřovalo na vyhledávání a popis rizik, která jsou očekávatelná a ovlivnitelná. Čím delším vývojem firma prochází, tím více zkušeností nabírá a učí se řešit krizové situace. Z každé takto projité zkušenosti by se podnik měl poučit a zapracovat do svých preventivních opatření nejefektivnější cestu k předejití stejné krizové situace opět v budoucnu. Zároveň může pomoci sledování a učení se od konkurence a také získávání všeobecného přehledu dění ve společnosti a jeho vývoje, včasnému předejití rizika se také dá dosáhnout většinou díky sledování trendu růstu nebo poklesu odvětví, ve kterém firma působí, ale také dalších, které přímo s jejím působením nesouvisí.

Je třeba mít na paměti, že pokud existuje drobné riziko, o kterém víme, i když je pro nás v současnosti bezvýznamné, můžou se na něj v nedaleké budoucnosti nabalit řetězovou

reakcí další a přijde krizová situace, se kterou podnik nepočítal, ačkoli preventivní opatření proti ní má vytvořené.

Z celého množství možných rizik, které mohou firmu postihnout, je nutné vybrat ta nejvíce závažná a nejméně požadovaná a těm věnovat zvýšenou pozornost. V případě těchto rizik je vhodné vytvořit co nejvíce možností prevence a co největší počet možných scénářů, které by v důsledku naplnění mohly nastat a vytvořit možnosti jejich řešení.

V neposlední řadě je však nutné neustále aktualizovat tyto preventivní opatření v závislosti na vývoji okolí firmy, konkurence i politické a legislativní situace a nespoléhat, že jednou vytvořené a uplatněné opatření bude platit navždy.

4 ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo porovnat teoretické podklady známé teorie životního cyklu organizací s vybranou malou firmou. Mým výběrem byl přístup Larryho E. Greinera, který v roce 1979 uveřejnil tuto zajímavou teorii o střídání etap evoluce a revoluce v životním cyklu podniku založenou na sledování vývoje několika amerických firem. Došel k závěru, že je možné nalézt obecné charakteristiky činností firem pro jednotlivá stádia a také příznaky, které znamenají příchod krizového období a také další vývojové etapy.

Vzhledem k evolučním etapám, které firma prošla, je možné říci, že se reálný vývoj firmy opravdu blíží popsané teorii, výjimku tvoří malé odchylky, způsobené zejména strategií majitele podniku - záměrně bránit přirozenému vývoji firmy. I přes tyto zásahy vedení však podnik dál roste a jsou patrné také náznaky činností a charakteristik, typických pro další evoluční fáze.

Čím pomaleji firma roste, tím lépe se dají v jejím vývoji vysledovat jednotlivé etapy životního cyklu. I v podmínkách umělého brzdění vývoje je možné sledovat znaky jednotlivých vývojových fází a příznaky krize, vrcholové vedení může tedy svým jednáním ovlivnit budoucí vývoj a to buď pozitivně v případě vyhnutí se krizovým obdobím, nebo naopak negativně, kdy management v důsledku chybných rozhodnutí pozastaví vývoj firmy a stagnuje na určité úrovni.

Díky pomalému růstu firmy jsem mohla v praktické části také navrhnout vhodné strategie, které by vedení podniku mělo aplikovat, aby se pokud možno vyhnulo krizovým obdobím a plynule firma přecházela do dalších evolučních stádií. V současnosti je vhodnou strategií decentralizace řízení majitele a rozšíření pravomocí a odpovědností jednotlivých vedoucích útvarů, přičemž bude nutné zřejmě konzultace se specializovanou firmou, která by podniku pomohla se zavedením také rozsáhlejšího interního systému a definování typů kontrolních systémů. Tím by podnik měl předejít očekávané krizi autonomie a posunout se do tzv. fáze delegace.

Závěrem práce bylo specifikování nejdůležitějších možných rizik, se kterými by se firma v průběhu svého vývoje mohla setkat a návrh opatření, která by je eliminovala. Zde se v současnosti nejzávažnějším rizikem ukazuje neobdržení dotací na projekty, což způsobí zpomalení vývoje podniku, neboť firma počítá s obdržením dotace a tedy výnosem z investovaných peněz. Dalšími závažnými riziky jsou nekvalitní dodavatelé, či ztráta kontroly nad řízením firmy, odchod významných zákazníků a klíčových zaměstnanců.

Každé z těchto rizik lze různými způsoby eliminovat, je tedy pouze na vedení podniku, zda se bude věnovat sledování vývoje okolí firmy a včas bude schopno příchod rizika zaznamenat.

LITERATURA

Tištěné zdroje:

1. Malý, M., Dědina, J.: Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing 2005
2. Greiner, L. E.: Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review , 1972
3. Quaddus, M. A.: On Applying Logistic Models in Technological Forecasting. Socio-Econ. Plann. Sci., Vol.20. No.4, Pergamen Journals LTD,G. Britain, 1986
4. Hamel, G., Prahald, C. K.: Competing for the future. Boston: Harvard Business School, The Harvard business review book series, 1994
5. GOUGEON, P. Managing Joint Ventures. Paris: ESKA Publishing, 1998
6. Veber, J. a kol.: Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press 2004
7. Dvořáček, J.: Společné a nadnárodní podniky. Praha: Oeconomica, 2006
8. Vodáček, L. -- Vodáčková, O.: Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002.
9. Studie proveditelnosti firmy HYTECH CR spol. s.r.o.: Kompaktní hydraulika – inovace výrobků a procesu, zpracovala Ing. Ivana Janečková, 2010

Internetové zdroje:

1. www.ils.unc.edu/daniel/131/cco4/Greiner.pdf
2. www.accel-team.com/techniques/orgGrowth.html
3. http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/86-zivotni-cyklus-organizace
4. http://managementmania.com/index.php/component/content/article/60-zakladni-pojmy/84-zivotni-cyklus
5. www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm
6. www.walterhottinga.com/organization-development/greiner-evolution-revolution-growth-model-for-organizations/
7. www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=30577

8. www.businessvize.cz/organizace/zivotni-cyklus-firmy-aneb-cim-si-projdete-i-vy
9. www.businessvize.cz/organizace/teorie-evoluce-a-revoluce-jak-zachranit-firmu-pri-rychlem-rustu
10. www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/
11. managementmania.com/index.php/organizovani/139-organizacni-architektura
12. www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/
13. www.enotes.com/small-business-encyclopedia/organizational-life-cycle
14. www.hytech.cz
15. www.komora.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/makroekonomika/prumysl-zpomalil-na-9-7-procenta.aspx
16. www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo_analyza_prumysl_2010.pdf
17. www.mpo.cz
18. http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/28_6_2007_prumyslova_vyroba_v_cr_meni_svuj_charakter
19. http://www.spcr.cz/statistika/
20. http://www.czechinvest.org/definice-msp

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Životní cyklus výrobku s 5 fázemi 10
Obrázek 2 Životní cyklus firmy podle teorie Dannyho Millera a Petera H. Friesena 12
Obrázek 3 Příklad jednoduché funkcionální organizační architektury 13
Obrázek 4 Model vývoje organizace v závislosti na vybraných faktorech 15
Obrázek 5 Pět fází vývoje organizace s krizovými přechody 16
Obrázek 6 Příklad struktury firmy ve fázi koordinační se štábními pracovníky 19
Obrázek 7 Příklad maticové organizační struktury ve fázi spolupráce 21
Obrázek 8 Základní úlohy managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích 23
Obrázek 9 Zobrazení přírůstků průmyslové výroby mezi rokem 2010 a 2011 31
Obrázek 10 Zobrazení přírůstků nových zakázek mezi rokem 2010 a 2011 32
Obrázek 11 Organizační struktura HYTECH CR spol. s.r.o. 35
Obrázek 12 Příležitosti na trhu 51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj obratu a počtu zaměstnanců 33
Tabulka 2 Vývoj celkových tržeb podniku do roku 2019 48