

## K TRANSFORMACI JEDNOHO ČESKÉHO STROJÍRENSKÉHO KONCERNU. ZMĚNA KONTINUITOU – KONTINUITA ZMĚNOU<sup>1)</sup>

IVANA MAZÁLKOVÁ, DIRK TAENZLER

### 1. Transformace systému a boj o přežití jednoho podniku

Reformační politika české vlády se svou privatizační strategií zaměřila na rozdrobení průmyslu utvářeného silnou koncentrací. Příklad jednoho českého strojírenského koncernu však ukazuje, že se – přes všechny problémy tohoto podniku přizpůsobit se tržním podmínkám vlastními silami – prosazuje koncentrace. Místo toho, abychom uvažovali o zpoždění nebo úplném ztroskotání transformace, pokoušíme se v tomto příspěvku analyzovat strategie přežití a stabilizace podniku v situaci radikálně se měnících rámcových podmínek. Snahy zajistit a rozšířit klíčové funkce a dodavatelské vztahy jsou přitom považovány za vytváření nové organizace koncernu.

Východiskem analýzy je neobvyklé zjištění, že silně diverzifikovaný koncern představuje hustou a komplexní síť interních dodavatelsko-odběratelských vztahů, která při přechodu na tržní hospodářství hrozila roztržením. Tím byla bezprostředně ohrožena i jednota koncernu. Naše studie v návaznosti na aktuální diskusi o významu síťových struktur v organizacích ukazuje, jak na pozadí zostřujícího se konfliktu zájmů dochází mezi koncernovým holdingem a dceřinými společnostmi k pokusu novým způsobem usměrňovat výměnné vztahy. Z ekonomického hlediska se od velké specifikace zdrojů (např. vysokého stupně vnitrokoncernové dělby práce a rozpětí výroby, neformální výrobní znalosti pracovníků) dal očekávat vysoký stupeň propojení (Williamson 1981, s. 558). Také ze sociologického hlediska se jeví jako pravděpodobné, že v přechodné době poznamenané velkou nejistotou a nízkou důvěrou budou aktéři nadále pečovat o sehrané vztahy a lpět na pravidlech, očekáváních a uspořádáních, která jsou s nimi spojena. Z toho je možné vyvodit, že i po celkové privatizaci původně státního podniku by dědictví neformálních vztahů nadále určovalo hospodářský proces, a to do té doby, dokud by zodpovědní činitelé nezměnili své chování nebo nebyli vystřídáni (Pillath 1993, s.101). První možnost představuje forma nového státního kapitalismu v Maďarsku (Stark, 1994; Whitley/Henderson 1995), druhá, radikální metoda, mající za následek rozsáhlou deindustrializaci, byla zvolena ve východním Německu (Grabher 1994).

<sup>1)</sup> Příspěvek je rozšířenou verzí článku *Centralizace a decentralizace. Restrukturace českého strojírenského koncernu*, který byl publikován v němčině v edici WZB-Discussion Paper Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung v srpnu 1996. Jeho základem je empirický materiál získaný v období 1995-96 během hloubkových rozhovorů se třiačtyřiceti pracovníky na třech úrovních.

V námi projednávaném případě z České republiky nedošlo ani k začlenění (lock-in) do potenciálně sklerotizujícího výrobního prostředí (Läpple 1994, s.42), ani k rozpuštění koncernu. Za fasádou setrvalého stavu se ukázal dynamický vývoj, jehož nejnápadnějším rysem bylo rozdrobení koncernu v množství autonomních dceřiných společností. Na doprovodné anomické tendence rozpadu reagovalo vedení koncernu zavedením rozsáhlé restrukturalizace, jež má dlouhodobě zvýšit a institucionálně zakotvit jeho řídicí kapacitu. Hlavním motivem aktérů transformačního procesu se stal problém decentralizace a recentralizace. Krátký pohled zpět do historie podniku však ukazuje, že tento problém tu již jednou byl.

## 2. Koncern a kombinát

Koncern byl založen v polovině minulého století a dnes patří k největším komplexům metalurgie a strojírenství v České republice. Tvoří ho konglomerát z několika finálních výrobců a množství dodavatelů včetně primárních výrobců s velkým výrobním sortimentem. Vysoký stupeň vnitřní diverzifikace stejně jako stále se stupňující požadavek soběstačnosti lze chápat jako přežitek ze socialistické minulosti. Koncern byl skutečně integrován ve strukturu kombinátu, byl z ní však již v roce 1988 uvolněn. V samotném kombinátním svazku měly jednotlivé výrobní úseky velkou autonomii a mohly rozvíjet vlastní obchodní vztahy. Tato forma organizace vedla dokonce k tomu, že si v některých podnicích výrobní oddělení „kralovala“ sama.

Toto zjištění je překvapující v prostředí mimořádně přecentralizovaného hospodářství v československém socialismu, které bylo ve svém rozsahu srovnatelné jen s hospodářskou strukturou NDR. Zatímco východoněmecké kombináty byly jen umělými útvary, které ovlivnily rozbití regionálních sítí vztahů (Grabher 1994), byly české ekvivalenty (VHJ) na tradiční struktury pouze nastaveny a nezničily je. Tak se to alespoň jeví v předloženém případě.<sup>2)</sup>

Diverzifikace a autonomie dceřiných společností neprobíhá v žádném případě pod specifickým vlivem socialistické ekonomiky, nýbrž má kořeny daleko v minulosti. Problém řízení vyplývající z tohoto vývoje se poprvé přiosťřil po první světové válce. V souvislosti s konverzí závodu specializovaného z větší části na výrobu zbraní (70 %) a zařízení v diverzifikovaný koncern civilní výroby přibyla k tradičním klíčovému oblastem nová pole činnosti např. ve výrobě lokomotiv a elektrotechnice až po výrobu aut a letadel. Mimoto byla integrována průmyslová odvětví základních surovin a dodavatelů (doly, rozšířená výroba oceli). Ze strukturního hlediska tím byl položen základ tendencím osamostatnění částí podniku např. dceřiných společností. Přesto neměly dceřiné společnosti nebo části podniku takový stupeň autonomie, jakým disponují nyní. Jako stoprocentní dcery, jejichž podnikový pozemek a nemovitosti jsou mimochodem majetkem holdingu (jimž musí platit nájem), jsou závody pod přísnou kontrolou, disponují však mimořádným strategickým a operativním prosto-

<sup>2)</sup> Východoněmecké kombináty byly integrovány silně vertikálně, zatímco československé spíše horizontálně. Zkoumání vlivu kombinátní struktury na restrukturalizaci podniku vyžaduje další studii.

rem, jaký lze sotva najít ve srovnatelných západních koncernech.<sup>3)</sup> Podle naší teze omezuje vnitřní diverzifikace koncernu zásadním způsobem tendence k centralizaci, pokud by se opět vyskytly. Momentálně pozorovatelná míra autonomie se však také zdá být mnohovrstevným rysem transformace vyžadujícím vysvětlení.

### 3. Konsolidace: jednota koncernu – samostatnost dceřiných společností

Restrukturalizace koncernu započala koncem roku 1990 přeměnou státního podniku v akciovou společnost a závodů v dceřiné společnosti (s.r.o.) spravované holdingem. Osazenstvo bylo propouštěním, předčasným odchodem do důchodu a odlivem do nových malých a středně velkých firem během dvou let (1991-1993) redukováno o více než čtrnáct tisíc zaměstnanců.

Byly založeny první podniky s účastí zahraničního kapitálu (joint-venture) a převzaty některé podniky u nás i v zahraničí. Od roku 1995 uplatňuje koncern konsolidační kurz a zároveň se stal jako zaměstnavatel znovu atraktivním.<sup>4)</sup>

Konsolidační proces probíhal ve třech fázích. V první fázi hrál hlavní roli přenos vlastnických práv, ve druhé vytváření přístupů k trhu, ve třetí recentralizace a síťové propojení k zajištění synergických efektů. Paralelně k tomu se změnil rozhodovací a kontrolní struktury: z charismatického vedení v jedné hierarchické příkazové struktuře do rutinní a zvěcnělé autority v otevřenější organizaci.

Úkolem první fáze bylo položit základy pro restrukturalizaci. Hlavní problém při úpravě vlastnických a kontrolních struktur spočíval v řešení cílového konfliktu mezi zachováním komplexu a dosažením větší transparentnosti. Formální organizace koncernu spočívala v jen obtížně kontrolovatelné síti výměnných vztahů a ve vzájemných závislostech. Tento cílový konflikt se řešil mezi koncernovým vedením usilujícím o zachování koncernu, a představiteli státu majícími zájem na jeho rozdrobení. Státem kontrolované banky zaujaly pozici uprostřed. Rámec těchto vyjednávacích procesů mezi aktéry státu, bank a koncernového vedení určovala hospodářská politika vlády usilující o oddělení politiky a hospodářství. Vláda odmítala převzít zodpovědnost, zvláště pak finanční závazky za restrukturalizaci bývalých státních podniků, a usilovala proto o radikální rozdrobení také v případě námi zkoumaného koncernu. Tato politika nebyla prosazena důsledně. Sociálně-politické ohledy a privatizace ve formě kuponové metody nutily stát poskytnout garanci zachování hodnot (Hayri/McDermott 1995, s. 232),<sup>5)</sup> a tím ke konzervativním strukturálně politickým opatřením. Banky sice doporučovaly rozdrobení s cílem dosáhnout větší transparentnosti, atomizace v úplně samostatné jednotlivé podniky však nebyla v jejich zájmu (Hayri/McDermott 1995,

<sup>3)</sup> V kontextu jiného rozhovoru, např. s vedoucím koordinačního úseku na holdingu, byla pronesena následující teze: „V západních firmách není nutné disponovat přímými fidejucmi nástroji, protože se společnostmi svobodně podřizují exekutivě (např. holdingu, pozn. autorů), u nás tomu tak není.“

<sup>4)</sup> Návrat pracovníků ze soukromého sektoru však neřeší problém nedostatku pracovních sil.

<sup>5)</sup> Chceme na tomto místě upozornit, že Hayri a McDermott také prováděli studie v tomto koncernu. Jejich výzkum zachytil první fázi restrukturalizace a věnoval se především správním strukturám. Analýzy Hayriho a McDermotta pro nás byly bohatým zdrojem informací a teoretických podnětů. Dnes se však ukazují nové vývojové tendence, které dodatečně zachycují minulé události v novém světle.

s. 244). K zabezpečení výše zmíněného jim stačila právní samostatnost dcer a přidělitelnost zodpovědnosti v rámci struktury nákladových středisek. Banky požadovaly finanční a rozhodovací kontrolu, ale stejně jako vláda odmítaly zodpovědnost za restrukturalizaci. „Všepřítomnost“ bank (Lukas 1994, s. 11) v podnicích ještě neznamená, že se banky chtějí kromě restriktivních požadavků také aktivně podílet na restrukturalizaci (Hayri/Dermott 1995, s. 233). Spíše se naopak zdá, že banky jsou chytřejší než nechtě odkázaný na úspěch generálního ředitele, pokud nechtějí přijít o své „vklady“ (kapitálové podíly a kredity), ale chtějí především obchodovat a vydělávat. Banky se stejně jako stát staly proti své vůli zajatci hry, jejíž výsledek neurčují, nýbrž jen ovlivňují.

I když sanační plán předložený generálním ředitelem zachování koncernu předvídal, zdálo se, že se vláda na počátku obávala toho, že generální ředitel, žádající velkou část firemního majetku pro sebe, chce spekulovat s později ziskovým kapitálem, a cítila potřebu opětovný prodej dočasně upravit. Domněnka, že generální ředitel má sám největší zájem na zachování koncernu jako celku a jeho expanzi, se však jeví pochopitelnější.

Ve své dvojroli jako nejvlivnější podnikatel – kontroluje 20 % podílu – a inovující podnikatel představuje zároveň personifikaci koncernu. Přitom používá holding jako důležitý nástroj k výkonu moci. Jeho strategie se zaměřuje na vytvoření průmyslového impéria, které by mělo kontrolovat podstatnou část českého hospodářství. S tím souvisí otázka, jak velká je skutečně moc generálního ředitele a řídicí kapacita holdingu.<sup>6)</sup>

V první fázi, ve které byly předmětem jednání finanční otázky, přenos vlastnických práv, řešení starých dluhů a problémů likvidity podobně jako dodržování dřívějších smluv mezi státem, bankami a vedením koncernu, byla moc jednoznačně v rukou generálního ředitele. Z pohledu zaměstnanců byl tento komplexní proces nikoli neprávem označován za záchranu koncernu a považován za důkaz kompetentnosti ředitele, který takto zajistil podniku budoucnost. Vlastnická a kontrolní práva, která obdržel, mu zaručují formální legalizaci jeho nadřazené mocenské pozice a zajišťují mobilizaci odpovídajících mocenských prostředků. K výkonu své moci používá holding, jehož možnosti jsou však v podstatě omezeny na správní a kontrolní činnosti. Zajištění loajality jak vlastníků, tak manažerů a zaměstnanců, spočívá oproti tomu ve vyjednávání a obtížné přesvědčovací práci v komunikační rovině. Podnikatelské chování generálního ředitele není formováno trvalou kontrolou organizace, nýbrž technikou intervence „případ od případu“. Tato technika pomáhá demonstrovat jeho nenahraditelnost a zajišťovat jeho nárok na charismatické vůdcovství. Zásahy přicházejí většinou tehdy, když ztroskotaly pokusy příslušných zodpovědných osob prokázat svou kompetentnost, jeví se tedy jako nutné a legitimní. Intervence slouží sice v jednotlivých případech k udržení autority, rozměňují se ale více či méně v taktických opatřeních ad hoc, která pouze zabrání nejhorsímu, aniž by skutečně řešila strukturální problémy.

<sup>6)</sup> Denik Handelsblatt ze dne 31. 5. 1996 cituje příslušníky pražských bankovních kruhů, kteří si stěžují na to, že vláda nečinnně přihlíží, jak některé finanční a průmyslové skupiny přebírají kontrolu nad stále většími částmi českého hospodářství. V této souvislosti je také generální ředitel nazýván „vládcem nad giganty těžkého strojírenství“.

Přeměna semi-formálních a neformálních vlastnických práv hospodářských vůdců v socialistických podnicích (Mertlík 1993, s. 7)<sup>7)</sup> v legalizované vlastnické tituly je důležitým krokem na cestě k centralizaci moci. Následkem je oslabení zvláště neformálních kontrolních struktur v koncernu, o jejich odstranění však mluvit nelze. Ředitel si ve své důležité strategické pozici uprostřed mimo- a vnitropodnikových zájmových skupin totiž sám vypomáhá uměním „networkingu“. Zdrojem jeho moci je nejenom jeho postavení na špičce hierarchie, ale opírá se také o vnější a vnitřní podnikové vztahy vzájemné závislosti, které se v rámci rigidní příkazové struktury neřídí racionalitou tržních zákonitostí (efektivita, optimalizace užitku). Zde platí pravidla vyjednávání zaměřená na dosažení spravedlivého vyrovnání zájmů. Vyrovnání zájmů mezi státem, bankami a podniky popsali Hayri/McDermott. My se budeme dále zabývat vnitrokoncernovým vyrovnáním zájmů.

#### 4. Zkušební fáze: atomizace koncernu – difuze autority

Záchrana koncernu mohla být realizována jako heroický čin jedné z charismatických vůdčích osobností ekonomiky požívající důvěry jak státu a bank, tak zaměstnanců a zvláště manažerů; sanace a zajištění další existence však předpokládaly rozdělení moci a její převedení do každodenního života. Důkazem je průběh druhé fáze, kdy bylo vedení dceřiných firem předáváno manažerům rekrutujícím se v rámci koncernu zpravidla ze štábů manažerů pověřených operativními funkcemi v příslušných podnicích. Tato generace mladších manažerů vynesena do nejvyšších řídicích pozic se stala nositelem druhé fáze. Ačkoli se přenosu vlastnických a kontrolních práv vůbec neúčastnila, realizovala tato sociální skupina prakticky rozpojení, o které usilovala vláda a na kterém noví vlastníci (generální ředitel a banky) neměli zájem a snažili se mu zabránit. Vzhledem ke komplexní struktuře koncernu s několika desítkami velmi rozlišných dceřiných společností byly možnosti centrálního řízení značně omezené. Za těchto podmínek bylo pouze u menších podnikatelských jednotek možné sledovat jejich aktivity a řídit je. Generální ředitel svěřil proto zodpovědnost za řízení dceřiných firem do rukou manažerů, kterým poskytl širokou autonomii jednání a kteří měli v tržních podmínkách prokázat své schopnosti. Hierarchické řízení, které nebylo nadále možné, měla nahradit „neviditelná ruka“ trhu, a tímto způsobem napomoci selekci mezi manažery a společnostmi. Aby byli manažeři ochotni převzít obtíže a rizika spojená se sanací podniku a aby byla vytvořena vazba na koncern, musel jim být umožněn přístup k penězům a moci. Mimoto se s nadějí očekávalo, že prostor pro vlastní aktivitu poskytnutý v této fázi bude pobídkou pro schopné manažery, aby samostatně vyvíjeli a experimentálně ověřovali nové metody řízení. Koncern zasahoval až v případě neúspěchu manažerů. Poskytnutý prostor pro vlastní jednání byl využit velmi rozdílně. Příčinu lze spatřovat ve strukturálních i osobních důvodech. Strategie „osvědčování se“ přerostla do „divoké“ restrukturalizace se závažnými neplánovanými vedlejšími následky. Praktikování a institucionalizace tržních principů

<sup>7)</sup> Také socialistické státní byrokracie byly účelně odcizeny „osobní privatizací“ prostřednictvím úředníků Šrubař 1991).

v oblasti podnikových aktivit se zvrhla do „battle of the fittest“, probíhající i vnitropodnikově, která vedla k atomizaci koncernu a difuzi autority.<sup>8)</sup>

Ekonomicky nejdůležitějším faktorem atomizace byla jednoduše ta skutečnost, že v situaci, kdy ještě není dokončena restrukturalizace celého koncernu, vzrůstaly šance dceřiných firem dosáhnout zisku mimo koncern. Dodávky externím zákazníkům jsou výnosnější než dodávky ostatním dcerám koncernu, jak ukazuje příklad kovářny. Kovárna nepatřila ani mezi podniky s klíčovými kompetencemi, ani se vzhledem k zao-  
stalosti její technologie a nadměrné kapacitě nezdálo, že by mohla konkurovat na zá-  
padních trzích. Protože zde ale v čele stál jeden z nejschopnějších řídicích týmů  
v rámci dceřiných společností, podařil se jí zázračný vzestup na pozici modelového  
podniku. Aby si zachovala konkurenceschopnost, snaží se kovářna o přeměnu z inter-  
ního dodavatele na finalistu dodávajícího externím zákazníkům. Interní dodávky  
ostatním dcerám zahrnují většinou neopracované výrobky nebo polotovary, externí  
dodávky oproti tomu se zaměřují na finální produkty. Zpracovávání zvyšuje tvorbu  
hodnot a umožňuje vyšší zisk, jenž je předpokladem technické racionalizace zastara-  
lých zařízení. Strategie zajištění budoucí existence, kterou zvolila kovářna, byla hos-  
podářsky úspěšná a posílila její vliv v koncernu, na druhou stranu oslabil vnitrokon-  
cernové vazby s ostatními dcerami.

Nejen na příkladě této firmy lze prokázat jednoznačnou souvislost mezi stupněm  
tržní orientace na externí dodavatele a odběratele a úspěšnou restrukturalizací podni-  
ku. Vnitrokoncernové propojení bylo naopak v této fázi dokladem ještě neprovedené  
restrukturalizace. To platí především pro dodavatele. Bezmála tragickým případem je  
nástrojárna, v níž se vysoce specializovanou technologií zhotovovaly na objednávku  
nástroje pro koncernové podniky a která disponovala velkými znalostmi a dovednost-  
mi. Standardní produkty se vyráběly a exportovaly jen v nepatrné míře. Výroba těch-  
to produktů stejně jako výroba speciálních nástrojů však nevykazovala zisk. Z tohoto  
hlediska byly v tomto podniku výchozí podmínky pro jeho přizpůsobení tržním pod-  
mínkám strukturálně velmi nevýhodné. Managementu, jehož složení se často měnilo  
(během tří let byl ředitel vyměněn pětkrát), se nepodařilo najít cestu na nové trhy  
a zaměřit se na nové výrobní řady. Jeho existence byla zároveň ohrožována tím, že  
ostatní dceřiné firmy začaly nástroje – pokud nebyly na skladě – nakupovat levněji od  
externích dodavatelů. Podnik nevykazoval žádné známky restrukturalizace, byl zcela  
závislý na holdingu a od roku 1990 se nacházel neustále na pokraji likvidace.

Obdobně jsou na tom i zdánlivě úspěšné podniky. Vysoké obraty a zisky mohou to-  
tíž tento proces opožděné restrukturalizace zastřít, jak o zřejmuje příklad dceřiného  
podniku na výrobu zařízení. Výroba zařízení patří z hlediska obratu k úspěšným pod-  
nikům a jako jedna z prvních dceřiných společností rázně prosazovala atomizační stra-  
tegií až k radikálnímu odloučení. Při bližším pohledu je ale za těmito osamostatňova-  
cími pokusy zřejmá silná závislost na koncernovém svazu. Na rozdíl od kovářny  
nezaložila svůj úspěch na proniknutí na západní trhy, nýbrž na obnovení starých kon-  
taktů se zákazníky na trzích východních. Tyto vztahy ale neposkytují podněty pro

<sup>8)</sup> Vnitropodniková „privatizace“ byla sotva významně spojována s přenosem vlastnických práv, nýbrž spíše s eventuálním rozpadem velkopřmyslových struktur a „atomizací“ koncernu.

inovaci výroby. Stávající zdroje se využívají, ale nerozvíjejí, neprobíhá restrukturalizace podniku. Hlavní částí obratu se docílí realizováním starých nebo obnovených projektů. Proniknutí na nové západní trhy přineslo krátkodobě ziskové dodavatelské nebo licenční zakázky, ale nepodnítilo novou strategickou orientaci podniku. Příznacné pro tyto kontakty se západním trhem a inovace výroby na základě licenci je jejich zprostředkování generálním ředitelstvím, nejsou tedy ani vlastní aktivitou managementu dceřiné společnosti. Budoucnost tohoto podniku závisí podstatným způsobem na strategii a řízení ze strany koncernového holdingu. Převzetí bývalého státního výzkumného ústavu a proniknutí do nové oblasti činnosti („druhé těžiště výroby“) ve zcela jiném průmyslovém odvětví, které tradičně sídlilo převážně na Slovensku a k němuž české hospodářství rozdělením federace ztratilo přístup, podobně jako výstavba příslušných provozoven byly opět iniciativami ze strany koncernového vedení. Nehledě na to zavdala výdajová politika této firmy podnět k intenzivnějšímu koncernovému řízení, zvláště v oblasti finanční kontroly a podnikové strategie. Zisky, které nebyly odváděny koncernu, nebyly investovány do restrukturalizace, ale do obnovy a vybavení správních budov, do služebních vozů a vyšších platů.

Případ podniku na výrobu zařízení je poučný proto, že se zdejší management daleko zřetelněji než management kovářny snaží osamostatnit ze sebezáchovných důvodů, někdy dokonce na úkor podnikových zájmů. Tedy také z hlediska profesionality se vedení obou „úspěšných“ dcer zjevně liší. Není proto překvapující, že jeden z manažerů kovářny spatřoval v „privatizaci“ a „atomizaci“ jedinou možnou strategii rychlé a důkladné restrukturalizace v počáteční fázi, kterou je nyní třeba korigovat, což nutně povede k posílení koncernového svazu. Manažeři tohoto podniku se při nadcházející přeměně koncernu nemusejí ničeho obávat, budou totiž v každém případě patřit k vítězům. Manažer podniku na výrobu zařízení naopak trval nadále na bezpodmínečné samostatnosti, vědom si toho, že to je nejlepší zárukou zachování jeho pozice, kterou by při restrukturalizaci mohl ztratit.

Manažeři z dceřiných firem mají ještě jeden důležitý důvod, aby navzájem nepřicházeli do příliš těsného kontaktu, a to velké zadlužení dceřiných podniků mezi sebou. Vzhledem k tomu, že dodavatelé jsou ochotni poskytovat svým dlužníkům další dodávky až po vyrovnání starých dluhů a zaplacení zálohy a podniky strukturně trpí nedostatečnou platební schopností, obracejí se na externí dodavatele (pokud jsou k dispozici), aby unikly placení dluhů (nejprve jednou). Tržní restrukturalizace vnitrokoncernových vztahů zničila kooperaci koncernových dcer, založenou na důvěře a ohrožuje tak komparativní výhody koncernového svazu, v konečném důsledku také na úkor konkurenceschopnosti jednotlivých podniků.

Sečteno a podtrženo vedla „divoká“ strategie osvědčování manažerů k chaosu. Silné podniky se sice na trhu prosadily, ale lobbizmus praktikovaný v nejvyšších kontrolních grémích zbrzdil restrukturalizační snahy v méně úspěšných dcerách, kterým byla poskytnuta záchranná síť na úkor úspěchů podniku. Tento lobbizmus zabránil tomu, aby se podniky samy vyřadily ze hry podle pravidel trhu. Čistě podle principů podnikového hospodářství by býval koncern přišel o klíčové kompetence v oblasti těžkého strojírenství a stavby lokomotiv, zatímco se mohly úspěšně etablovat principiál-

ně nahraditelné podružné výroby, jako je kovárna. Koncernová strategie by čistě tržní restrukturalizací přišla vniveč. Lobbizmus tomu na jednu stranu zabránil, na druhou stranu vedl k tomu, že koncernová strategie už nemohla být důsledně realizována.

### **5. Fáze restrukturalizace: fúze dceřiných společností a funkční přeměna koncernového holdingu**

Analýza procesu atomizace ukázala, že transformační proces probíhá ve znamení boje o autonomii jednotlivých podniků, který vedl k rozpadu vnitrokoncernových vazeb. „Divoká“ restrukturalizace sice uvolnila tvořivé síly, ty se ale ve svém vývoji obrátily proti koncernovým vazbám a hrozilo jejich rozbití. Záchrana koncernu a skutečnost, že se dceřiné firmy osvědčily na trhu, však neodstranily organizační problémy struktury; ten se i nadále vyhrcoval. Z předchozí analýzy vyplynuly v podstatě dvě příčiny. Vzhledem k rozdílnosti výrob nebyl koncern schopen vyvinout a zavést do praxe ozdravné programy pro jednotlivé společnosti. Společnosti zase nebyly s to samy využít synergie ve vnitrokoncernových vazbách, které by jim teprve dlouhodobě zajistily konkurenceschopnost. Během „divoké“ restrukturalizace se prohloubily protikladné zájmy koncernového vedení a managementu dceřiných společností. Strategii boje o přežití vedoucí k atomizaci koncernu, s níž byl spojen nástup mladších manažerů z 2. linie ve fázi osvědčování, bylo nezbytně nutné vystřídat strategií posilující koncernový svaz.

Fúzi dvou dceřiných firem na počátku roku 1995 hodnotíme jako vstup koncernu do třetí fáze vlastní restrukturalizace. Důsledkem tržně motivované orientace na mimo-koncernové dodavatele byl v obou podnicích rozpad tradičních kooperací. Během roku 1994 se dodavatel (hutě) dostal do velkých obtíží a hrozilo, že zadusí velmi pozitivní vývoj odběratele (kovárna) a oba zbankrotují. Situace v hutích stavěla kovárnou před neřešitelné problémy v zásobování. V České republice fungující trh ještě neexistoval. Hledat dodavatele na západních trzích nebylo možné vzhledem k tamním problémům s dodávkami, které vyvolala nastupující konjunktura, mimoto stoupaly ceny a západní firmy se zjevně snažily ztížit českým konkurentům přístup na trh. Dále tu byly zcela specifické důvody, které kovárně bránily ve změně dodavatele. Prostorová blízkost a tradice tohoto propojení působila totiž kladně na tok informací a materiálů, navíc byly výrobní procesy propojeny tak úzce, že by přeseknutí tohoto funkčního výrobního řetězce nutně vedlo k značným organizačním a finančním problémům v kovárně. Výkopy se zpracovávají žhavé. Pokud se materiál odebírá od externího dodavatele, musí se obrobek nejprve v huti ochladit, převzít a potom musí být v kovárně opět rozžhaven. Tím se významnou měrou zvyšují náklady za dopravu, energii, skladování a přípravu, které při vnitrokoncernové spolupráci odpadají. Kromě toho se podstatně zjednoduší domluva jak o složení a vlastnostech materiálů, tak o dodacích lhůtách. Tato prostorová a mentální blízkost k zákazníkovi uvolňuje značné synergické potenciály, které se pozitivně odrážejí v kvalitě a ceně kovárenských výrobků.

Aby odvrátila hrozící společný zánik, rozhodla se kovárna hutě převzít a učinila v tomto směru nabídku koncernovému vedení. Tato první refúze dvou dceřiných spo-



lečnosti proběhla především na nátlak bank, které měly zájem na zachování menších, přehledných jednotek, zpočátku ještě při zachování právní samostatnosti podniků v rámci konsorcia. Konsorcium ale de facto vyvíjí své aktivity pod vedením managementu. Je příznačné, že popud k této fúzi působící jako výstřel ze startovní pistole vyšel z managementu jedné dceřiné společnosti a že fúze nebyla realizována jako volné spojení, ale jako hierarchické napojení. Vzhledem k nedostatku důvěry mezi manažery z podniků velmi rozdílných i svou podnikatelskou kulturou („příznivci tržního hospodářství“ versus „staré myšlení“) a zaměřením na konkurenční strategii osvědčování nebylo možné do síťové kooperace navzájem nezávislých podniků zavést tržně strukturované vztahy.

Koncern využil ze zdola vycházející tendence k fúzování na to, aby zahájil plánovanou restrukturalizaci koncernu, která měla navzájem sladit a včlenit do celkové strategie koncernu zprvu nekoordinovaně probíhající procesy sanace zajišťované dceřinými společnostmi a expanze, která vycházela především z aktivit holdingu (převzetí, joint-venture a kooperace s tuzemskými a zahraničními partnery). Jako první byla na základě intervence koncernu jinou dcerou převzata nástrojárna. Uskutečnit se mají i další fúze.

Usměrnění vnitřních mezipodnikových vztahů vedoucí ke stabilitě podniku je zároveň i předpokladem expanze mimo podnik. Expanze si redukci komplexity vyžaduje stále neodkladněji. Na druhou stranu je expanze nutnou podmínkou restrukturalizace, té totiž nelze dosáhnout pouze vnitřním ozdravením a stabilizací podniku, ale závisí i na vnějších tržních podmínkách. Protože se rozpadly staré dodavatelsko-odběratelské vztahy, český dodavatelský trh ještě nefungoval a přístup na západní trhy byl obtížný, byla expanze koncernu spojena se záměrem funkci finalisty nejenom rozšířit, ale zároveň ji zajistit prostřednictvím kontroly nejdůležitějších dodavatelů. Proto bylo třeba nově převzaté podniky nebo ty, které se podílely na výrobě, začlenit do nové struktury, která by pak také koncernu umožňovala nezávislost na západních podnicích a trzích, a naopak synergické potenciály proměnit v komparativní výhody.

Vzhledem k tomu, že interní propojení není v bezprostředním zájmu manažerů dceřiných společností, je vynucováno zesílenou centralizací. Prvním opatřením je již před delší dobou zavedené pravidlo takzvaného „last-call“, které říká, že materiál lze obstarávat externě teprve, když ho žádná z ostatních dcer není schopna dodat interně za cenu a v kvalitě srovnatelné se standardem. Koncern ale přišel na to, že takovéto direktivní prostředky nejsou příliš efektivní, pokud neodpovídají podnikovým zájmům. Jednou z jeho prvních reakcí na toto zjištění jsou zahájené a plánované fúze, které ale vlastně představují pouze mezistadium před čtvrtou fází, vytvořením asi osmi divizí jako základních stavebních kamenů budoucí struktury koncernu. Na rozdíl od mezipodnikové úrovně, která se vyznačuje přebíráním podniků nebo jinými formami přímého ovládnutí, se hierarchická organizace vztahů mezi koncernem a dcerami vzhledem k stupni diverzifikace a autarkie, kterého se má docílit, nejeví jako optimální.

Vedle forem přímého řízení, jako je centralizace nákupu a ostatních servisních služeb, začíná koncern praktikovat i formy nepřímého, metodického řízení od jednotně

prováděného školení manažerů až po symbolický management (vytvoření jednotné Corporate Identity). Koncem roku 1995 byl odstartován první velký a centrálně plánovaný restrukturalizační program. Jeho těžištěm je uskutečnění takzvaných „Centres of Excellences“. Jde o soubor programů restrukturalizace, zaměřených na organizaci, technologii a podnikovou kulturu, které jsou z velké části okopírovány od západního kooperačního partnera. Holding zprostředkoval pouze základní filozofii a manažerům dceřiných společností přenechal vlastní realizaci. Tato fáze se od fáze „divoké“ restrukturalizace liší tím, že proces je nyní sledován holdingem, který se pokouší shromážďovat a vyhodnocovat výsledky experimentů, aby mohl později vybrat jeden nebo více úspěšných modelů, a pokud to bude možné, proměnit ho ve standardní postup. Příklad ozřejmuje dialektiku samořízení a vnějšího řízení, které bude jako struktura, která je schopna odolat zubu času, charakterizovat i novou organizaci. Jak se vyjádřil jeden z náměstků, dojde k novému „kompromisu mezi centralizací a decentralizací“. Tento kompromis určuje směr, kterým se může ubírat řešení organizačních problémů koncernu. Nadcházející centralizace je podmínkou k tomu, aby se posílily vazby mezi koncernovými dcerami navzájem i propojení s externími dodavateli a odběrateli. Na druhou stranu lze od popsaného procesu atomizace, fúzování a vytváření divizí očekávat, že vznik jednotek ovládajících velké části trhu posílí decentralizační tendence v koncernu. Ztráta schopnosti řídit prostřednictvím hierarchie bude vyžadovat nové formy koordinace.

## **6. Prognóza: transformace neformálních vazeb v prvky formální síťové organizace**

Centralizace a decentralizace není jen obecným strukturálním problémem moderních organizací. V aktuálních diskusích se decentralizace stala důležitým krédem organizačních a manažerských teorií, které slouží také aktérům v transformujících se východoevropských společnostech jako návody k jednání. Rozdělení státních podniků, odbourání hierarchií, kooperativní propojení podniků a jejich částí jako organizační základny decentralizovaných rozhodovacích procesů a postupů lze v tomto momentě považovat za nejdůležitější procesy. Analýza ukázala, že v koncernu byla stejně jako v socialistickém podniku centralizace omezena a že současné posílení formální organizace a hierarchických struktur představuje nutnou korekturu socialistického dědictví, a tím předpoklad pro modernizaci podniku.

V socialistických státních podnicích Československa vládlo vakuum legality, které bylo spontánně zaplněno neformálními ekonomickými a sociálními vztahy. Důsledkem byl vznik informačního monopolu na straně podniků a oslabení centrálních plánovacích a kontrolních instancí (Mlčoch, cit. in: Mertlík 1993). Státní podnik představoval koalici formálních a neformálních zájmových skupin, přičemž neformální sítě hrály roli hlavních koordinačních mechanismů.

Síťové struktury v socialistickém nedostatkovém hospodářství měly charakter stabilizátorů na dvojí způsob. Kompenzovaly a reprodukovaly převis poptávky a vnitřní dezintegraci podniků (Rusmich, cit. in: Mertlík 1993). Po roce 1989 se sice zhroutil

formální organizace státních podniků, ale neformální struktury přetrvaly a roli stabilizátorů hrály i během transformace. Vystává však otázka, zda se mají tyto neformální sítě považovat za blokádu nebo za potenciál modernizace.<sup>9)</sup>

Kontrolní, komunikační a směnné vztahy zkoumaného strojírenského koncernu se v transformaci mění různým způsobem. Semi-formální nebo neformální vlastnická a dispoziční práva hospodářských kádřů v socialistickém podniku byla převedena do formálně-legálních nároků na tato práva (Mertlík 1993), což vedlo k centralizaci moci, ale ne k restrukturalizaci podniku. Ta byla zahájena nezávisle na koncernovém vedení v jednotlivých dceřiných společnostech, avšak důsledkem tohoto procesu byla atomizace koncernu do izolovaných podnikatelských jednotek. Formalizování vlastnických a kontrolních práv, zvláště ale atomizace koncernu způsobená tržní orientací koncernových dcer, vedla k oslabení síťových struktur. Prolomily se tak sice neformální kontrolní struktury v podniku, ale zároveň byly vypojeny základní vnitrokoncernové směnné sítě s informacemi a zbožím. Posílení formální organizace šlo ruku v ruce s odpojením komunikačních vztahů od formalizovaných kontrolních struktur. O důležitých rozhodnutích, jako např. o osudu jednotlivých dceřiných společností, se jedná na neformální úrovni v kruhu vlastníků a v kruhu ředitelů. Dokonce i regulace a prosazení vlastnických nároků je výsledkem jednání v těchto kruzích. Formální organizace je tedy i nadále omotána sítí vzájemných vztahů. Hlavní konflikty se ale již neodehrávají na rozhraní mezi formální organizací jako nástrojem bývalé státní plánovací a správní byrokracie a neformálních sítí jako autonomní sféry výrobců. Síťové struktury nyní umožňují, aby se konflikty, které vyplývají z formální organizace nebo v jejím rámci nejsou neřešitelné, urovnávaly mezi zájmovými skupinami samými, zvláště pak mezi frakcemi manažerů.

Oproti tomu vnitrokoncernové odběratelsko-dodavatelské vztahy byly přechodem k tržnímu hospodářství ohroženy a zdálo se, že se rozpadnou. Smysl těchto sítí přešel na interně a externě konstituované tržní vztahy a obrátil se proti bývalým kooperačním partnerům. Podnik zůstal dezintegrovan a jeho atomizace vedla téměř až k rozpadu koncernu. Tím se posílily tendence k beztvárnosti a chaosu, které již nemohly být sítěmi zachyceny. Ve snaze zabránit svému rozpadu a ztrátě synergických efektů, zavedl koncern řadu opatření s cílem obnovit vnitrokoncernové kooperační sítě, které ale tímto aktem změnily svou formu. Jejich režiséři jim určují novou cílovou orientaci. Neslouží již neformálním osobním zájmům socialistických ředitelů spravujících svá oddělení a závody jako své „říše“, nýbrž podléhají vzájemné kontrole a souhlasu nových vlastníků a manažerů. Institucionalizace nových vlastnických a mocenských poměrů se projevuje tedy i v rovině směnných sítí.

Proměna formy síťových struktur má různé varianty v závislosti na odvětví a právní formě podniku. Nejjednodušší formou propojení jsou kontakty s externími obchodními partnery. Všechny podniky koncernu nabízejí vždy také produkty ostatních dcer a do této zákaznické sítě jsou zapojovány i nově získané podniky. Podnik stavějící tur-

<sup>9)</sup> Tzv. pakty ke splnění plánu fungovaly ve východoněmeckých podnicích jako blokády modernizace. V zásadě však přetrvává nutnost kooperačních struktur pro zachování funkčnosti podnikových procesů (Voskamp/Witke 1990).

bíny rozvinul tento postup do modelu, v němž podnik, který získal zakázku, vystupuje jako generální dodavatel pro celý projekt, např. stavbu elektrárny, a potom uzavře smlouvy s ostatními koncernovými dcerami jako se subdodavateli. Na rozdíl od rozpuštění této sítě proběhla u hutí a kovárný fúze, síťové struktury byly tedy přeměněny v hierarchie. Podobný postup lze zaznamenat u tradičních klíčových funkcí a jejich nejdůležitějších dodavatelů (připadá v úvahu u výroby zařízení a turbín). Ve zcela jiném světle se jeví vývoj nově získaných automobilových podniků. Zde zůstane zachován jejich statut samostatných akciových společností s vlastní výrobkovou řadou a ochrannou známkou, na koncern jsou ale vázány kapitálovými podíly, dodavatelskými vztahy a kooperacemi v oblasti vývoje. Mimoto se rozběhly výrobní a vývojové joint-venture se zahraničními partnery ve stavbě turbín a v elektrotechnice.

Budoucí struktura koncernu, sestávající přibližně z osmi divizí s rozdílnými právními statuty, nebude jen sítí osobních vztahů, ale i sítí organizací, ve které snad bude vláda manažerů a vláda vlastníků do sebe zapadat (k tomu hlouběji Windolf 1994). Holding se snaží na jedné straně posílit své řízení v dceřiných společnostech, na druhé straně chce postoupit zodpovědnost za restrukturalizaci managementu jednotlivých podniků, protože jen ty mohou podniky ozdravit a přizpůsobit trhu. Prostá centralizace by zablokovala podnikatelský potenciál v dceřiných společnostech. Předpokladem restrukturalizace je proto decentralizace rozhodovací a výkonné moci. Stávající střet zájmů mezi manažery holdingu a dceřiných společností by mohl být institucionalizován jako produktivní rozpor ve formální síťové organizaci. Zda k tomu dojde, závisí v neposlední řadě na výsledku konfliktu mezi manažerskými frakcemi, tedy na tom, zda se prosadí zastánci centralizace, či decentralizace.

## **7. Závěr: Mnohotvárnost výrobního prostředí a jednota podnikové kultury**

V reorganizačním konceptu koncernu hraje podniková kultura důležitou roli. Směrem dovnitř i navenek má vyjadřovat a posilovat jednotu koncernu. Interně mají být manažeři a zaměstnanci všech dceřiných společností uvedeni zpět do kruhu koncernové rodiny a sjednoceni „v duchu zakladatele“. Navenek tomu odpovídá posílení holdingu jako centrály se světově uznávanou ochrannou známkou. Vnitřní vztahy mezi dcerami mají být podobně jako vztahy k externím dodavatelům a zákazníkům uspořádány novým způsobem s ohledem na nadřazené koncernové cíle. Při prosazování nové podnikové kultury vyvstávají obtíže, kterými se budeme na závěr zabývat opět na příkladu fúze hutí a kovárný. Ukážeme tak, jaký vliv má podniková restrukturalizace na sociální vztahy a kulturu v podniku.

Jedním z prvních opatření, která nový management kovárný přijal po privatizaci, aby se zvýšily produktivita a výnosy, byla ještě před modernizací zařízení reorganizace využívání pracovních sil, a to přechod od úkolové k hodinové mzdě. Nový mzdový systém má přímý vztah k proměňujícím se řídicím strukturám. V socialistickém podniku byla úkolová mzda výrazem moci dělníků a pracovní dohody mezi osazenstvem a vedením. Pro snazší kontrolu nad pracovním nasazením nahradil mana-

gement tradiční úkolovou mzdou mzdou hodinovou. Současný systém odměňování umožňuje objektivní a především flexibilní využívání pracovních sil<sup>10)</sup> podle funkčních požadavků vyplývajících ze zakázky, je tedy podmínkou kvalitní produkce i časové kalkulace, a tím kontroly dodacích lhůt.

Mimoto management zavedl rigidní systém trestů. Výroba zmetků a nekázeň, jako je pozdní příchod či protahování přestávek, jsou postihovány srážkami ze mzdy, které u nejnižších mezd ( a při drasticky stoupajících životních nákladech, zejména na dopravu) mohou rychle udělat „průvan v peněženkách“. Tato opatření se neminula účinkem, i když přitom došlo ke konfliktům. Koncern byl sice i za socialistických časů pověstný tvrdou pracovní disciplínou, nyní se však zodpovědnost a výkon přiděluje, popříp. světuje, kontroluje a hodnotí individuálně.<sup>11)</sup>

Zavedení hodinové mzdy a kárných opatření přispělo nejenom k racionalizaci využívání pracovních sil a plánování výroby, ale změnilo i pracovní vztahy a postoj k práci. Lidé k sobě našli nový přístup. Na jedné straně se již tolik nediskutuje jako v socialistickém podniku, na druhé straně komunikuje se zaměstnanci i vrcholový management, což se dříve téměř nestávalo. Za socialismu zde ředitelé striktně dbali na dodržování disciplíny a do výroby zavítali jen málokdy. To se v kovárně radikálně změnilo. Vedení pravidelně navštěvuje závod a radí se s osazenstvem.

Tento domnělý rozpor mezi úbytkem a nárůstem komunikace v závodě se ale rychle rozplyne, pokud si uvědomíme, že vůbec nejde o to, zda je komunikace více, či méně, nýbrž o změnu obsahů rozhovorů, což svědčí o změně struktury. Nyní se nesmlouvá o vyrovnání zájmů, ale hledají se společná řešení problémů. Vyrovnání zájmů bylo zcela vytěsněno z továrny a již nezatěžuje pracovní proces, pracovní vztahy však zvěcněly. Krátce řečeno: proběhla depolitizace a profesionalizace práce.<sup>12)</sup>

Nové formy vlády a kontroly potlačily rozhovor ve prospěch anonymní moci všudypřítomného „tlaku“, kterému lze jen stěží uniknout a proti kterému nepomáhají žádné argumenty. Průběžně používaný termín „tlak“ odráží neosobnost a technickou povahu nové podnikové moci, které jsou podřízeni i ti, kteří vládnou. Posílením formální organizace se změnila i role mistra: vzrostla jeho moc, ale zároveň i odpovědnost. Považuje se za funkcionáře „tlaku“, který přichází shora a který on předává dál. „Tlak“ nabývá již téměř mytických kvalit, když vedoucí závodu zakončí výčet úspěchů větou: „Za to všechno vděčíme tlaku ze strany našeho vedení.“ V této souvislosti jeho mistr přiznává se vzednutou hrudí: „Zvládneme ho!“ Tlaku nelze, již vůbec ne jako dříve, odolávat argumenty a vyhýbat se mu. Lze se mu pouze postavit tváří v tvář jako šanci, jak se osvědčit. Tento fenomén „tlaku“, který není ničím jiným než technicistickým

<sup>10)</sup> Již za socialismu se mistr pokoušel pomocí rotace profesí docílit větší flexibility při využívání pracovních sil. Zároveň také předcházela privatizaci výrobních prostředků dělníky.

<sup>11)</sup> „Aktivní zakázky se stále kontrolují. Trvalo také dlouho, než si lidé na to zvykli. Přenesli jsme zodpovědnost až na dělníka u stroje. Na začátku se to samozřejmě nikomu nelíbilo. Museli ale toto rozhodnutí akceptovat, a „jestli se ti to nelíbí, můžeš jít.“ (vedoucí divize)

<sup>12)</sup> „Formálně měli noví manažeři malou možnost ovlivnit personální politiku v podmínkách chronického nedostatku pracovních sil a neúčinných prostředků motivace. Liniový manažer byl stěžejním při dosažení výroby. Alokace bonusů a přesčasů hrála přitom klíčovou roli (a byla častým zdrojem konfliktů) ... Velmi se využívalo prémie, bonusů a přístupu k přesčasům při individuálních vyjednáváních mezi liniovými manažery a dělníky“. ARIANE HEGEWISCH, CHRIS BREWSTER, JOSEF KOUBEK. *Different Roads: Changes in Industrial and Employee Relations in the Czech Republic and East Germany since 1989*. *Industrial Relations Journal* 27: 1996, s. 50-64, s. 54f.

projevem sociálního vztahu, se stal základním vzorcem nového konsenzu mezi vedením a zaměstnanci. Vedoucí závodu mluví o „vyšším stadiu morálky“, ke kterému se v podniku dospělo.

Se systémem podnětů a kontroly souhlasí v kovárně valná většina zaměstnanců. To vše je třeba hodnotit jako výraz prosazení principu svobodné námezdní práce: pracovní síla je volně k dispozici v rámci vypověditelného smluvního vztahu, tedy s možností propuštění z ekonomických či disciplinárních důvodů. Podmínkou je oddělení dělníků od výrobních prostředků, které si za socialismu již téměř přivlastnili. Na tuto proměnu si však dělníci ještě zcela nezvykli. Odbory nejsou ještě stále považovány za legitimní zástupce dělnických zájmů. Převládajícím modelem spíše individualistického řešení konfliktů<sup>13)</sup> je i nadále přímý rozhovor s mistrem, i když se již rýsuje trend k odosobnění a zvěcnění, formalizace a tendence k větší abstrakci v pracovních vztazích.

Zatímco se kovárna velmi rychle propracovala na první místo mezi modernizátory v koncernu, setrvala huť v zajetých kolejích chování z dob plánovitého hospodaření a spoléhala na to, „že generální ředitel s tím už něco udělá“. Po převzetí v hutí dále vládl pakt mezi zaměstnanci a vedením a ve vědomí dělníků měla i nadále prioritu výroba.<sup>14)</sup>

S fúzí na sebe narazila dvě rozdílná výrobní prostředí.<sup>15)</sup> Důležitý je přitom poznatek, že tyto rozdílné kultury nelze redukovat na protiklad starého myšlení ze socialistických dob a moderní tržní orientace. V epoše těžkého průmyslu tvořili „vaříči železa a ocele“ spolu s horníky páteř hospodářství. Vytvářeli (materiální) základnu průmyslové kultury. Dělníci si byli vědomi, že reprezentují dělnickou elitu. Status hutí navíc ještě zvýšil sovětsko-ruský model modernizace, jejíž těžiště bylo spatřováno v těžkém průmyslu. Dělníci v hutích patřili k „primární výrobě“ a stáli v čele dělnické třídy, požívající nejvyššího ocenění a značných privilegií. To vše je důležité k pochopení toho, co znamená převzetí hutě, která byla ve všech ohledech kromě zisku větší, relativně malou kovárnou – jde totiž o skutečnou revoluci: o převrácení tradičních, socialismem navíc ideologicky podporovaných vnitrokoncernových stavovských pořádků.

Huť a kovárna patří obě k metalurgii a v prostoru koncernu spolu dokonce bezprostředně sousedí. Přesto jsou kovárenství a hutnictví dva výrobní světy s rozdílnou technologií, různými pracovními postupy a vlastním pracovním étosem. Za socialismu stála huť na vyšším stupni hierarchie než kovárna. V rámci transformace a „privatizace“ se staly právně samostatnými dceřinými společnostmi, a tedy formálně partnery na stejné úrovni. Převzetí hutě představuje následně její „degradaci“ na „dceřinou společnost dceřiné společnosti“. Tím huť ztrácí na důležitosti, zatímco kovárna zažívá vzestup, a navíc se radikálně mění stará hierarchie ve vztazích mezi oběma podniky. Huť těšící se tradičně velké prestiži („primární výroba“) se stává dodavatelem a tendenčně podřízenou výrobní oblastí nyní dominující kovárny. Zaměstnancům

<sup>13)</sup> tamtéž, s. 54.

<sup>14)</sup> Srov. MAZÁLKOVÁ I., *Role managementu při formování organizačních vztahů v českých privatizovaných podnicích* v: J. Vlášil, I. Hradecká, I. Mazálková. *Velká privatizace: Sociální konflikt a konsensus*, Sociologický ústav AV ČR, Praha 1994, s. 41.

<sup>15)</sup> Narozdíl od instrumentálního konceptu podnikových kultur mluvíme raději o výrobním prostředí, abychom zdůraznili aspekt života v tomto prostředí.

hutě se svět obrací vzhůru nohama. Porušení neuvědomovaných si pořádků pokud jde o prestiž a pořadí v hierarchii vedlo k narůstání dlouhodobého konfliktu, který zatěžuje vztahy mezi podniky, jak se ukázalo na příkladu zavedení nových standardů kvality v hutě.

Osazenstvo hutí tvrdí, že požadavky na kvalitu ze strany kovárny nejsou realistické, tzn. nelze jich dosáhnout s materiálem, který je k dispozici, a vyvozují z toho, že lidé z kovárny o hutnictví nic nevědí. Management je prý dokonce slabý a udílí „jako tenkrát komunisti“ nesmyslné příkazy zhora, které jsou ve výrobě neproveditelné. Toto označkování manažerů kovárny je v příkrém rozporu s názorem těchto „zastánců tržního hospodářství“ na sebe sama a se vztahem zaměstnanců kovárny ke svým manažerům, se kterými se ztotožňují a nehledě na veškerou tvrdost otevřenější a kooperativnější styl vedení chválí. Z pohledu kovárny jsou „komunisty“ naopak lidé z hutě. Rozdíly v hodnocení nového vedení musí mít tedy jiné, subjektivní důvody, které souvisí se sociálním postavením jednotlivých aktérů.<sup>16)</sup>

Zaměstnanci hutě zdůrazňují své hluboké odborné znalosti, které se již osvědčily v přechodu od masové výroby ke zhotovování malých sérií. „Každé tavení je jiné“, tzn. vyžaduje jisté „tajné vědomosti“, o kterých nemají kováři, kteří dokáží myslet jen na „peníze“, jak si stěžoval jeden z mistrů, ani tušení. Zaměstnanci hutě se považují za skutečné alchymisty a cítí se nepochopení a podceňování profánními kovárenskými řemeslníky. Pokud jde o správné složení taveniny, považují se lidé z hutě za zneuznané mistry oboru. „V tomto ohledu jsme dobří. Co se nám řekne, to uděláme!“ Tím ale sami říkají, že vlastně žádné problémy s kvalitou neexistují. Za stejných podmínek pro nákup materiálu, často dokonce s horšími výchozími surovinami a se stejným zastaralým zařízením nepředstavuje pro hut' v zásadě žádný problém dostát zvýšeným nárokům kovárny na kvalitu, která dodává na západní trhy.

Zaměstnanci hutě se cítí ošizeni o uznání svých výkonů v morálním, ale i materiálním smyslu. Ze špatného materiálu vykouzlí pro kovárnu vždy požadovanou kvalitu. Přesto jsou neustále káráni. Kvality se totiž docíluje na úkor produktivity a výnosů. „Když se vyrábí z horšího materiálu, trvá to déle. Spotřebuje se víc energie, je potřeba víc pracovních sil,“ takže nakonec vznikají i problémy s dodacími lhůtami. Vzhledem ke značnému omezení sortimentu není již také možné jako v dobách socialistické masové výroby hodnotit zmetky jiným způsobem. Ačkoli stoupá výkon, klesá rentabilita a hutě jsou stále vytýkány vysoké náklady.

V konfliktu mezi hutí a kovárnou se překrývají problémy vyplývající z převrácení starých pořádků s těmi, které souvisí s přechodem od plánovitého k tržnímu hospodářství. Oba procesy se scházejí ve změně z původní orientace na výrobu k orientaci na zákazníka. Chyba hutě spočívala v tom, že si ponechala své dosavadní české zákazníky včetně vnitrokoncernových, kteří ve velké většině nebyli solventní, a vůči kovárně neprojevila příliš zájmu splnit její zdánlivě přehnané nároky. Kovárna se oproti tomu úspěšně etablovala na západních trzích a získala zákazníky schopné platit. Management kovárny si v koncernu vytvořil pozici, na jejímž základě mohl zahájit převzetí hutě, a tím kontrolu nad hlavními dodavateli. Slovy obsluhy pece v kovárně:

<sup>16)</sup> Pracovník na pozici taviče uvedl lapidární důvod: „Je to v lidech.“

„Protože jsme teď dohromady, odpadá problém, jestli něco dostaneme, nebo ne. Prostě na řadě jsme teď my. Dostáváme také pro kovářnu víc materiálu a nemusíme žebrot o každý kousek.“ Kovárna je nyní ten ekonomicky silnější, což se také organizačně projevuje v jejím pevném postavení v koncernu získaném uskutečněnou fúzí. Jako nový vlastník hutě jí nyní vnucuje striktně tržní restrukturalizaci. Nové zaměření zformuloval již výše citovaný ředitel závodu: „Výroba slouží obchodníkům.“ Tato logika je fúzí vnášena do vztahu hutě a kovářny.

Fúze z tohoto pohledu představuje transformaci v malém a z hlediska hutě kolonizaci tržně orientovanou kovářnou. Proto nepřekvapuje negativní postoj vůči novému managementu. Problém s kvalitou přitom hutěři dramaturgizují, aby zastřeli ztrátu prestiže a to, že se na nátlak „cizího“ managementu museli přizpůsobit novým rámcovým podmínkám.

Nová podniková kultura by mimo jiné měla překonat odcizení mezi podniky vzniklé v důsledku převrácení stavovských pořádků v koncernu, nejasnosti mezi zaměstnanci a managementem vyplývající ze striktního prosazení vztahů založených na práci ve mzdě a také konflikt zájmů mezi dceřinými společnostmi a manažery zapříčiněný radikální tržní orientací ve fázi spontánní restrukturalizace. Musela by být ale posílena komunikace na všech úrovních a mezi všemi úrovněmi, zrušena zostřená disciplinární opatření a odstraněny hierarchie, které byly v rámci transformace zpočátku dokonce záměrně budované. V chování manažerské frakce, která hraje roli průkopníka modernizace, lze přinejmenším zárodky takového vývoje spatřovat.

## 8. Literatura

- GRABHER G.: *The Elegance of Incoherence. Institutional Legacies, Privatization and Regional Development in East Germany and Hungary*. WZB-Discussion Paper, Berlin 1994
- HAYRI A., MCDERMOTT G. A.: *From Grand Designs to Improvizations: Fallacy of Economic Orthodoxy*. In: Rudolph 1995, s. 230-248
- LAEPPLER D.: *Zwischen gestern und übermorgen. Das Ruhrgebiet – eine Industrieregion im Umbruch*. Kreibich/Schmid/Siebel/Sieverts/Zlonicky(ed.), Bauplatz Zukunft. Dispute ueber Entwicklung von Industrieregionen, Essen 1994, s. 37-51
- LUKÁŠ Z.: *The Czech Republic: On the Path to Growth*. In: Wiener Institut fuer Internationale Wirtschaftsvergleiche – Monthly report Nr. 4, 1994, s. 10-16
- MERTLÍK P.: *Institutional Change: Some Czech Lessons*. Karlova Univerzita Praha, Fakulta sociálních věd, Institut pro hospodářský výzkum, Praha 1993 (Typoskript)
- PILLATH C. H.: *Informal Constraints, Culture and Incremental Transition from Plan to Market*. In: H.-J. Wagener(ed.), *On the Theory and Policy of Systemic Change*, Heidelberg 1993, s. 95-20
- RUDOLPH H. (ed.) ve spolupráci s SIMON D.: *Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen, Handlungslogiken und –ressourcen im Prozess der Transformation*. WZB-Jahrbuch 1995, Berlin 1995
- ŠRUBAŘ I.: *War der Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung*. Köellner Zeitschrift fuer Soziologie und Sozialpsychologie 3/1991, s. 415-432
- STARK D.: *Nicht nach Design: Rekombiniertes Eigentum im osteuropaischen Kapitalismus*. PROKLA. 1/1994, s. 127-142



- VOSKAMP U., WITTKÉ V.: *Aus Modernisierungsblockaden werden Abwaertsspiralen. Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatén der ehemaligen DDR.* SOFI-Mitteilungen, Heft 18, 1990, s. 12-30
- WHITLEY R., HENDERSON J.: *Emergent Capitalism: Ownership, Control and Change in Hungarian Enterprises.* In: H. Rudolph 1995, s. 285 – 306
- WILLIAMSON O. E.: *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach.* American Journal of Sociology 3/1981, s. 548-577
- WINDOLF P.: *Die neuen Eigentümer. Eine analyse des marktes fuer Unternehmenskontrolle.* Zeitschrift für Soziologie, Heft 2 1994, s. 79-92

### **Decentralization and Reorganization a Czech Mechanical Engineering Group**

#### **S u m m a r y**

This article presents first results from a case study in a traditional Czech mechanical engineering group. This autochthonous company makes an attempt at achieving reorganization without any transfer of knowledge, technology and capital from foreign partners. The transformation of the institutional frames of economic actions led to an atomization of the concern into many autonomous subsidiaries and a diffusion of power, in the end to a dispersion of the internal networks and an endangering of its synergetic potentials. Therefore the concern started the actual restructuring in order to revitalize the networks by embedding them in a new formal organization and thus to set up conditions for its strategy of expansions and globalization. A parallel to the change in organizational structures, a shift from a charismatic to a more rational form of leadership is to be observed. In this context an attempt to change the corporate culture and the industrial relations was inaugurated by the management, paradigmatically analyzed by the substitution of the socialist piece-rate system as a medium of the worker's power by hourly wage as an instrument of managerial monitoring. The impact of the organizational restructuring on the workers' life on shop-floor level will be shown by the fusion of two companies and its employees and a standardization of the working culture.