

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

*Edice PhD Thesis, sv. 462*

*ISSN 1213-4198*

*thesis* IS

*Ing. Thaddeus J. S. Mallya, MBA*

Dopady strategického řízení  
na restrukturalizační proces  
v gumárenském a plastovém průmyslu  
v České republice (1989-1995) - vybrané případy

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav ekonomiky a managementu

**Ing. Thaddeus J. S. Mallya, MBA**

**DOPADY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ NA  
RESTRUKTURALIZAČNÍ PROCES V GUMÁRENSKÉM A  
PLASTOVÉM PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE (1989-1995) –  
VYBRANÉ PŘÍPADY**

STRATEGIC MANAGEMENT IMPLICATIONS OF THE  
RESTRUCTURING PROCESS OVER THE RUBBER AND PLASTIC  
INDUSTRY IN THE CZECH REPUBLIC (1989-1995) – SPECIAL  
CASES

Zkrácená verze Ph.D. Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku  
Školitel: Doc. Ing. Oldřich Vykypl, CSc., MBA  
Oponenti: Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc. MBA  
Ing. Jiří Hanák, MBA

Datum obhajoby: 18. 12. 1997

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Dopady strategického řízení, restrukturalizační proces, gumárenský a plastový průmysl, Česká republika

## **KEY WORDS**

Strategic Management Implications, Restructuring Process, Rubber and Plastic Industry, Czech Republic

## **MÍSTO ULOŽENÍ**

Fakulta podnikatelská VUT v Brně  
Děkanát – oddělení pro vědu, výzkum a doktorské studium  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno

© Thaddeus J. S. Mallya, 2008

ISBN 978-80-214-3652-7

ISSN 1213-4198

## Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE .....	5
3	TEORETICKÉ POZNATKY DANÉ PROBLEMATIKY .....	6
3.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	6
3.2	STRATEGICKÉ MODEL Y .....	7
3.2.1	Adaptivní model.....	7
3.2.2	Konkurenční model.....	7
3.2.3	Portfoliový model .....	7
3.2.4	Model přežití .....	7
3.3	STRATEGICKÝ ROZVOJ.....	7
3.4	DEFINICE TERMÍNŮ .....	8
4	EMPIRICKÉ DŮKAZY PROCESU RESTRUKTURALIZACE V PODMÍNKÁCH NEJISTOT .....	8
4.1	DŮKAZ ZMĚN PROSTŘEDÍ A KROKY, KTERÉ DANÉ FIRMY PODNIKLY .....	8
4.1.1	Zkušenost dvou firem v souvislosti s teorií .....	8
5	METODOLOGIE.....	9
5.1	ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI .....	10
5.2	POZOROVÁNÍ VÝROBNÍCH PROCESŮ .....	11
5.3	OSTATNÍ INFORMAČNÍ ZDROJE .....	11
6	TRANSFORMAČNÍ PROCES TŘÍ ČESKÝCH SPOLEČNOSTÍ VE VZTAHU K SOUČASNÝM PODMÍNKÁM .....	12
6.1	VNĚJŠÍ KONTROLA PROSTŘEDÍ A SPOLEČNOSTÍ .....	15
6.1.1	Zjištění přijatelných spojitostí.....	15
6.1.2	Manipulování prostředí .....	15
6.2	VNITŘNÍ KONTROLA PROSTŘEDÍ A SPOLEČNOSTÍ .....	15
6.2.1	Struktura vedení před rokem 1989 .....	15
6.2.2	Struktura vedení po roce 1989 .....	15
6.2.3	Strategie společností .....	16
6.2.4	Strategie těchto společností a teorie.....	16
6.2.5	Další faktory ovlivňující aktivity těchto společností .....	16
6.3	ŘÍZENÍ MARKETINGU .....	16
6.3.1	Velikost trhu.....	16
6.3.2	Trendy trhu.....	16
6.3.3	Podíl na trhu .....	17
6.4	ANALÝZA PORTFOLIA .....	17
6.5	ANALÝZA ZISKOVOSTI.....	17
6.6	FINANČNÍ ANALÝZA .....	17
6.7	ANALÝZA VLIVU KULTURY .....	18
6.7.1	Vnější vlivy .....	18
6.7.2	Vnitropodnikové vlivy .....	18
6.8	SHRNUTÍ VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH VLIVŮ .....	18
6.8.1	Vnitřní silné stránky .....	18
6.8.2	Vnitřní slabé stránky .....	19
6.8.3	Vnější příležitosti .....	19
6.8.4	Vnější hrozby .....	19
6.9	ALTERNATIVNÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE .....	19
6.9.1	Strategie růstu .....	19
6.9.2	Strategie stability.....	19
6.9.3	Strategie omezení.....	20

6.9.4	Strategie restrukturalizace.....	20
6.10	ALTERNATIVNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE .....	20
6.10.1	Strategie vedoucího nákladu .....	20
6.10.2	Strategie odlišnosti .....	20
6.10.3	Strategie zaměření.....	20
6.11	VÝBĚR STRATEGIE .....	21
7	VÝSLEDKY VÝZKUMU A KLÍČOVÉ ARGUMENTY .....	21
7.1	DOPADY MAKROEKONOMICKÝCH FAKTORŮ .....	21
7.1.1	Trh práce .....	21
7.1.2	Problém daňové bilance .....	21
7.1.3	Klesající výzkum a rozvoj.....	22
7.1.4	Regulace kapitálového trhu.....	22
7.1.5	Vládní politika podporující export.....	22
7.1.6	Bankovní systém dlouhodobých úvěrů .....	23
7.1.7	Vlastnictví bank .....	23
7.2	VNITROPODNIKOVÉ DOPADY.....	23
7.2.1	Struktura vedení .....	23
7.2.2	Spolupráce mezi podnikatelskými jednotkami .....	24
7.2.3	Informační systémy.....	24
7.2.4	Systémy motivace a hodnocení pracovníků.....	24
7.2.5	Úroveň technologie .....	25
7.2.6	Hodnocení strategie.....	25
7.2.7	Přehled prvního cíle .....	25
7.2.8	Přehled druhého cíle.....	25
7.3	TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PŘÍNOSY PRÁCE.....	26
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY (ZKRÁCENÝ VÝBĚR) .....	27
9	ŽIVOTOPIS .....	29
10	ABSTRACT.....	31

# 1 ÚVOD

Podíváme-li se na změny, které nastaly v roce 1989 v bývalém Československu, průmyslový sektor, stejně jako ostatní sektory, nebyl těchto změn ušetřen. Gumárenské firmy a firmy zpracovávající plasty v rámci chemického průmyslu potřebovaly velkou restrukturalizaci po těchto změnách, aby se mohly přizpůsobit novému podnikatelskému prostředí, v němž se ocitly. Toto vyžadovalo úplné uskutečnění restrukturalizace operací včetně změny managementu těchto firem a také ostatních výrobních programů. Proces restrukturalizace vyžadoval důkladnou znalost strategického řízení, které by umožnilo managementu těchto firem vytvořit optimální dlouhodobý směr těchto firem v rámci zmiňovaného průmyslu založeném na relevantních interních a externích podmínkách (situacích), které obklopovaly tento průmysl.

A proto je cílem této disertační práce zjistit, jaké faktory ovlivňují strategické řízení restrukturalizačního procesu ve třech podnicích působících v gumárenském a plastovém průmyslu v České republice v letech 1989–1995. Strategické řízení je žádoucí, aby mohly být tyto tři bývalé státní podniky úspěšně transformovány. Nicméně transformační procesy těchto firem neproběhly bez problémů. Nejprve byla potřeba přesvědčit management, aby souhlasil se změnou způsobu vedení. Zejména se to týkalo těch, kteří neměli odvalu a schopnost se učit nové techniky řízení a přizpůsobit se novým podnikatelským podmínkám. Management neměl dostatek dovedností a schopností úspěšně implementovat změny v těchto firmách a v neposlední řadě je třeba zmínit vládní a legislativní vlivy na jejich aktivitu.

## 2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Po změnách v roce 1989 byly tři bývalé státní firmy TR-PLASTIC, RUMETA a PLATEX transformovány na akciové společnosti, jak již bylo výše uvedeno. Aby byly podniky schopny se vypořádat s vnějšími tlaky (politickými, ekonomickými, sociálními atd.) v novém prostředí, byly nuceny vytvořit celkovou restrukturalizační strategii organizace. A proto je cílem tohoto výzkumu najít faktory, které ovlivňují strategické řízení restrukturalizačního procesu těchto tří podniků působících v gumárenském a plastovém průmyslu v letech 1989–1995. Tato práce je zaměřena zejména na analýzu pěti složek procesu strategického řízení, tj. analyzovat, jak management společností:

1. vymezil druh podnikání těchto společností, vytvořil strategické mise jako základ pro stanovení toho, čím se společnosti zabývají a kde jsou umístěny;
2. stanovil strategické cíle a záměry podnikání;

3. formuloval strategie k dosažení strategických cílů a stanovených záměrů;
4. plnil zvolený strategický plán;
5. zhodnotil strategie podnikání a jak tyto strategie byly prováděny vzhledem ke zkušenostem, změně podmínek a vzhledem k novým nápadům a příležitostem.

Hlavním cílem této práce, kromě analyzování jak prosazoval management těchto podniků výše uvedené kroky, bylo najít následky **vlivu z makroekonomické sféry a z vnitřního prostředí** těchto podniků.

Protože existovaly problémy při hledání řešení problémů, se kterými se tyto podniky potýkají jako následky působení makroekonomických faktorů na jejich činnosti, byl jsem schopen zkoumat makroekonomické okolí a faktory, které mají nejvíce vliv na každodenní chod těchto podniků ze strategického hlediska.

Řešení druhého úkolu bylo dosaženo snadněji, pomocí přímé účasti v procesu řízení těchto podniků. Také použitím různých analytických technik jak doporučuje literatura a srovnání současné pozice těchto podniků a teorií, které již existují, pomohlo identifikovat problémy strategického řízení, které jsou uvnitř zkoumaných podniků. Doporučené a navržené kroky k nápravě těchto problémů, byly na základě výsledků teorií testovaných v praxi a pohled odborníků na tyto problémy vzhledem k jejich zkušenostem.

## **3 TEORETICKÉ POZNATKY DANÉ PROBLEMATIKY**

### **3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

Strategické řízení je proces, při kterém manageři vytvářejí dlouhodobý trend vývoje organizace, stanovují cíle organizace, tvoří strategie k dosažení těchto cílů vzhledem ke všem vnitřním i vnějším okolnostem a řídí plnění vybraného plánu.

Funkce strategického řízení je snad nejzákladnějším a nejdůležitějším aspektem řízení a vedení. Stává se podnikatelským významem (dobře utvořený strategický plán, který umožňuje umístit danou organizaci správným směrem ve správný čas) a kompetentní strategickou implementací, aby dlouhodobě vznikla nejlepší organizační výkonnost (Aldag a Stearns, 1987). Také existují různé koncepty strategického řízení od různých autorů – např. od Thompsona a Stricklanda (1987), Pearce II a Robinsona jr. (1991), Johnsona a Scholse (1993), McNamee (1991) a Gluecka a Jaucha (1988).

## **3.2 STRATEGICKÉ MODELY**

Teoretici zabývající se organizacemi vyvinuli několik modelů popisujících a vysvětlujících různé typy strategie organizace. Čtyřky typy modelů byly vyvinuty, které jsou užitečné pro manažery při pochopení, jak strategie jejich organizace souvisí s dimenzí daného prostředí. Tyto modely jsou: adaptivní model, konkurenční model, model portfolia a model přežití.

### **3.2.1 Adaptivní model**

Tento model považuje za hlavní motor strategického řízení uspořádání aktivit organizace tak, aby byly v souladu s klíčovými dimenzemi prostředí, ve kterém organizace působí.

### **3.2.2 Konkurenční model**

Konkurenční model strategického řízení byl vyvinut Michaelem Porterem v 80. letech. Tento model tvrdí, že příčina a úroveň konkurence v průmyslu určuje, jakou výhodnou strategii má vedení formulovat a implementovat.

### **3.2.3 Portfoliový model**

Tento model byl vyvinutý bostonskou konzultační skupinou a zdůrazňuje příčinu vnitřního mixu nebo diverzifikace podnikatelských jednotek, které jsou pod kontrolou vedení organizace. Zatímco adaptivní a konkurenční model se dívá na prostředí nebo průmysl jako na hlavní determinantu výhodné strategie, tento model se dívá na celkové investice, které organizace udělala v různých obchodních liniích.

### **3.2.4 Model přežití**

Tento model byl podle Aldaga a Stearnse (1987) vyvinutý Michaelem Hannanem a Johnem Freemanem a zkoumá dopady, které mají trendy prostředí na populaci organizací<sup>1</sup>.

## **3.3 STRATEGICKÝ ROZVOJ**

Thompson a Strickland (1987) vysvětlují, že každá organizace má strategii a zároveň interní akční agendu pro její zavedení, bez ohledu na to, zda je známo, jak moc jsou dokonalé či nedokonalé.

---

<sup>1</sup> Populace organizací jsou skupiny organizací, které se musí dělit o vzácné zdroje proto, aby přežily



### **3.4 DEFINICE TERMÍNŮ**

V závěrečné části této práce byla definovány klíčové termíny a koncepty při zpracování této práce a jsou do detailu uvedeny v disertační práci.

## **4 EMPIRICKÉ DŮKAZY PROCESU RESTRUKTURALIZACE V PODMÍNKÁCH NEJISTOT**

Je velký rozdíl mezi prostředím, ve kterém firmy operují v západním rozvinutém tržním prostředí a v prostředí, v němž se ocitly tyto tři české firmy. To by mohly být hlavní faktory, které mohou přímo určit jak ostatní faktory budou ovlivňovat tyto firmy.

### **4.1 DŮKAZ ZMĚN PROSTŘEDÍ A KROKY, KTERÉ DANÉ FIRMY PODNIKLY**

Byly vybrány dvě případové studie dvou firem, které se kdysi ocitly v podmínkách nejistoty a dokázaly se z toho vymanit. První případ byl o firmě vlastněné státem British Steel Corporation, která na začátku 90. let byla na vrcholu, nicméně po deseti letech se ocitla skoro na dně se ztrátou přesahující 7 000 mil. liber. Vedení ji však dokázalo transformovat na nejziskovější privatizovanou firmu.

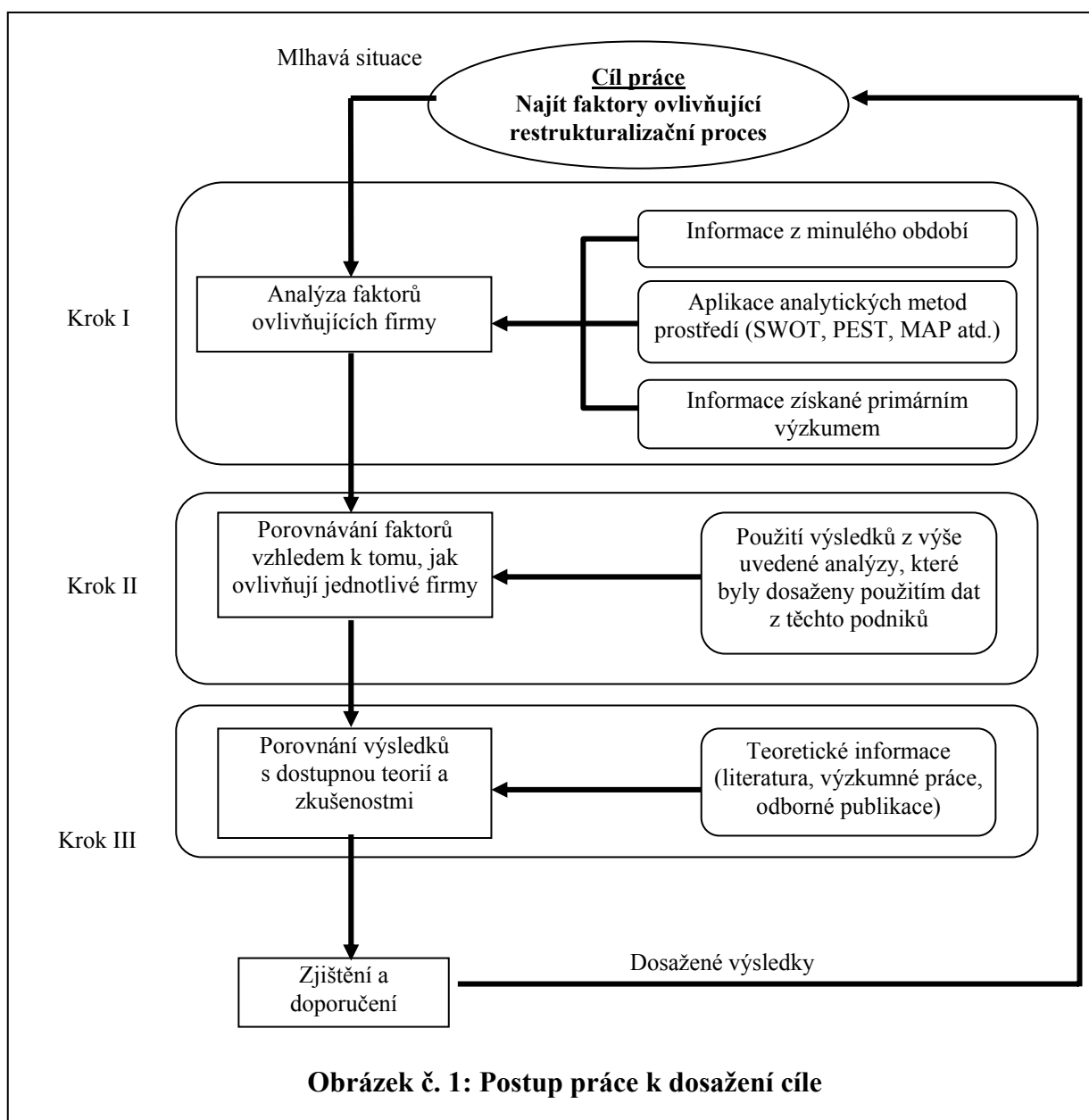
Druhá případová studie se týkala firmy Rover, která byla také vlastněna britskou vládou a ocitla se ve ztrátě, když se jí management snažil zmodernizovat a překonat tlak odborů (Faulkner, 1992). Tento vývoj byl také ovlivněn změnami a konkurencí v automobilovém průmyslu a špatnou pověstí o kvalitě. Nicméně k překonání tohoto těžkého období se management rozhodl vytvořit spolupráci s japonskou firmou Honda a obě firmy profitovaly ze společné sítě dodavatelů a firma Rover také z dovedností Hondy v rozvoji produktů a standardů kvality.

#### **4.1.1 Zkušenost dvou firem v souvislosti s teorií**

Kroky, které obě firmy uskutečnily, byly součástí snahy jejich managementu splnit tři kritické strategické problémy uvedené Ansoffem (1965), stejně jako Aldagem a Stearnsem (1987) a souvisí s podnikatelským, vývojovým a administrativním problémem.

## 5 METODOLOGIE

Proces zkoumání firmy je umění či řemeslo, které je každý analytik (výzkumník) nucený se postupně naučit nebo postupovat metodou pokusu a omylu (Van de Ven a Ferry, 1980). Na základě stejného předpokladu a s vědomím, že tato práce je kvalitativního charakteru, což znamená, že bylo nutné začít s konkrétním cílem, aby bylo možné dosáhnout konkrétního shrnutí výsledků. Protože to je neefektivnější způsob aplikace pochopení širokého spektra daných situací. Vytvořil jsem účinný standardizovaný systém sběru dat, který mi umožnil najít a prozkoumat flexibilně nové poznatky a anticipovat problémy, které by se mohly vyskytnout v době sběru dat.



Historický vývoj těchto podniků, který má do určité míry vliv na jejich současnou pozici, je také brán v úvahu, a to tak, aby bylo možno určit, jakým způsobem ovlivňují minulé praktiky současné strategické rozhodování firem, zejména během posledních čtyř let po změnách v roce 1989. Pozornost však je více zaměřena na současnou pozici firem, na základě které mají vzniknout nové výsledky práce a další předpoklady pro budoucí postavení podniků.

Protože cílem mé disertační práce je najít faktory, které ovlivňují strategické řízení během restrukturalizačního procesu, musel jsem porovnat tyto faktory ve všech třech společnostech působících v gumárenském a plastovém průmyslu v letech 1989-1995. Výsledky srovnání těchto firem jsou porovnávány s teoriemi a zkušenostmi z rozvinutých tržních ekonomik, aby bylo možno vysledovat faktory, které přímo ovlivňují strategické řízení podniků během současného restrukturalizačního procesu.

Současně bylo nutné získat data k provedení analýzy pro zjištění, jakým způsobem tyto faktory ovlivňují proces strategického řízení podniků při rozhodování o koncepcích restrukturalizace na základě toho, co Johnson a Scholes (1993), Mintzberg a Quinn (1991) a Porter (1980) nazývají základními ekonomickými, technickými a fyzickými charakteristikami průmyslu, ve kterém podniky působí.

Abych byl schopen zhodnotit schopnost managementu vytvořit konkurenční výhody firem podle teorií a zkušeností z již fungujících tržních ekonomik, jejich postoj ke změnám, jejich vlastní kvalifikace a zkušenosti při dosahování cílů a aby bylo možno splnit uvedený cíl disertace, bylo nezbytné shromáždit empirické údaje.

## **5.1 ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI**

Při vytváření nástroje ohodnocení organizace začínáme s poznatkem, že nejkvalifikovanější informátoři, kteří nás mohou informovat o způsobu konání úkolu, struktuře a procesu na různých úrovních organizačních jednotek, jsou lidé, kteří zde denně pracují. Tento předpoklad jsem použil při provádění terénní studie, abych prodiskutoval problematiku mého výzkumu s lidmi, kteří zastávají různé pozice ve zkoumaných podnicích. Předpokládal jsem, že mi budou schopni poskytnout diferencované pohledy na strukturu a chování jednotlivých organizačních jednotek, které jsem zkoumal.

Práce v terénu obsahuje rozhovory s lidmi na všech řídicích úrovních, začínaje top managementem, přes střední manažery, až po operativní pracovníky podniků. Toto mi umožnilo pozorovat jejich povahu a získat informace od lidí, kteří jsou zodpovědní za vytvoření strategických rozhodnutí a kteří se také starají o jejich každodenní implementaci. Vzhledem

k tomu, že kvalita je důležitá v celém průběhu shromažďování dat a musí být monitorována, tento úkol jsem prováděl pomocí konzultací s mým školitelem, která data jsou důležitá, a která použitelná nejsou. Aby byla zajištěna větší kvalita těchto dat, musel jsem vyžadovat povolení managementu firem k pozorování výroby na různých pracovištích a k provádění rozhovorů s jejich vedoucími pracovníky, pro získání zřetelnějšího obrazu o aktivitách podniků. To mi pomohlo k porovnání dat získaných od vyššího vedení těchto podniků a dat získaných od ostatních vedoucích pracovníků a dat od zaměstnanců z různých oddělení, kteří byli ochotní se mnou spolupracovat.

## **5.2 POZOROVÁNÍ VÝROBNÍCH PROCESŮ**

Ke zvýšení kvality dat jsem dostal povolení od managementu těchto podniků pozorovat výrobní procesy v různých částech podniku a mluvit s liniiovými manažery, abych si mohl udělat dobrý obraz o jejich aktivitách. Toto mi umožnilo porovnat kvalitu dat, která mi byla předtím poskytnuta top managementem a nyní liniiovými manažery a pracovníky v různých odděleních.

## **5.3 OSTATNÍ INFORMAČNÍ ZDROJE**

Jak už jsem naznačil, moje práce je tvořena s pomocí různých teorií a empirických výzkumů z domácích i zahraničních zdrojů. Cílem recenze odborné literatury byl najít, jak byly strategie z více rozvinutých ekonomik implementovány a jakou zkušenost management v těchto zemích získal a jaký je rozdíl mezi nimi a těmi, které management prosazuje ve zkoumaných podnicích. Tato literatura zahrnovala denní tisk, ekonomické a technické časopisy, katalogy a literaturu zabývající se teoriemi strategického managementu.

Při analýze zúčastněných firem je používáno různých metod. Kromě terénní práce, ve které jsou uvažovány praktické faktory ovlivňující strategické rozhodování firem, jsem aplikoval řadu dalších analytických metod při hodnocení těchto firem. Níže uvedené metody jsou jen částí těch, které jsou aplikovány, ale zato mi pomohly přesněji nastínit problémy, existující v těchto firmách: metody portfolio, metoda SWOT, analýza finančních poměrových ukazatelů.

## 6 TRANSFORMAČNÍ PROCES TŘÍ ČESKÝCH SPOLEČNOSTÍ VE VZTAHU K SOUČASNÝM PODMÍNKÁM

Po změnách v roce 1989 byly tři bývalé státní podniky TR-PLASTIC, RUMETA a PLATEX (viz tab. 1), působící v gumárenském a plastickém průmyslu, transformovány na akciové společnosti způsobem, který Sadowski (1992) popsal jako „privatizace managementu“<sup>2</sup>, kdy podniky působí nezávisle bez zasahování Fondu národního majetku (dále FNM). FNM převzal kontrolu nad těmito firmami po rozpadu bývalého státního konsorcia – Generální ředitelství gumárenských a plastických závodů<sup>3</sup>, které mělo jejich činnost na starosti jako jedna z výrobních hospodářských jednotek v chemickém resortu.

Privatizace managementu (Sadowski, 1992) bývalých státních firem přinutila tyto firmy, aby podnikaly podle stejných obchodních pravidel jako soukromé podniky, které vznikly po změnách v roce 1989. To vyžadovalo, aby řízení podniků provedlo některé kroky vedoucí k restrukturalizaci svých firem tak, aby byly schopny konkurovat v novém tržním prostředí, ve kterém se ocitly.

Management nebyl oprávněn zasahovat do privatizování akcií firem, staral se pouze o firemní kapitál během privatizačního procesu. Z těchto firem byl TR-PLASTIC privatizován managementem v roce 1994, zatímco RUMETA byla v roce 1995 privatizována pěti různými akciovými společnostmi, přičemž FNM má stále 10 procent z celkového podílu akcií. PLATEX se stále ještě snažil najít výhodného kupce (PLATEX byl privatizován krátce než jsem skončil psát tuto práci).

Proto se po získání pravomoci, která byla managementu těchto společností udělena k vykonávání jejich vlastních činností bez zásahu FNM, firmy ocitly ve velmi těžké situaci, co se týče finančních zdrojů, protože vláda zrušila dotace, které byly určeny na provoz jejich činností. Další obtíže byly způsobeny ztrátou trhů, kterou zapříčinil rozpad RVHP a kolaps bývalého Sovětského svazu, jenž byl největším odběratelem jejich výrobků. Rozdělení země na dvě republiky – Českou a Slovenskou – mělo vliv také na činnost gumárenského a plastického průmyslu.

---

<sup>2</sup> Tento název vzniká z anglického „Management privatisation“ nebo „Management commercialisation“, kdy podnik působí nezávisle bez zasahování státu, bez ohledu na to, zda-li tento podnik patří či nepatří státu.

<sup>3</sup> Název gumárenský a plastický průmysl je používán proto, aby bylo možno najít vztah mezi aktivitami, které byly a které jsou stále provozovány firmami v oboru plastů a gumárenství.

Svou práci nezaměřuji pouze na analýzu každodenního operativního chodu výše uvedených firem, ale dále analyzuji i dlouhodobé strategie, které řízení firem vytvořilo nebo implementovalo od roku 1989. Analýza obsahuje průzkum, jakým způsobem byly tyto strategie formulovány a prováděny. Dále zde hodnotím, zda byly strategie v souladu s cíli firem a také, zda kroky podniknuté k nápravě odchylek vzniklých během implementačního procesu byly správné či ne.

Práce také zahrnuje popis vnitřního a vnějšího prostředí firem, který je nutný k analýze schopností managementu identifikovat hrozby, které ovlivňují existenci firem a k analýze schopností vystihnout možné příležitosti na trhu, kde by tyto firmy mohly použít své silné stránky a současně se zdokonalit na všech úrovních směrem k úspěšnému dosažení stanovených cílů.

Dále je také provedena hloubková studie na téma, jak dobrý mechanismus byl schopen management podniků vytvořit k zajištění správné alokace zdrojů. To znamená: analyzování organizačních struktur, které byly vytvořeny po změnách v roce 1989, aby se zjistilo, zda jsou v souladu s podnikovými strategiemi. Pozornost je dále zaměřena na zjištění, zda byly firmy schopny umístit správné lidi na správná místa. Týká se to zejména těch osob, které jsou schopny řídit ostatní směrem k úspěšné realizaci vytvořených strategií. Vzhledem k bývalému centrálně řízenému systému, který neměl dobrý systém motivace, je studie také zaměřena na rozbor současného odměňovacího systému, který je potřebný k motivaci, tvořivosti a k vylepšování pracovního postoje. Nakonec se moje práce zabývá procesem monitorování, který umožňuje vrcholovému managementu získávat zpětnou vazbu informace od nižších úrovní managementu pro aktualizaci strategií vzhledem ke změnám trhu. Analytická část obsahuje jasně vymezený současný stav zkoumaných společností, aby bylo možno použít výsledky analýzy k vytváření závěrů a doporučení.

**TABULKA 1: PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU ANALYZOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ**

<b>PODNIK</b>	<b>PLATEX</b>	<b>RUMETA</b>	<b>TR-PLASTIC</b>
<b>DRUH PRŮMYSLU</b>	Plastický	Kovo-gumárenský	Textil-gumárenský
<b>HLAVNÍ ČINNOST</b>	Výroba plastických kůží, folie, umělé kůže a termoplastické výrobky	Výroba tlumičů, těsnění, válců a dalších gumárenských výrobků	Výroba molitanů, automobilových sedadel, člunů a nafukovacích matrací
<b>VELIKOST</b>	Velký, 1700 zaměstnanců	Velký, 911 zaměstnanců	Velký, 1800 zaměstnanců
<b>DRUH PRACOVNÍ SÍLY</b>	Vyučená, soustředěná okolo podniku	Vyučená, soustředěná v regionu (s malým počtem lidí z jiných regionů a Slovenska)	Vyučená, soustředěná v regionu
<b>STRUKTURA</b>	Nová-divizionální, mající problémy a vracející se do centrálního řízení, aby mohla být znovu dobře uspořádána	Nová-divizionální, s menšími pravomocemi divizí (viz organizační struktura)	Nová-divizionální, v poslední fázi implementace k dosažení úplné divizionální struktury
<b>BÝVALÝ TRH</b>	Bývalý SSSR a země RVHP, rozvojové země a částečně západní trh	Bývalý SSSR a země RVHP, rozvojové země a částečně západní trh	Bývalý SSSR a země RVHP, rozvojové země a částečně západní trh
<b>SOUČASNÝ TRH</b>	Domácí trh, více zaměřen na západní trh	Domácí trh, více zaměřen na západní trh	Domácí trh, více zaměřen na západní trh
<b>VÝZNAM FIRMY V REGIONU</b>	Hlavní zaměstnavatel místní komunity, úplně integrovaný sociálně a ekonomicky	Zaměstnává místní komunitu, částečně integrovaný sociálně a ekonomicky	Jeden z hlavních zaměstnavatelů místní komunity, úplně integrovaný sociálně a ekonomicky
<b>VLASTNICTVÍ (v době výzkumu)</b>	Akciová společnost v rukách Fondu národního majetku (privatizuje se)	Akciová společnost v rukách pěti investičních fondů (zprivatizován)	Soukromá akciová společnost (odkoupeno managementem)

*Zdroj: Zpracováno autorem podle interních dokumentů analyzovaných firem.*

## **6.1 VNĚJŠÍ KONTROLA PROSTŘEDÍ A SPOLEČNOSTÍ**

### **6.1.1 Zjištění přijatelných spojitostí**

Ke zmenšení nejistot v daném prostředí je důležité vytvořit nějakou spolupráci. Nicméně tyto tři firmy kromě toho, že fungovaly autonomně bez velkého zásahu státu, jejich vedení nedokázalo najít potenciálního investora pro spolupráci. To bylo vzhledem k předem definovaným podmínkám státu skrze Národní fond majetku o tom, co potenciální investor měl splnit, než získá podíl na této firmě – např. převzít závazky z minulosti, náprava škod po znečištění životního prostředí apod.

### **6.1.2 Manipulování prostředí**

Vzhledem k situaci, ve které se tyto firmy ocitly, nemohly příliš ovlivňovat ani skladbu svých výrobků ani příliš diverzifikovat, protože to by vyžadovalo další zdroje, které za dané situace neměly k dispozici. Tlak trhu byl v tu dobu obrovský kvůli nově vstupujícím firmám a ani lobbying a členství v asociaci sdružující výrobce v daném průmyslu jim podle zjištěných výsledků moc nepomohlo.

## **6.2 VNITŘNÍ KONTROLA PROSTŘEDÍ A SPOLEČNOSTÍ**

### **6.2.1 Struktura vedení před rokem 1989**

Organizační struktura těchto firem před rokem 1989 se nelišila od klasické organizační struktury, kterou bychom našli v každé státem kontrolované firmě na západě. Rozdíl je v tom, že v rámci organizační struktury těchto firem byla ještě politický článek jako kontrolní mechanismus jejich aktivit. Činnost vedení v rámci organizační struktury byl širěji definovaný než u jejich protějšků na západě, ale s nižšími pravomocemi rozhodování, které byly nutné pro jejich prosperitu. Kromě toho byli manažeři žádáni o zachovávání harmonie a sociálního smíru v rámci své práce a dosáhnout předem stanovených výrobních cílů, na jejichž tvorbě se však nepodíleli.

### **6.2.2 Struktura vedení po roce 1989**

Po změnách v roce 1989 tyto firmy získaly autonomii v samostatném operování a prvním krokem, který management udělal, bylo vytvoření politiky restrukturalizace těchto podniků. Všechny tři byly transformovány na akciové společnosti a zavedly divizionální strukturu. Nová struktura měla být decentralizovaná, tzn. Každá strategická jednotka se měla chovat jako samostatné a ziskové centrum. Každá měla svoje vedení a podpůrný administrativní systém, aby mohly efektivně a úsporně operovat. Tyto divize byly vytvořeny podle výrobního segmentu, aby



bylo jednodušší koordinovat vývoj výroby a marketingové aktivity těchto podnikatelských jednotek.

### **6.2.3 Strategie společností**

Při zkoumání těchto firem bylo zjištěno, že každá z nich měla celkovou podnikovou strategii, obchodní strategie a funkční strategie, které byly podrobně rozpracovány, aby umožnily koordinaci aktivit firmy a vedly k dosažení předem stanovených cílů.

### **6.2.4 Strategie těchto společností a teorie**

Pokud se podíváme na tyto firmy, zjistíme, že elementy jejich strategického rozhodování nejsou v souladu s jejich schopnostmi ohledně zdrojů a manažerských schopností. Rozhodnutí, která byla udělána, nebyla výsledkem hluboké evaluace současných podmínek v daném prostředí, které měly vliv na jejich aktivity, ale jenom se vyhnula reakci na okamžité výsledky nebo řešení problémů, se kterými se potýkaly. Většinou nebyly finanční zdroje, poklesy výroby a autorita v souladu s tím, co teorie doporučuje pro úspěšné strategické řízení organizace.

### **6.2.5 Další faktory ovlivňující aktivity těchto společností**

Další faktory, které se ukázaly být dost ovlivňující jsou politické a vládní faktory, zejména privatizační proces, dále technologické faktory, které vyžadovaly výměnu starých technologií za nové stejně jako výměnu starých zařízení a strojů, dále flexibilita při reagování na změny, které v daném prostředí nastaly a motivace zaměstnanců, kteří se ocitli na dně, protože pracovali v podmínkách nejistoty a nevěděli, co se s nimi bude dít a řada dalších.

## **6.3 ŘÍZENÍ MARKETINGU**

### **6.3.1 Velikost trhu**

Co se týče velikosti domácího trhu, jak jsem již v úvodu uvedl, klesl vzhledem ke vstupu konkurence do oboru a pokud jde o zahraniční trh, po zániku společného východního trhu, těžko tyto firmy znovu dobývají země bývalé Varšavské smlouvy.

### **6.3.2 Trendy trhu**

Tyto firmy se začaly více orientovat na zahraniční trhy, které jsou ziskovější než domácí, protože jejich výrobky mají konkurenční výhodu ohledně kvality, stejně jako ty, které se v těchto zemích vyrábějí.

### **6.3.3 Podíl na trhu**

Tržní podíl těchto firem je na domácím trhu stále vysoký, vzhledem k tomu, že mají stále ještě monopol z předchozího období. Jejich podíl na západním trhu oproti minulosti neklesl a můžeme sledovat lehce vzrůstající trend v jednotlivých segmentech výrobků. Největší překážkou na západních trzích jsou domácí firmy a jak jsem již uvedl, existuje vysoká konkurence mezi firmami z ostatních bývalých sovětských států a východní Asie, které se snaží dobýt tyto západní trhy.

## **6.4 ANALÝZA PORTFOLIA**

Z analýzy portfolia výrobků těchto firem je patrné, že bez ohledu na problémy, s nimiž se tyto firmy potýkají, mají jejich výrobky relativně vysoký podíl na trhu a na zahraničních trzích mají vzestupnou tendenci. Strategie otevření nové pobočky v bývalých socialistických státech se ukázala být úspěšnou a výrobky se pomalu vracejí na stejnou úroveň, na níž byly v minulosti – zejména v Polsku a na Slovensku.

## **6.5 ANALÝZA ZISKOVOSTI**

Pokud se zaměříme na bývalý centrálně řízený systém, pod nímž tyto firmy operovaly, nebylo jednoduché kontrolovat jejich ziskovost. To vychází z faktu, že i když byla vytvořena formální struktura systému monitorování a kontrolování, účetní regule byly na podnikové úrovni dost jednoduché, protože většinou byly finanční aktivity související s výkonností jednotlivých firem v tomto smyslu uskutečňovány na generálním ředitelství nebo na ministerské úrovni.

## **6.6 FINANČNÍ ANALÝZA**

Je důležité zmínit, že současná složitá finanční situace těchto firem je výsledkem široké škály faktorů kromě financí. Tyto faktory zahrnují manažerská rozhodnutí týkající se marketingu, výroby, výzkumu a vývoje, ale také kroky, které udělala konkurence a odběratelé, stejně jako trendy v obecném okolí, které mají přímo vliv na jejich aktivity – např. finanční trh, pracovní trh atd. A proto výsledky této analýzy, které jsem zmínil v analytických částech, byly výsledkem použití finanční analýzy s opatrností a soudností, abych mohl zjistit jejich reálnou současnou finanční situaci, jak je uvedeno v příloze 14 disertační práce. Nicméně z finanční analýzy mohu učinit závěr, že tyto firmy na tom nejsou dobře, pokud jde o finanční pozici.

## **6.7 ANALÝZA VLIVU KULTURY**

### **6.7.1 Vnější vlivy**

Procedury a pravidla, která byla stanovena vládou určovala, jak se lidé mají v práci chovat a jak mají postupovat při zpracovávání úkolů, které dostali. Určovala také, kdo v rámci manažerské hierarchie měl určitou moc (autoritu) dělat klíčová strategická rozhodnutí. A proto takové státem určený způsob chování společnosti měl velký vliv na kulturu těchto firem. I když se tato kultura změnila, stále lidé dobře nepochopili jakou přesně kulturu mají jejich firmy. Také vlivy organizovaných skupin jako např. lobbingových skupin nebo odborů jsou dost limitovány.

### **6.7.2 Vnitropodnikové vlivy**

Pokud jde o rutinu, vedení těchto firem není moc spokojené s tím, jak některé strategické podnikatelské jednotky provádějí své činnosti. Vedení si za to může samo, protože nedokázalo vytvořit strukturu, která je schopna vytvořit synergii mezi aktivitami těchto podnikatelských jednotek – zejména akceptovat rozhodnutí vrcholového vedení.

Po roce 1989 vytvořilo vedení své symboly, např. vybavení kanceláří moderními komunikačními systémy, drahým nábytkem, určení speciálního místa k parkování a koupě drahých vozů. I když tyto firmy vytvořily divizionální organizační struktury a lidé se měli začít učit pracovat jako tým, bylo složité toho dosáhnout. Tyto nově vytvořené struktury byly zaměřeny na dosažení krátkodobých výsledků, místo dlouhodobých.

Také odměňovací systém se hodně změnil, úroveň znalostí a dovedností jedince je jedním z klíčových determinantů, jakou roli bude ve firmě hrát. Nicméně stále se setkáváme rodinnými a sociálními vazbami, které mají vliv na mocenskou strukturu těchto firem. Vedení stejně jako dříve ještě nebylo schopno vytvořit systém, který umožňuje, aby byli jedinci placeni podle výkonnosti a neustále používá systém kolektivního odměňování.

## **6.8 SHRUTÍ VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH VLIVŮ**

### **6.8.1 Vnitřní silné stránky**

Po analýze bylo zjištěno, že tyto firmy mají určité interní silné stránky – např. minulé zkušenosti z domácího trhu, široká škála sortimentu a úspory z ekonomického rozsahu, vyplývající z jejich velikosti.

## **6.8.2 Vnitřní slabé stránky**

Při analýze byly zjištěny vnitřní slabosti. Velkou mezeru měly podniky v technologickém pokroku, způsobenou zastaralým vybavením a technologiích. Došlo k poklesu objednávek od tradičních skupin odběratelů, např. bývalé armádní zakázky. Některým manažerům chybí zkušenosti a talent. Také se tyto firmy potýkají s nedostatky ve výzkumu a vývoji, stejně jako s interními provozními problémy vyplývajícími z nedostatku integrace funkční strategie s celkovou strategií. Dalším problémem je nedostatek adekvátních zdrojů, s nimiž se firmy potýkají, a řada dalších.

## **6.8.3 Vnější příležitosti**

Mezi vnější příležitosti, z nichž tyto firmy mohou těžit je rychle vzrůstající trh pro některé z jejich produktů – např. granule vyráběné PLATEXem. Nízká cena a přijatelná kvalita jejich výrobků mohou být také jednou z příležitostí při penetraci do nového trhu.

## **6.8.4 Vnější hrozby**

Vnější hrozby zahrnují vstup nové silné konkurence, zánik bývalého společného trhu socialistických států a také legislativní prostředí státu by také mohlo ovlivňovat činnost firem. Další hrozby představují ekonomická recese – např. v automobilovém průmyslu a také kurz měny.

# **6.9 ALTERNATIVNÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE**

## **6.9.1 Strategie růstu**

Politikou penetrace trhu těmto firmám byla umožněna pozice, kterou tyto firmy měly na domácím trhu (přirozený monopol) a povaha trhu, na kterém tento monopol měly. Pokud jde o strategii rozvoje trhu těchto firem, bylo zjištěno, že se zaměřují na oblast, kde jsou si jistí, že existují potenciální zákazníci. Nicméně rozvoj nových výrobků závisí více na potřebě zákazníků. Pokud jde o diverzifikaci, většina programů diverzifikací, které byly od roku 1989 uskutečněny v těchto firmách, souvisí s jejich současnými aktivitami.

## **6.9.2 Strategie stability**

Ohledně stability, je jasné, že tyto firmy v současné době fungují v podmínkách nejistoty a není možné předvídat budoucnost takového dynamického prostředí.

### **6.9.3 Strategie omezení**

Každá z těchto firem uskutečnila strategii omezení buď propuštěním části zaměstnanců, uzavřením ztrátových strategických jednotek, nebo jednotek poskytujících sociální služby a jejichž fungování bylo neudržitelné.

### **6.9.4 Strategie restrukturalizace**

Strategie restrukturalizace byla nutná po zrušení státních dotací. Tento proces zahrnoval zavedení nových oddělení jako marketing apod., pak došlo k devastaci nebo pronajetí slabších podnikatelských jednotek, aby se firmy mohly soustředit na své klíčové aktivity. I když se vedení snažilo vytvořit spolupráci mezi podnikatelskými jednotkami, jak jsem již uvedl, do určité míry se to nepodařilo.

## **6.10 ALTERNATIVNÍ OBCHODNÍ STRATEGIE**

### **6.10.1 Strategie vedoucího nákladu**

Tato strategie zahrnovala již zmíněné propuštění některých zaměstnanců, snížení nákladů v různých funkčních oblastech podnikatelských jednotek a snížení ceny některého sortimentu. Obecně lze konstatovat, že se tyto firmy soustředily na zajištění přesvědčit zákazníky, že jsou levnější než konkurence, a že za své peníze dostávají potřebnou hodnotu.

### **6.10.2 Strategie odlišnosti**

Výjimečnost těchto firem spočívá v tom, že jejich výrobky jsou vyráběny na míru podle požadavků odběratelů. Většinou jsou tyto výrobky integrální součástí výrobního programu domácích i některých zahraničních odběratelů. Nedostatek v oblasti technologie by mohl být jednou z překážek k dosažení úspěchu této strategie.

### **6.10.3 Strategie zaměření**

Ohledně této strategie nelze přesně říci, že se tyto firmy zaměřují jen na klíčové zákazníky, i když tito zákazníci odebírají velkou část výrobků. Je to dáno tím, že všechny firmy vyrábí pro spotřebitelský i průmyslový trh.

## **6.11 VÝBĚR STRATEGIE**

Z analýzy vyplývá, že tyto firmy vybraly strategické alternativy, které mohou používat k přizpůsobení se současnému podnikatelskému prostředí. Z vnitřní a vnější analýzy vyplynulo, že se tyto firmy rozhodly sledovat více než jednu strategii. Je to dáno tím, že mají širokou škálu výrobních programů, které jsou navzájem propojené. A proto by nebylo možné vybrat jenom jednu strategii pro všechny výrobní segmenty. Tím by byly některé strategické jednotky donuceny ukončit svou činnost.

## **7 VÝSLEDKY VÝZKUMU A KLÍČOVÉ ARGUMENTY**

Po analýze dopadů strategického řízení těchto firem by nebylo moudré navrhnout řešení problémů, se kterými se potýkají, aniž bych se nejprve podíval na skutečné problémy, s nimiž se potýká ekonomie tohoto státu. A proto moje zjištění a argumenty jsou rozděleny na dvě části. První část se týká faktorů v obecném okolí, které mají přímo vliv na aktivity těchto firem a druhá část se týká faktorů, které brání restrukturalizačním procesům těchto firem.

V této kapitole jsou prezentovány výsledky analýzy, která byla provedena v uvedených firmách, za účelem dosažení cílů disertace. Vzájemné porovnání výsledků dosažených v jednotlivých firmách a porovnání výsledků s teorií jsou uvedeny a jak vyplývá z této analýzy, existují různé faktory ovlivňující činnost zkoumaných podniků.

### **7.1 DOPADY MAKROEKONOMICKÝCH FAKTORŮ**

#### **7.1.1 Trh práce**

V České republice je nezaměstnanost pod 4% v porovnání s téměř 12% v ostatních zemích střední a východní Evropy. Je to zajímavé číslo, nicméně vláda se snaží obejít důsledky spojené s reformou, například sociální nepokoj, vznik velkého rozdílu v příjmech atd. Systém sociálních dávek je dalším faktorem, který má vliv na trh práce. Některým lidem se více vyplatí pobírat podporu v nezaměstnanosti, než chodit do práce, a to vzhledem k nižším platům. Což způsobuje velký problém firmám včetně těch, které jsou předmětem disertační práce.

#### **7.1.2 Problém daňové bilance**

Problém s daní je trochu složitý. Vláda si přeje ekonomický růst, jehož dosažení však vyžaduje snížit daňové zatížení firem, aby mohly reinvestovat své zisky. Nicméně vláda chce také udržet

sociální standardy, což na druhou stranu vyžaduje zvýšení daňového zatížení pracujících. Otázkou zůstává, jak bilancovat sociální výdaje a rychlý ekonomický růst.

Problémem však není sazba daně v České republice, protože ta je skoro na stejné úrovni jako na západě. Potíže způsobuje pokles daňové základny. Státní podniky procházejí bolavou restrukturalizací a většinou nevydělávají pro sebe, ani pro vládu. Nové soukromé podniky vydělávají málo kvůli velkým počátečním nákladům a také neplatí daně. Soukromí lidé zároveň nemají kapitál. Důsledkem je to že, daňové příjmy klesají společně s ekonomikou a vláda není schopná ani vybrat to málo, co je v ekonomice.

### **7.1.3 Klesající výzkum a rozvoj**

Velkou část vývozu tvoří nízko-technologické zboží vyráběné s nízkými náklady. Pokud platy rostou, budou muset tyto firmy soutěžit inovováním nebo zlepšením a přizpůsobením současných produktů nebo zlepšením výrobních procesů. Všechny tyto kroky vyžadují investice do vědy a výzkumu. Nicméně otázkou zůstává, kde najdou peníze. Výdaje na vědu a výzkum rostou ve všech západních zemích, ale v zemích výhodní a střední Evropy je tento trend opačný.

### **7.1.4 Regulace kapitálového trhu**

Celkový nedostatek finančního kapitálu v makroekonomických sférách v České republice je také jedním z faktorů, které brání implementaci strategií těchto firem. Podmínky pro získání krátkodobého úvěru od domácích finančních institucí jsou pro tyto podniky mnohem těžší, než jejich získání od zahraničních finančních institucí. Tato situace má vliv na aktivity firem (zejména investice na vytvoření vlastní distribuční sítě, proniknutí do nových trhů atd.), které mají pomáhat těmto firmám proti konkurentům. Tyto finanční problémy také brání firmám při získání kvalifikovaných pracovníků, protože je nemohou zaplatit adekvátně konkurenci.

### **7.1.5 Vládní politika podporující export**

Další překážkou v činnosti těchto firem je malá podpora vlády. Tento stav je zapříčiněn tím, že vláda zatím nevidí jako nezbytné vytvářet strategie ke zvyšování globální konkurenceschopnosti českého průmyslu (například tím, že by identifikovala ty firmy, které mají budoucnost a snažila se jim pomáhat). Podpora by mohla být ve formě spolupráce se zahraničními nebo i domácími firmami při vývoji nových produktů, technologií atd., což by těmto firmám velmi pomohlo. Tito partneři by měli být vybíráni tak, aby u zaměstnanců nevzbuzovali dojem, že díky spolupráci mezi

podniky dojde ke snižování počtu pracovníků, nebo že spolupracující firma vnese do řízení takové metody, ze kterých mají pracovníci strach, protože si zvykli pracovat jinak.

Spolupráce zejména se zahraničními partnery by mohla pomoci těmto firmám v oblasti administrativních a celních bariér, se kterými se podniky potýkají hlavně při vstupu na nové západní trhy.

### **7.1.6 Bankovní systém dlouhodobých úvěrů**

Vzhledem k tomu, že současný bankovní systém nepodporuje export těchto firem, nezbyvá nic jiného, než financovat tyto exportní aktivity použitím jejich operativních krátkodobých úvěrů. Tato procedura je drahá, časově omezená a riziková pro exportéra investičního celku. Český bankovní systém ještě nepřipravil zdroje pro dlouhodobé úvěry, ani státní exportní garance je v nejbližší době v nedohlednu.

### **7.1.7 Vlastnictví bank**

Struktura vlastnictví bank je dalším faktorem, který také ovlivňuje chování těchto firem v současné době. Současné netransparentní vlastnictví bank způsobuje nejistotu těchto firem a jediným řešením by bylo zvýšení tlaku na banky, aby změnily podmínky pro poskytování úvěrů a garancí. Stát by měl poskytovat garance u důležitých projektů, zejména v oblasti infrastruktury a financovat nebo zavést přijatelné úroky nebo podmínky úvěru.

## **7.2 VNITROPODNIKOVÉ DOPADY**

### **7.2.1 Struktura vedení**

Současná struktura vedení těchto podniků je jedním z hlavních faktorů, který má velký vliv na činnost podniků. Schopnost managementu těchto firem přizpůsobit se probíhajícím změnám můžeme vzít jako další faktor, který brání změnám v těchto podnicích.

Transformace činností těchto firem pro zajištění jejich efektivního a úspěšného řízení způsobuje také problém vedení těchto firem. Existuje velký rozdíl mezi potřebnými znalostmi současných manažerů těmi znalostmi, které manažeři potřebovali v minulosti pod systémem centrálního řízení. Pro management těchto firem musí pochopit potřebu se dívat na jejich činnosti ze strategického hlediska. V současné době se na ně dívají z operativního hlediska. Je to dáno tím, že současné prostředí, ve kterém tyto podniky provozují jejich činnosti je jiné, než na které byly tyto podniky stavěny.



Dalším problémem, se kterým se tyto firmy potýkají, je že všechny zainteresované osoby ještě nepochopily logiku řízení akciových společností v tržní ekonomice. Jednoduchým srovnáním jak s americkou, tak se západoevropskou praxí zjišťují, že v naší struktuře je jeden orgán navíc – vrcholový management. Nerespektování této logiky vytváří organizační strukturu, která v sobě nese potenciální nebezpečí formálnosti. Uvedené orgány pak nejsou účelně zapojeny do celého řídicího systému. Členové těchto orgánů nemají vytvořené vhodné organizační předpoklady k žádoucímu plnění svých úkolů, vyplývajících z postavení těchto orgánů.

### **7.2.2 Spolupráce mezi podnikatelskými jednotkami**

Decentralizace, která byla prováděna v těchto firmách, nedokázala, jak vysvětlují managementy firem, vytvořit synergii mezi činnostmi divizí nebo mezi činnostmi útvarů těchto firem. Pozornost nebyla směřována ke koordinaci strategií divizí nebo útvarů, ale vedení těchto podniků je nechalo vytvořit nekoordinované individuální cíle a strategie. Toto způsobilo, že divize se vzdalují od celopodnikové strategie a jako výsledek není možné sladit jejich činnosti s korporáčními.

### **7.2.3 Informační systémy**

Jak jsem se již zmínil, je zřejmé, že organizační struktury těchto firem mají spíše vertikální než horizontální členění. To znamená, že všechna rozhodnutí musí procházet dlouhou cestou byrokracie předtím, než se dostanou na nižší úroveň implementace. Také nedostatek dobrého horizontálního toku informací způsobuje velký problém tím, že strategické jednotky mezi sebou soutěží, místo toho, aby spolupracovaly. Toto vede až tak daleko, že vedení těchto strategických jednotek si klade za cíl pouze řídit svá portfolia a nesnaží se vytvořit soulad mezi činnostmi jednotek. Přestože strategické jednotky s různými programy výroby mají také odlišnou vnitřní kulturu, styl řízení a procedury s vhodnými funkčními politikami, jejich existující rozdílné politiky mohou být pro úspěšnou implementaci jejich strategií harmonizovány.

Nedostatek dobrého informačního systému neumožňuje těmto podnikům získat například nejnovější informace o stavu konkurentů, potřebě zákazníků, a tím oslabuje činnosti lidí z obchodních oddělení a marketingu.

### **7.2.4 Systémy motivace a hodnocení pracovníků**

Současný systém kolektivního odměňování zaměstnanců musí být chápán jako jeden z důvodů, který ovlivňuje nebo brání zlepšení výkonu jednotlivců. Ten systém byl adoptován z minulého

centrálního systému, kdy všichni pracovníci byli považováni jako sobě rovní. Tento systém ale musí být změněn a nahrazen více radikálním systémem – například systémem podílu na zisku, odměn atd., které se ukázaly být efektivní v jiných tržních ekonomikách.

### **7.2.5 Úroveň technologie**

S přihlédnutím ke všem snahám firem o zlepšení vlastních technologií za posledních pět let musím konstatovat, že jsou stále ještě v některých operacích nebo aktivitách těchto firem používány technologie celkově na nižší úrovni než u západních konkurentů nebo v nově vznikajících podnicích v tomto oboru.

### **7.2.6 Hodnocení strategie**

Nedostatek vhodných nástrojů pro hodnocení výsledků procesu strategického řízení těchto podniků je dalším velkým problémem, kterým se vedení těchto firem musí zabývat. V současné době není možné porovnat skutečné výsledky a plány, aby mohl být uskutečněn nápravný krok k dosažení stanovených cílů. To vyžaduje například zavedení nového informačního systému, který by vytvořil synergii mezi strategickými podnikatelskými jednotkami a poskytl vedení klíčová data indikátorů výkonnosti.

### **7.2.7 Přehled prvního cíle**

Teoretické přezkoumání dané problematiky v souvislosti se současnou situací těchto firem ukázalo nekonzistentní stav, tím že implementace zvolených strategií těchto firem nebyla v souladu s teorií. Největší vliv na to má makroekonomická situace země, která je důsledkem přechodu z ekonomické politiky centrálního k tržnímu řízení. Podnikatelské prostředí a cíle, které vedení vytvořilo také mají do určité míry vliv na jejich transformační proces.

### **7.2.8 Přehled druhého cíle**

Po pečlivé analýze všech dat, která jsem za tři roky nasbíral, bylo možné stanovit, které interní faktory měly největší vliv na transformační proces těchto firem. Tyto faktory zahrnují podnikovou kulturu zděděnou z minulosti, zastaralou technologii, strukturu vedení a řadu dalších. Obecně lze konstatovat, že velké problémy jsou způsobeny lidmi, kteří svým chováním, postoji ke změnám, očekáváním ovlivňují fungování těchto firem.

### **7.3 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PŘÍNOSY PRÁCE**

Strategické řízení jako proces výběru nejvhodnějších koncepcí pro zajištění dlouhodobého úspěchu podniku je a bude jednou ze základních činností procesu řízení. Aktuálnost tohoto problému vystupuje do popředí nyní, kdy je zapotřebí provést změny způsobů řízení ve všech oborech. A proto výsledky této práce mohou být použity jako základní předpoklad strategického řízení jak zúčastněných podniků, tak i ostatních podniků v tomto oboru, které prochází transformačními změnami pro zajištění předpokladů úspěšnosti.

Praktickým přínosem této práce bylo vytvoření univerzální metodologie transformace, která bude moci být používána během vytváření strategie pro zvýšení efektivnosti a výkonnosti v jakékoli firmě působící v transformujícím se prostředí. A proto se tato práce snažila odpovídat na sporné otázky, které mohou vzniknout jak z hlediska veřejné politiky, tak i z hlediska investorů, kteří by se mohli rozhodnout v tomto oboru investovat.

Teoretický přínos této práce vyplývá z toho, že přispěla k tvorbě argumentů o tom, co se stane, když se firma rozhodne implementovat více než jednu strategii. Tím ukázala, jaký je rozdíl mezi teorií a skutečným stavem v porovnání těchto tří firem, které mají různorodé výrobní programy a jejich struktura není v souladu se zvolenými strategiemi. Práce se také zaměřila na tvorbu argumentů o tom, jaké dopady má celospolečenská změna na interní fungování firmy.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY (ZKRÁCENÝ VÝBĚR)

1. Adam, Jan (1993), Transformation to a Market Economy in the Former Czechoslovakia, *European-Asia Studies*, Vol. 45, No 4, pp. 627 to 645.
2. Aldag, Ramon J. and Timothy M. Stearns, (1987), *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, USA.
3. Ansoff, H. I. and Sullivan, P. A. (1993), Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula to Strategic Success. *Long Range Planning*, 26, No. 5, pp. 11-23.
4. Campbel, Andrew (1994), Diversification and Business Development, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 2, pp.128 to130.
5. Corbett, J. and Collin Mayer (1991), Financial Reform in Eastern Europe: Progress with the Wrong Model, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 7, No. 4, pp. 57 to 75.
6. Crockford, Doug (1994), Strategic Management in Privatised Businesses, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 2, pp. 111 to 118.
7. Čakrt, Michal (1993), Team Development Programmes for Top Management Groups in Czechoslovakia, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 11-25.
8. Drucker, P. (1992), *Řízení v turbulentní době*, Management Press, Praha.
9. Faulkner, David (1992) The Rover/Honda alliance, *Cases study*, Prentice-Hill International (UK).
10. Glueck, W. F. and Jauch, L. R., *Business Policy and Strategic Management*. 1. ed. New York, McGraw Hill 1988.
11. Hájek, Igor (1994) Czech Culture in Cauldron, *European-Asia Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 127 to 142.
12. Heady, C., Najma R., Stephen S. (1994) Tax Reform and Economic Transition in the Czech Republic, *Fiscal Studies*, Vol. 1, pp. 64-80.
13. Houlden, Brian (1990), Buy-Out and Beyond – Motivations, Strategies and Ownership Changes, *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 4, pp. 73-77.
14. Huntsman, Stephen (1994), Using Strategic Planning to Drive Organisational Change, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 50-55.
15. Jefferies, Ian (1993), *Socialist Economies and Transition to the Market Economy, A Guide*, Routledge, London.
16. Johnson, G. and Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice-Hill International (UK).

17. Kupka, Martin (1992), Transformation of Ownership in Czechoslovakia, *Soviet Studies*, Vol. 44, No. 2, pp. 297-311.
18. Mallya, Thaddeus J. S. (1996), Management Buy-out in the Czech Republic: Strategic Management Implications, MBA thesis, Nottingham Business School.
19. Mintzberg, H. and James Brian Quinn (1991), *The Strategic Process, Concepts, Contexts, CASE*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey (USA).
20. Moore, John (1992), British Privatisation - Taking Capitalism to the People, *Harvard Business Review*, January-February.
21. Parker, D. and Keith Hartley (1991), Do Changes in Organisational Status Affect Financial Performance? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.631 to 641.
22. Pearce, J. A. II, Robinson, R. B., Jr., Strategic Management, 4th ed. Boston, Irwin, 1991.
23. Pick, Miloš (1993), Quo Vadis – Homo Sapiens? Results and Alternatives for the Transformation Strategy of the CSFR, *European-Asia Studies*, Vol. 45, No. 1, pp. 103 to 114.
24. Polert, Anna and Irena Hradecká (1993), Between State Dis-ownership and Privatisation: *Managers, Trade Unions and Workers in the Czech Republic*, Blackpool.
25. Polert, Anna and Irena Hradecká (1994), Privatisation in transition: the Czech experience; *Industrial Relations Journal* 25:1.
26. Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
27. RUMETA (1993-1995) Annual Reports, and Unpublished Accounting and Working Documents.
28. Sadowski, Zdzislaw L. (1991), Privatisation in Eastern Europe: Goals, Problems, and Implications, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 7, No. 4.
29. Scase, Richard (1992), Development of Management Skills in Post-communist Countries: the Case of Czechoslovakia, *Human Resources Management in Europe*.
30. Scholes, K. (1992), British Steel, *Case Study*, Prentice-Hill International (UK).
31. Soulsby, A. and Ed Clark (1994), Institutional Restructuring in the Czech Republic: *The Role of Managers in the Emergence of the Privatised Companies*. Paper presented at the sixth Annual Conference of the Society for the Advanced of Socio-Economics, Paris.
32. TR-PLASTIC (1992-1995), Annual Reports and Unpublished Accounting and Working Documents.
33. Van de Ven, Andrew and Diane L. Ferry (1980), *Measuring and Assessing Organisations*, John Wiley & Sons, New York.

## 9 ŽIVOTOPIS

### A. OSOBNÍ DATA

1. **Jméno:** Thaddeus Joseph Sambeke Mallya
2. **Místo narození:** Moshi město, Tanzanie
3. **Jazykové znalosti:** angličtina, čeština a svahilština. Pasivně němčina a portugalština.
4. **Trvalé bydliště:** P.O.Box 8670 Moshi, Tanzanie

### B. VZDĚLÁNÍ A AKADEMICKÁ KVALIFIKACE

1. Vystudoval jsem manažerský kurz (Masters of Business Administration - MBA) na Nottingham Trent University ve Velké Británii v roce 1997.
2. Vystudoval jsem magisterské studium na Strojní fakultě Vysokého učení technického v Brně v roce 1990.
3. Vystudoval jsem technickou školu se zaměřením na strojírenství na Dar es Salaam Technical College v Tanzanii v roce 1983.
4. Vystudoval jsem Střední průmyslovou školu se zaměřením na strojírenství na Moshi Technical Secondary School v Tanzanii v roce 1979.

### C. ČLENSTVÍ V PROFESIONÁLNÍCH A ZÁJMOVÝCH ORGANIZACÍCH

1. Česká společnost ekonomická.

### D. PRAXE

**od září 1997 dosud:** Odborný asistent na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně

**leden 1996 - září 1997:** Pracoval jsem v První brněnské strojírně (PBS) Holding, a.s. na různých pozicích:

1. **leden - září 1997** – Zástupce ředitele dceřiné společnosti První brněnská strojírna Metall, a.s.
2. **září - prosinec 1996** – Generální ředitelství První brněnské strojírně Holding a.s. – speciální úkoly v oblasti marketingu, řízení lidských zdrojů a zahraničních projektů.
3. **leden - září 1996** - Vedoucí personálního oddělení v dceřiné společnosti První brněnské strojírně Metall, a.s.

**květen, 1983 - 1985** – Pracoval jsem jako hlavní technik montáže a servisu v Kilimanjaro Machine Tools Manufacturing Company.

**září 1982 – únor 1983** – Pracoval jsem jako technik montáže v Kilimanjaro Machine Tools Manufacturing Company.

**září 1981 – únor 1982** – Pracoval jsem jako technik údržby v Karanga Prison Boots Industry v Moshi – Kilimanjaro.

**září 1980 – únor 1981** – Pracoval jsem jako technik ve státním automobilovém opravárenském centru v Moshi – Kilimanjaro.

## **E. OBLASTI ZÁJMU**

Obchodní politika a rozhodování (Strategické řízení), Marketing, Mezinárodní obchod, Ekonomika se zaměřením na zahraniční investice, Malé a střední firmy, Řízení organizace a Řízení lidských zdrojů.

## **F. VÝZKUMNÉ A TECHNICKÉ ZPRÁVY**

1. V roce 1997 jsem prezentoval výzkum o možnostech proniknutí českých firem vyrábějící čističky odpadních vod na východoafrický trh.
2. Spolupráce s Edem Clarkem a Annou Soulsbyovou na výzkumu *The re-formation of the managerial elite in the Czech Republic*, který byl publikován v časopise *Europe-Asia Studies* v roce 1996.
3. Spolupráce s Edem Clarkem a Annou Soulsbyovou na výzkumu *The Emergence of Post-communist Management in the Czech Republic – Special Issue on Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe*, který byl publikován v časopise *Organization Studies* v roce 1996.
4. Od roku 1993 spolupracuji s různými západními a východoevropskými akademickými pracovníky na různých studiích v České republice.

## **G. PŘEDNÁŠKY, SEMINÁŘE A WORKSHOPY**

1. od září 1997 – přednášky na Obchodní akademii Sting v Brně na téma Průmyslová ekonomika a proces rozhodování.

## **H. PRÁCE S POČÍTAČI**

Znalosti IT – aplikace Windows, databázové programy, internet a komunikační technologie atd.

## **I. ZÁLIBY**

Sport, četba, cestování a dobročinnost

## **10 ABSTRACT**

My academic interest in this research is to establish the strategic management implications which the restructuring process being undertaken in the Czech Republic has over the Rubber and Plastic industry. The study focuses mainly on three former state owned companies, PLATEX, RUMETA and TR-PLASTIC. The study includes the historical evolution of these companies in order to be able to find out how policies and practices of the past have influenced their strategic management decisions since 1989.

The theoretical part of the thesis tries to explore the subject of the strategic management by looking at the meaning of managing strategically and how companies develop suitable strategies to allow them cope with uncertainties in the business environment in which they operate. The practical part starts by providing empirical evidences of restructuring process when the environment becomes uncertain. Then it examines evidences from the transformation process of the above mentioned companies in their effort to make their activities compatible with the present business environmental conditions in the Czech Republic. Much of the data came from several months of personal observation of their activities, contact with significant people within the companies, and internal documents. This part also looks at how the managers have used the strengths of their firms to exploit the available opportunities at the same time to correct their weaknesses. The chapter ends by summarizing the main findings of the study and suggests further steps to be taken by the management of these companies and also the policy makers to create favorable business environment for these firms to operate more effectively. In conclusion, the theoretical and practical contributions of this study on the issue of restructuring process during socio-political changes are outlined.