

MKH_MAN2 Management 2



Mgr. Pavel Dvořák

Od hierarchií k sítím — tradiční formy mezipodnikové kooperace

Seminární práce

20. prosince 2013

Obsah

Úvod: spolupráce a dělba práce.....	3
Zájmové a profesní sdružení.....	4
Konsorcium.....	5
Společný podnik.....	5
Kartel.....	5
Outsourcing.....	6
Franchising.....	7
Koncern a holdingová společnost.....	7
Fúze a akvizice.....	8
Závěr.....	8
Seznam literatury.....	9

Úvod: spolupráce a dělba práce

Spolupráce (kooperace) je považována za jev vytvářející a definující lidskou společnost. Dá se popsat jako jednání ve shodě, vědomé a účelové chování. Spolupráce umožňuje využít vzájemné pomoci jedinců k dosahování individuálních cílů.¹

Nedílnou součástí lidské společnosti je i dělba práce, tedy rozčlenění pracovního úkolu na několik menších podúkolů, které lze rozdělit mezi více lidí. Kdyby nebylo dělby práce, pravděpodobně by nenastala nutnost vzniku spolupráce, společnosti a civilizace, tak jak ji známe. Práce rozdělená mezi více jedinců bývá produktivnější než práce izolovaná. Je tomu tak z těchto důvodů:¹

- Tím, že jsou lidé odlišní, každý vykonává různý typ práce s různou efektivitou v porovnání s ostatními. Různí jedinci mají různé vlohy, kupříkladu autor této seminární práce je poměrně zdatný programátor, avšak jeho fyzické dispozice pro manuální činnosti nejlépe definuje expresivní slovo *přetrhdílo*. Proto se díky specializaci (tedy zaměření na práci, k jejímuž vykonávání je jedinec vhodnější) zvyšuje produktivita, což vede po zapojení směny ke zbohatnutí celé společnosti.
- V různých částech světa panují různé podmínky. Přírodní bohatství není rovnoměrně rozděleno, proto lze například očekávat, že obyvatelé Středomoří se budou více věnovat pěstování exotického ovoce, než lidé ze severu našeho kontinentu. Tyto rozdíly pomáhá překonávat právě dělba práce. Všeříkajícím příkladem budiž Japonsko, které bylo až do poloviny 20. století považováno za velice chudou zemi, protože japonské souostroví má žalostně málo nerostných ložisek, jež se špatně dobývají. Japonci proto přenechali těžbu surovin jiným státům, otevřeli se mezinárodnímu obchodu, a specializovali se pouze na zpracování importovaných surovin, díky čemuž se stali na dlouhá desetiletí technologickými lídry. Historicky s problematikou lokalit souvisí i místní tradice — pokud někdo nějakou činnost vykonával dlouhodobě, měl tendenci předat své těžce nabyté znalosti a zkušenosti svým nejbližším a *know-how* se tak koncentrovalo na jednom místě, což s sebou přinášelo konkurenční výhodu. V současném globalizovaném světě, kde lze informace distribuovat velice levně, není tato znalostní konkurenční výhoda již tak patrná, a to i přesto, že jsou důležité informace často chráněny pomocí patentů.
- Asi nejsilnějším argumentem ve prospěch dělby práce je existence projektů, jejichž zvládnutí není v silách žádného izolovaného jedince. Nejedná se pouze o nejnovější

technologické výstřelky, jako je letadlo Boeing 787 Dreamliner, na jehož vývoji spolupracovaly tisícovky lidí rozmístěných po celém světě, ale, jak ukazuje známý esej *Já, tužka*,² bez dělby práce by nebylo možné vyrobit ani věci běžné spotřeby.

- Jak tvrdí zákon komparativní výhody, jenž byl poprvé popsán Davidem Ricardem v roce 1817, do dělby práce se mohou úspěšně zapojit i lidé, kteří v ničem zvlášť nevynikají.³ Protože nadaný jedinec disponuje (stejně jako všichni ostatní) omezeným množstvím vzácných zdrojů (jako je čas, úsilí nebo motivace), vyplatí se mu vybrané činnosti delegovat na méně nadaného kolegu, i když je jasné, že tento kolega nebude natolik produktivní. Tato myšlenka se stane zřejmou až teprve poté, když analyzujeme ztráty vzniklé tím, že se nadaný jedinec zabývá určitou činností na úkor jiných.

Dělba práce se však netýká pouze jedinců, lze ji aplikovat i na vyšší celky.

Obchodní společnost je definována jako právnická osoba založená za účelem podnikání, která umožňuje spojení podnikatelských schopností několika osob nebo kapitálu a snižuje podnikatelská rizika.⁴ Český Obchodní zákoník definuje čtyři typy obchodní společnosti: veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezením a akciovou společnost.⁵

Stejně jako se osoby sdružují v obchodních společnostech, obchodní společnosti se mohou zapojovat do větších společenství, pokud je to pro ně výhodné. Ukážeme si několik tradičních příkladů takové mezipodnikové spolupráce.

Zájmové a profesní sdružení

V případě, že společnosti sledují podobný zájem či cíl, mohou se spojit do sdružení, aby zvýšily svou prosazovací sílu. V tomto kontextu se často zmiňuje lobbování, tedy prosazování zájmů sdružení u vlády, která na nátlak může reagovat změnou míry regulace daného odvětví.

Do profesního sdružení se, na rozdíl od zájmového, mohou kromě právnických osob zapojit i fyzické. Práce v některých odvětvích (advokáti, lékaři, exekutoři a další) je podmíněna členstvím, podobně jako tomu bylo u středověkých cechů; často se pak tato sdružení označují jako komory.

Příkladem budiž Asociace českých cestovních kancelářů a agentur, jejíž viceprezident Tomio Okamura je známý svými mediálními výstupy, v posledních letech zejména v politice. Toto sdružení spojuje několik set českých cestovních kancelářů a za nejvýraznější činnost považují připomínkování legislativy.

Konsorcium

Společnost, která chystá nějaký podnikatelský záměr, na nějž však nemá dostatek prostředků nebo zkušeností, může spolupracovat s další firmou a utvořit tak konsorcium. Naše legislativa ale tuto formu spolupráce nijak nepopisuje, proto je nutné vytvořit smlouvu o sdružení podle Občanského zákoníku.⁶ Podle Nového občanského zákoníku, který je platný od 1. ledna 2014, se musí založit nová společnost.⁷ Spolupráce v konsorciu bývá obvykle jednorázová.

Z mého blízkého okolí lze zmínit společný projekt firem Seznam.cz, a.s. a Smíchov Terrasse, s.r.o., které se rozhodly společně postavit nové sídlo Seznamu, protože tehdejší budova Paláce Křížíku v pražské Radlické ulici byla kapacitně i technicky nevyhovující. Stavba, nazvaná Palác Křížík 2, byla realizována v průběhu let 2010 až 2012 a její vybudování stálo více než 100 miliónů Kč.

Společný podnik

Tato forma spolupráce je známa pod názvem *joint-venture* a znamená vytvoření nového podniku se společnou majetkovou účastí. Podnikání v tomto stylu je typické pro firmy působící v různých státech. Zpravidla žádný ze společníků neusiluje o získání vedoucího postavení ve společném podniku a partneři se snaží o účelovou, úzce zaměřenou spolupráci.⁴

Společné podniky vznikají mnohdy v technologických firmách; obecně známými zástupci jsou Fujitsu-Siemens (počítače) nebo Sony Ericsson (mobilní telefony). Oba případy dopadly tak, že asijské podniky (Fujitsu a Sony) odkoupily po zhruba deseti letech od evropského partnera jeho podíl a staly se tak výhradními vlastníky.

Kartel

Kartel je definován jako oligopolní tržní struktura, jejímž výsledkem je dohoda mezi malým počtem firem o cenách a množství, respektive rozdělení trhu za účelem snížení nákladů spojených s konkurenčním bojem a maximalizací zisku celého odvětví.⁴ Kartely bývají postaveny na tajné úmluvě, která zavazuje všechny dodavatele statků chovat se tržně neefektivně, což jim přináší zvýšení výnosů, pokud se tak chovají všichni. Jakmile někdo z nich kartelovou dohodu poruší, všichni ostatní na tom trápí. Kartel je možné označit za organizaci, jež má výrobní, nikoliv však prodejní samostatnost, jednalo by se tedy o syndikát.⁶ Rozdíl mezi kartelem a zájmovým sdružením je v tom, že zájmové sdružení se nesnaží ovlivnit trh dohodou mezi členy, nýbrž přes dalšího účastníka (typicky přes vládu) lobbováním.

Kartely jsou v Česku nelegální, jejich vznik hlídá Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Pomocí argumentace teorií her a příkladů z praxe lze však ukázat, že kartely nemívají dlouhé trvání a že se ve skutečnosti jedná pouze o strašáka.⁸ Někteří ekonomové dokonce tvrdí, že by tento úřad měl být zrušen, protože zasahováním do volného trhu napáchá více škody než užitku.⁹ Z historického hlediska byly kartely ještě před sto lety legální formou kooperace.⁶

Za kartel lze považovat například Organizaci zemí vyvážející ropu (OPEC), což je mezivládní sdružení zahrnující země s významným podílem na trhu s ropou.¹⁰ V 70. letech 20. století se tato organizace rozhodla snížit množství nabízené ropy pomocí kvót a zároveň vyhlášením embarga (zejména na vývoz do USA), čímž došlo k tzv. ropnému šoku, který se projevoval několikanásobným zvýšením cen pohonných hmot. Dlouhodobě se však vysokou cenu nepodařilo udržet a v průběhu 80. let opět spadla na původní hodnoty (pokud srovnání cen očistíme o inflaci).

Outsourcing

Vhodným způsobem snížení nákladů firmy může být zadání některých činností externí firmě, které se označuje jako *outsourcing*. Vyplatí se to zejména u činností, ze kterých zadavatelský podnik přímo neprofituje, jež jsou však pro jeho provoz důležité. Existují i firmy, které předávají velkou část své výroby subdodavatelům a zaměřují se hlavně na kompletování a celkový koncept, což se projevilo u již zmiňovaného projektu letadla Boeing 787 Dreamliner.

Výběru dodavatele služeb je nutné věnovat velkou pozornost, aby nedošlo k poklesu kvality. Populární bývá například u softwarových firem outsourcing vývoje do Indie (nebo jiné země s nízkými mzdami) s vidinou podstatného snížení nákladů, ačkoliv programátoři jsou v těchto destinacích obecně považováni za horší (ať už z hlediska vzdělání či zkušeností) než v západních zemích. Firma tak může získat výsledný produkt levně, aby poté draze platila za údržbu nerozlušitelného zdrojového kódu, přepis nečitelné dokumentace a opravu defektního programu.

Kromě toho se za velké nebezpečí pokládá nedostatečná komunikace s dodavatelem služeb. Modelovým příkladem budiž katastrofa raketoplánu Challenger v roce 1986, při níž zahynulo všech sedm přítomných astronautů na palubě. Při vyšetřování, kterého se účastnil i nositel Nobelovy ceny Richard Feynman, bylo zjištěno, že jedna ze součástí od firmy Morton Thiokol, tzv. o-kroužek, byla navržena nepřiměřeně vzhledem k namáhání v podmínkách snížené teploty okolí. Hlavním důvodem byla špatná komunikace NASA s tímto dodavatelem při zadávání zakázky a podcenění rizik souvisejících s kontrolou jakosti.¹¹

Franchising

Za extrémní variantou outsourcingu lze považovat franchising (někdy psáno jako *franšízing*). Firma udělí licenci k užívání její značky (tzv. franchisu) dalším subjektům, a zadá tedy veškeré své podnikání někomu jinému a pobírá výnosy z těchto licencí. Kromě toho partneri úzce spolupracují na předávání znalostí z prodeje a budování značky. V obecné rovině lze franchisu definovat jako vertikálně organizovaný distribuční systém založený na smluvně zakotvené dlouhodobé kooperaci zajišťující jednotné vystupování zainteresovaných právně samostatných podnikatelů, z nichž jeden je dominantní poskytovatel franchisy a ostatní články distribuční cesty jsou příjemci franchisy.¹² Tento systém byl poprvé úspěšně zaveden v roce 1860 firmou Singer Sewing Machines v roce 1860 a od té doby se postupně rozšiřoval do dalších oblastí.⁴

Pro příjemce franchisy je výhodou tohoto typu spolupráce rychlejší růst jeho pobočky (oproti podnikání na vlastní pěst) a podpora ze strany vlastníka franchisy, která často zahrnuje vzdělávání a poradenství. Vlastník se naopak může soustředit na budování značky a zdokonalování procesů prodeje, protože se nemusí zabývat počátečním kapitálem a provozními náklady.⁶

Asi nejnámějším provozovatelem franchisingu u nás je firma McDonald's, tento byznys model využívají i firmy jako Yves Rocher, RE/MAX nebo Brněnka.

Koncern a holdingová společnost

Doposud jsme definovali spolupráci na bázi kooperace, při které si společnosti zachovávají svou hospodářskou samostatnost. Další možnost je sdružování na bázi koncentrace, kdy je jedna společnost pohlcena druhou, případně jsou tyto společnosti sloučeny do jiné. Jednou z variant koncentrace je koncern, v němž jsou zúčastněné společnosti právně samostatným subjektem mající jednotné vedení.¹³ Sdružování probíhá na základě smlouvy či dostatečné kapitálové účasti.⁶

Omezenou variantou koncernu je holdingová společnost, jejíž řízení je zaměřeno pouze na management, nebo na finanční strategii (manažerský vs. finanční holding).¹³ Ovládanému podniku (dceřiné společnosti) je tedy ponechána o něco vyšší volnost. Obchodní zákoník mezi koncernem a holdingovou společností takřka nerozlišuje.⁵

Jedna z největších českých holdingových společností je Agrofert, který bývá označován i za konglomerát, protože se kromě zemědělství a potravinářství zabývá i výrobou chemikálií, lesnictvím a nově i masmédií. Vypadá to, že tato společnost vstupem do jiných firem generuje výrazný synergický efekt, což vede k vyšším tržbám i zisku a celkově k pozitivnější bilanci.¹⁴

Fúze a akvizice

V případě, že se mateřská společnost v koncernu rozhodne dceřinou společnost zbavit právní samostatnosti, přejde k fúzi nebo akvizici. Fúze znamená sloučení či splynutí, akvizice zakoupení, pohlcení či získání.¹³ Výsledkem je každopádně o jednu společnost méně než na začátku operace; to znamená nižší režijní náklady a upevnění pozice na trhu pro výslednou společnost.

Za velké riziko fúze považují rozdílnou firemní kulturu obou firem, což se ukázalo kupříkladu v roce 2008 při začleňování eBanky do Raiffeisenbank, kdy banka přišla kvůli odlišné filozofii přístupu k zákazníkům o nejednoho dlouholetého klienta.

Závěr

Představili jsme si různé typy mezipodnikové spolupráce a ukázali si některé jejich příklady v praxi. Existují i další, moderní typy, jako je například strategická aliance,¹⁵ jejichž popis ale leží za hranicemi této seminární práce.

Je důležité vzít na vědomí, že různá uspořádání jsou vhodná pro různé situace; každou případnou spolupráci je vhodné si nejprve důkladně zanalyzovat a teprve poté si na základě této analýzy vybrat náležitý způsob spolupráce. Jinak může dojít k pozdějším komplikacím a ztrátě nejen prostředků, ale i obchodního partnera.

Jisté je však jedno: nebýt spolupráce, museli bychom oželet Boeing 787 Dreamliner.



Autor fotografie: Dave Sizer (<http://www.flickr.com/photos/21683557@N00/4188983799>)

Seznam literatury

1. MISES, Ludwig. *Lidské jednání: pojednání o ekonomii*. Liberální institut, 2006, str. 127–128 (spolupráce), 140–141 (dělba práce).
2. READ, Leonard. I. Pencil. *The Freeman/Ideas on Liberty*, prosinec 1958, str. 32–37.
3. PTÁK, Modrý. *Ekonomické nepravidelníky*. Stříbrný standard, 2011, str. 15–23.
4. ŽÁK, Milan a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Linde Praha, 1999, str. 263 (franchising), 325 (joint-venture), 332 (kartel), 480 (obchodní společnost).
5. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. In: *Sbírka zákonů*, § 66a (holdingová společnost), § 76 (veřejná obchodní společnost), § 93 (komanditní společnost), § 150 (společnost s ručením omezením), § 154 (akciová společnost).
6. SYNEK, Miroslav a kol. *Podniková ekonomie*. C. H. Beck, 2002, str. 82–87.
7. Zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*, § 2716 a následující.
8. ROTHBARD, N. Murray. *Zásady ekonomie: od lidského jednání k harmonii trhů*. Liberální institut, 2005, str. 461–476.
9. MACH, Petr. Úřad na zrušení: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚHOS). *Laissez Faire*, 2005, roč. 8, č. 5, str. 3. ISSN 212-8597.
10. MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Grada Publishing, 2009, str. 124–125.
11. FEYNMAN, Richard. *Snad ti nedělají starosti cizí názory*. Aurora, 2009, str. 236–257.
12. SCHREIBER, Pavel. *Franchising jako systém prodeje*. 2006. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, str. 61.
13. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing, 2011, str. 34–44.
14. JELÍNKOVÁ, Petra. *Strategická partnerství jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, str. 95–96.
15. ŠILHÁN, Josef. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.