



Študentská vedecká aktivita

Alternatívne modely manažmentu podniku

Matúš Majerský

Sekcia: ekonomika a manažment podniku

Konzultant: doc. Ing. Jana Piteková, PhD

Banská Bystrica
rok 2012/2013

OBSAH

OBSAH	2
ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK	3
ÚVOD.....	4
1. Manažment podniku a sociálneho podnikania.....	5
1.1. Manažment podniku	5
1.2. Nové trendy vo vývoji manažmentu podniku	6
1.3. Sociálne podnikanie	7
1.4. Sociálny podnik.....	9
1.5. Ekonomika spoločnosti.....	10
1.5.1. Charakteristika a princípy ekonomiky spoločnosti.....	10
1.5.2. Vývoj ekonomiky spoločnosti	13
2. Analýza manažmentu podniku in Vivo.....	15
2.1. Predstavenie podniku In Vivo	15
2.2. Uplatnenie princípov ekonomiky spoločnosti v manažmente podniku In Vivo....	17
ZÁVER.....	20
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJOV.....	21
PRÍLOHY.....	22

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Obrázok 1	Vzťah sociálneho podnikania k ostatným subjektom ekonomického trhového prostredia	8
Obrázok 2	Mapa predajní podniku In Vivo	17
Graf 1	Počet podnikov ekonomiky spoločenstva.....	14

ÚVOD

Mnoho z nás si uvedomuje, že žijeme v celku zložitom a uponáhľanom svete. Je čoraz ťažšie zachovať si chladnú hlavu v spleti právd, poloprávd a klamstiev. Toto platí pre manažment podnikov dvojnásobne. Tento manažment riadenia je totiž zodpovedný za efektívny a ziskotvorný chod celého podniku. Snaží sa zabezpečiť, aby podnik prežil a popri tom zarobil čo najviac peňazí pre majiteľov a manažérov. Často nepozera na ostatných zúčastnených a dáva im iba to, čo musí. Niektorí sa oprávnene pýtajú, do kedy tento stav bude trvať, pretože sme sa často stretli s názorom, že postupom času sú bohatí bohatšími a chudobní chudobnejšími.

Aj na základe vyššie uvedeného sme sa postupne dostali ku problematike sociálneho podniku a neskôr sme sa prepracovali ku tzv. ekonomike spoločenstva. Je to nový prístup, ktorý by postup hromadenia majetku a vytvárania monopolov mal zastaviť a zabezpečiť, aby aj chudobnejšia časť populácie dostala vzdelanie a prácu, ktorou si na seba môžu zarobiť a odbremení tak štát od verejných výdavkov, ktoré by boli inak na ich zabezpečenie potrebné.

Cieľom tejto práce je teda na príklade vybraného podniku poukázať na možnosť využívania nových prístupov v manažmente podniku, ktorý uplatňuje postupy, nástroje a prístupy ekonomiky spoločenstva.

V prvej kapitole práce sa zaoberáme teoretickým zadefinovaním manažmentu riadenia, novými faktormi, ktoré tento manažment ovplyvňujú, ďalej prechádzame na definovanie sociálneho podnikania a sociálneho podniku a na koniec hovoríme o ekonomike spoločenstva, ktorá zo sociálneho podnikania vychádza.

V druhej kapitole sa venujeme vybranému podniku na Slovensku, ktorý aplikuje princípy ekonomiky spoločenstva v manažmente riadenia. V prvej časti hovoríme o histórii tohto podniku, ktorá nebola jednoduchá. V druhej časti, na základe našich rozhovorov s majiteľmi a zamestnancami, potom venujeme pozornosť jednotlivým princípom ekonomiky spoločenstva, ktoré podnik In Vivo uplatňuje pri riadení a rozhodovaní.

1. MANAŽMENT PODNIKU A SOCIÁLNEHO PODNIKANIA

Dnešná situácia na trhu je veľmi rýchla a turbulentná. Všetky podniky musia dennodenne riešiť mnoho problémov v závislosti od meniacich sa podmienok na trhoch, od meniacich sa preferencií spotrebiteľov, od zmien postojov ich najväčších konkurentov a potreby uspokojovať a naplňovať svoje vlastné ciele a vízie. Manažment podniku sa teda stáva veľmi dôležitou dokonca kľúčovou podmienkou k tomu, aby sa podniky mohli orientovať na jednotlivé faktory trhu a v konečnom dôsledku si zabezpečiť úspech vo forme zisku.

Aj preto sa manažéri snažia hľadať nové cesty, ako pre tieto podniky vytvárať nové alebo meniť zaužívané spôsoby manažmentu podniku a tým prispievať k ich prosperite a rozvoju.

1.1. Manažment podniku

Aby sme sa mohli v tejto práci zaoberať alternatívnymi prístupmi k manažmentom podniku, musíme si najprv zadefinovať, čo tento pojem znamená. V praxi existuje množstvo definícií od mnohých autorov, ktoré sú viac alebo menej podobné. Niekoľko z nich je uvedených nižšie.

Ottova všeobecná encyklopédia (2006) definuje manažment podniku veľmi jednoducho, ako vedu, ktorá sa zaoberá teóriou, praxou riadenia, ekonomickou motiváciou a využitím ľudských zdrojov v podniku.

Autori H. Koontz a H. Weihrich (1993) hovoria, že manažment podniku je akýsi proces, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách so snahou dosahovať určité, vopred určené ciele.

Ďalšia definícia od autorov V. Cejthamra a J. Dědinu (2012) nadväzuje na predchádzajúcu definíciu a tvrdí, že na zabezpečovanie cieľov podniku sa aktivizujú ľudské a vecné činitele. Avšak zdôrazňuje dôležitosť potreby uspokojovať a rešpektovať potreby zákazníkov.

Predposlednou definíciou je definícia autora P. F. Druckera (1992), ktorá prináša na manažment podniku veľmi zaujímavý pohľad, z ktorého budeme neskôr vychádzať. Hovorí, že manažment nikdy nebude vedou ako takou. Autor veľmi šikovne využíva prirovnanie k medicíne a hovorí, že v oboch prípadoch ide o praktické odbory, teda každý z nich čerpá z veľkého súboru vied. Manažment podniku sa potom skladá z ekonomiky, psychológie, matematiky, politickej teórie, histórie a filozofie.

Tento pohľad od P. F. Druckera nám ukazuje a zdôvodňuje, akým dôležitým a rozmanitým je prvok manažmentu podniku v jeho riadení. Najviac teda súhlasíme s touto definíciou, pretože nás utvrdzuje v presvedčení, že prvky, ktoré budeme opisovať nižšie, sú v danom manažmente podniku potrebné. Vyššie uvedený odsek, totiž zdôrazňuje potrebu vnímať manažment, ako súbor viacerých vied a teda vytvára z manažmentu riadenia podniku akéhosi polyhistora v jednotlivých oblastiach.

Autor J. Alexy (2004, s. 9) hovorí, že „manažment to je nová výpoveď, učenie sa, výchova, kontakt a spolupráca, ktorá musí mať svoju kvalitatívnu organizáciu, ktorá sa v dynamike života dostáva do popredia. Manažment, obrazne povedané, je škola, ktorá sa opiera o humanizmus vyvážený medziľudskými vzťahmi na princípe vzájomnej úcty a tolerancie.“.

Definícia od autora J. Alexyho, veľmi dobre dopĺňa P. Druckera a to hlavne v oblasti medziľudských vzťahov a prístupu manažmentu k ľuďom. Poukazuje na veľmi dôležitú časť manažmentu podniku, s ktorým sa stotožňujeme. Je ním tvrdenie, ktoré v jednoduchosti hovorí, že manažment podniku, ako taký, je tvorený ľuďmi pre ľudí. Tento fakt patrí ku kľúčovým poznatkom a uplatníme ho nižšie.

1.2. Nové trendy vo vývoji manažmentu podniku

Svet vstúpil do novej ekonomickej éry. Jednotlivé národné ekonomiky sú navzájom, stále viac a viac prepojené a tým aj závislé jedna na druhej. Je dôležité uvedomiť si, že konkrétna udalosť alebo sled udalostí môže spustiť kolobeh, ktorý vyústi do celosvetovej krízy, tak ako sa to už stalo.

Podniky sa topia v neuveriteľnom množstve informácií, štatistík, analýz a prognóz rôznych druhov. Ich úlohou je vybrať si tie správne a podľa nich sa riadiť. Na jednej strane sú tieto informácie pre podniky veľkou výhodou. Vďaka nim sú schopné znižovať náklady, dostávať sa na nové trhy, využívať slabosti konkurencie, zvyšovať a zrýchľovať výrobu, dodávky, tovary alebo služby. Na strane druhej, však musia počítať so zvyšujúcim sa stupňom rizika a neistoty.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že manažment podniku sa musí zaoberať širokou škálou podnetov, s ktorými pracuje, riadi podnik a dosahuje výsledky.

Autor J. Alexy (2004) túto myšlienku podporuje a tvrdí, že treba rešpektovať rastúcu informačnú explóziu a je potrebné, aby si podniky našli spôsob, ako si poradiť s náporom nových informačných technológií a rozširujúcemu sa množstvu dostupných informácií,

V novembri roku 2008 National Intelligence Council vydáva správu pod názvom Global trends 2025: a transformed world. Treba podotknúť, že toto nie je prognóza do roku 2025. Opisuje a pomenúva hybné sily a vývojové trendy, ktoré budú základným kameňom pri formovaní celosvetových udalostí. Hovorí, že svet bude naďalej čeliť s pokračujúcimi poruchami, turbulenciami, chaosom a násilím. Obsah tejto správy nie je pozitívny.

1.3. Sociálne podnikanie

Podľa autorky G. Korimovej (2008) sa vyvíja nový sociálno-ekonomický systém s cieľom vytvoriť definíciu kľúčových tradičných hodnôt rovnosti, rozdeľovania, solidarity, subsidiarity a osobnej participácie. Napriek tomu, že svet vstúpil do novej éry, v ktorej sa vytvárajú nové komunikačné mechanizmy, inštitúty a inštitúcie sociálnej politiky, napriek tomu sa nedarí uspokojivo riešiť sociálnu exklúziu (proces, ktorého prostredníctvom sú určití jednotlivci vytlačaní na okraj spoločnosti a je im zabránené plne na nej participovať v dôsledku svojej chudoby, nedostatku základných spôsobilostí a príležitostí celoživotného vzdelávania alebo v dôsledku diskriminácie. Toto ich vzdďaľuje a izoluje od zamestnania, príjmu a príležitostí vzdelávania, ako aj sociálnych a komunitných sietí a aktivít) a chudobu obyvateľstva.

Pokiaľ by sme chceli definovať sociálne podnikanie, tak by sme zistili, že ani v slovenských a ani v medzinárodných dimenziách neexistuje jednoznačná charakteristika. Tento pojem však nie je úplne neznámy. Vo vyspelých ekonomikách sa používa už niekoľko desaťročí a dokonca v krajinách ako Taliansko, Belgicko, Veľká Británia, Švédsko, Nórsko alebo Francúzsko sú vytvárané projekty založené na takom princípe, že investované verejné zdroje do sociálneho podnikania sú oveľa efektívnejšie ako podpora nezamestnaných pasívnymi nástrojmi sociálnej politiky. Je dôležité, aby sa popri štátnej správe do týchto aktivít zapájali aj regionálne a lokálne samosprávy, neziskové organizácie a samozrejme aj súkromný sektor (Korimová, 2008).

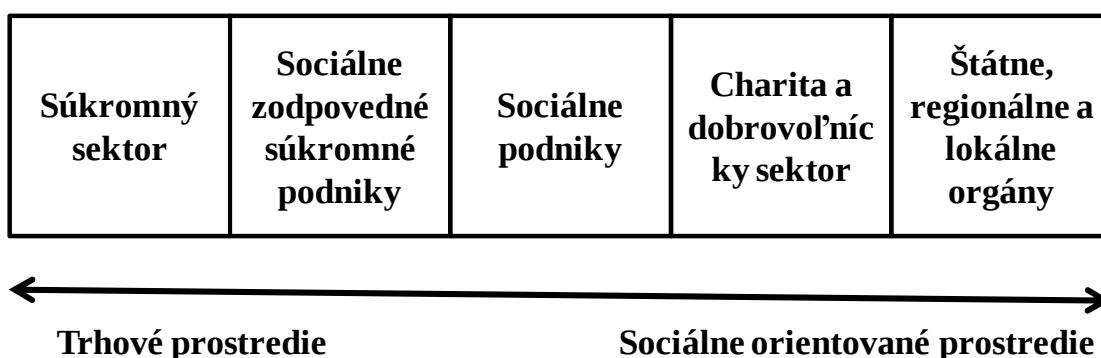
Všetko vyššie spomenuté veľmi dobre sumarizuje definícia od J. Defournyho (2002, in Korimová, 2008), ktorá hovorí, že sociálne podnikanie je činnosť, pri ktorej sa hospodárske prebytky majú znovu investovať do podnikania na rovnaký účel, alebo do rozvoja miestnej komunity a teda nenapĺňujú potrebu maximalizovať zisk pre vlastníkov alebo iné zainteresované skupiny.

Štát, ako taký, teda stráca svoju dominanciu v sociálnej politike a sám vytvára priestor pre rôznych poskytovateľov verejných služieb a služieb zamestnanosti v záujme znižovania

negatívnych dôsledkov trhu. Samozrejme toto je možné len ak bude možné efektívne šíriť osvetu, nezanedbateľná je tiež informačná úloha a profesionálne vzdelávanie, ktorého výsledkom budú tzv. manažéri sociálneho podnikania alebo podniku.

Autorka G. Korimová (2008) ďalej rozoberá a definuje aspekty, z ktorých sociálne podnikanie vychádza, sú nimi aspekt antropologický, aspekt ekonomický, aspekt kultúrny, aspekt sociálny a aspekt práce.

Na obrázku 1 znázorňujeme vzťah sociálneho podnikania a ostatných subjektov ekonomického prostredia. Je tu súkromný sektor alebo forma klasické podnikania, ide o podnikanie fyzických a právnických osôb, ktorých cieľom je maximalizácia zisku. Potom je to podnikanie so spoločenskou zodpovednosťou podniku. Maximalizácia zisku je stále dôležitá, avšak jeho časť sa reinvestuje do sociálnych programov alebo sa prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju a zvyšovaniu kvality podnikových zamestnancov. Sociálne podnikanie môže byť realizované súkromným aj neziskovým sektorom. Cieľom nie je maximalizácia zisku ale sociálne pridaná hodnota. Nakoniec je tu charita, ktorá pôsobí hlavne prostredníctvom neziskových organizácií a štát a jeho orgány, ktoré využívajú verejné zdroje financovania pri riešení sociálnych problémov.



Obrázok 1 Vzťah sociálneho podnikania k ostatným subjektom ekonomického prostredia

Prameň: KORIMOVÁ, G. 2008. *Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie*. Banská Bystrica : Bratia Sabovci, 2008, s. 75. ISBN 978-80-89241-22-4, upravené autorom.

Autorka G. Korimová (2008, s.77) hovorí, že „hlavným cieľom sociálneho podnikania je praktická realizácia cieľov sociálnej ekonomiky tak, aby sa v spoločenskom záujme aktivizovali pluralitní producenti/poskytovatelia a marginalizované skupiny k rastu ich zamestnanosti, zamestnatel'nosti a kvality ich života.“.

Aby sme zabezpečili komplexnosť spracovania problematiky sociálneho podnikania musíme povedať, že takéto podnikanie v zásade nevylučuje tvorbu zisku. Ide aj o akúsi

úsporu verejných zdrojov. Štát teda prostredníctvom sociálneho podnikania vytvára podmienky na odstránenie svojho vlastného monopolu v tejto oblasti.

1.4. Sociálny podnik

OECD (2005, in Korimová, 2008) hovorí o sociálnom podniku ako o akejkolvek súkromnej aktivite, ktorá sa deje v záujme verejnosti, je vytváraná v zmysle podnikateľskej stratégie, pričom hlavným cieľom nie je maximalizácia zisku, ale dosahovanie určitých sociálno-ekonomických cieľov a zabezpečenie inovatívneho riešenia sociálnej exklúzie a nezamestnanosti.

Autorka G. Korimová (2008, s. 81) nám túto definíciu viac približuje a teda definuje sociálny podnik ako podnikateľský subjekt, ktorý pôsobí v konkurenčnom prostredí tovarov a služieb, zamestnáva hlavne zdravotne alebo inak sociálne znevýhodnené osoby a jeho hlavným cieľom nie je finančná maximalizácia zisku, ale vytváranie pridanej sociálnej hodnoty, skvalitňovanie podnikovej kultúry a spoločenské začleňovanie svojich zamestnancov. Zisky podielovo reinvestuje do rozvoja sociálno-ekonomických cieľov. Ide o akýsi zodpovedný ekonomický systém s výraznými sociálnymi cieľmi.

Takýto podnik pôsobí v určitej konkrétnej oblasti a jeho produkty a služby môžu uspokojovať alebo uspokojujú potreby konkrétnych skupín ľudí.

Európska komisia identifikovala perspektívne oblasti, v ktorých by sa sociálne podnikanie malo rozvíjať. Patria medzi ne výpomoc v domácnosti, starostlivosť o deti, nové informačné a komunikačné technológie, renovácia a stavba budov, práca v oblasti udržiavania bezpečnosti, verejná preprava, renovácia verejných priestranstiev, lokálny obchod, cestovný ruch, audiovizuálny sektor, miestny rozvoj kultúry, odpadové hospodárstvo, vodohospodárstvo a ochrana prírody.

Okrem vyššie spomenutých odlišností sociálnych podnikov od iných podnikov musíme spomenúť ešte informovanosť a kvalitnú komunikáciu, kde sa za hlavný nástroj považuje public relation. Manažment sa musí okrem tzv. tvrdých faktorov podnikania, medzi ktoré patria materiálové (kapitálové) zdroje, finančné zdroje, informačné zdroje, ľudské zdroje, vysporiadať aj s mäkkými faktormi podnikania a dôsledným napĺňaním hlavného cieľa. Medzi mäkké faktory podnikania M. Kika (2004) zaraďuje:

- stále nízkoakceptovateľné zamestnávanie vylučovaných skupín spoločnosti,

- nižšiu produktivitu práce zamestnancov z titulu predchádzajúcej dlhodobej pracovnej neaktivity, neochoty, vzdelania a pracovných zručností, prípadne zdravotného stavu,
- potrebu individuálnych prístupov pri zvyšovaní kvalifikovanosti a produktivity prijatých zamestnancov,
- nedôveru ku sociálnym podnikom a kvalite ponúkaných služieb a produktov,
- vytváranie podmienok vzdelávania a rekvalifikáciu novoprijatých zamestnancov,
- vytváranie špecifických pracovných podmienok, ako je napr. bezbariérový prístup
- pomerne vysoká miera práceneschopnosti a fluktuácie ľudí,
- riziko udržania sa v existujúcom konkurenčnom prostredí.

1.5. Ekonomika spoločnosti

V tejto podkapitole sa budeme venovať manažmentu podniku, ktorý vychádza z tzv. sociálnych podnikov. Tento však do celej veci prináša nový rozmer, ktorý má podľa nášho názoru pomerne sľubnú budúcnosť, pretože môže fungovať aj v súčasnom trhovom prostredí. Toto trhovú prostredie, ako sme už spomínali vyššie, je vo svojej podstate fungovania dokonalé. Trh sa riadi sám a nehľadá na menej schopných jednotlivcov alebo neprispôsobivé skupiny ľudí. Vylučuje slabé články bez mihu oka a nestará sa, čo s nimi bude. Nie je to preto, že by bol bezcitný. Tak, ako povedala J. Piteková (2009), trh je slepý a to je presne dôvod, prečo sa nestará o týchto jedincov. Nastáva tu však, akýsi morálny rozpor a to je ten, že trh vytvorili ľudia svojím konaním a napriek tomu sa trh nie je schopný postarať o niektorých jedincov. Práve preto by sa ekonomika spoločnosti, jej nástroje, filozofia a ekonomická a manažérska veda mohli stať akýmsi liekom na stav niektorých častí tohto systému.

1.5.1. Charakteristika a princípy ekonomiky spoločnosti

Prefesor S. Zamagni (2007) hovorí, že ekonomika spoločnosti patrí do prúdu občianskej ekonómie. To znamená, že občianska spoločnosť reprezentovaná jej organizáciami a asociáciami môže participovať aj na ekonomickom dianí, zatiaľ čo z pohľadu politickej ekonómie, ktorá nahradila občiansku ekonómiu v osemnástom storočí, sa občianska spoločnosť môže zapájať len do oblasti kultúry a politiky, no neprináleží jej žiadne postavenie v ekonomike. V dnešnej dobe si čoraz viac uvedomujeme, že toto oddelenie politiky, kultúry

a ekonomiky už viac nie je možné a môžeme ho dokonca považovať za jednu z prvotných faktorov stavu spoločnosti, v ktorej sa nachádzame dnes. Preto sa do popredia opäť dostáva občianska ekonómia.

R. Balmes (2007), ktorý je generálny riaditeľ OCÉ v Paríži hovorí, že často sa spomínajú tvrdé pravidlá trhovej ekonomiky, ktoré nás v zásade obmedzujú, ale že nakoniec sú to vždy rozhodnutia ľudí. Ďalej hovorí o neexistujúcich objektívnych ekonomických pravidlách, tieto sú len teóriami a ekonomickými polemikami, ktoré by nás chceli presvedčiť, že existujú neporušiteľné zákonitosti a nezvratné ekonomické stavy. Prax ale ukazuje, že toto neprispieva k blahu spoločnosti, a preto by sa mali zmeniť. Pretože nie je udržateľné, že kapitalizmus je schopný budovať mrakodrapy, ale nie je schopný uživiť nedospelé dieťa, ktoré stratilo rodičov.

Zakladateľka ekonomiky spoločnosti Chiara Lubichová spomína jeden dôležitý rozmer, ktorý tvorí najväčšie problémy v spoločnosti. Je ním prehlbujúci sa rozdiel medzi chudobnými a bohatými. Ďalej hovorí, že v spoločnosti, ktorá sa usiluje o globálnu zodpovednosť a dobro ľudstva, by pravou povahou ekonomiky malo byť spoločenstvo.

Na základe vyššie uvedeného Chiara Lubichová navrhla nový spôsob manažmentu podnikov. Tento by ich viedol k zodpovednosti aj za slabšie subjekty na ekonomickom trhu. Nejde iba o zapojenie existujúcich podnikov. Dôležitým bodom je zakladanie nových podnikov vedených ľuďmi, ktorí boli na manažment takýchto podnikov dopredu pripravení. Tieto podniky musia samozrejme efektívne fungovať a prinášať zisk. Tento zisk alebo časť zisku sa potom dáva do akejsi spoločnej kasy a z nej sa prerozdeľuje na tri časti.

Prvá slúžiť na podporu a pomoc chudobných až do času pokiaľ si nenájdu prácu. Je dôležité upozorniť na fakt, že toto snaženie má vyústiť k tomu, aby si chudobní ľudia nakoniec prácu našli a tak tieto podniky odbremenili štát od monopolu verejného financovania, ktoré sme opisovali v podkapitole sociálnych podnikov.

Druhá časť sa používa na rozvoj, vzdelávanie a formovanie ľudí, ktorí budú spôsobilí tzv. kultúrou dávania, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou ekonomiky spoločnosti. Pri kultúre dávania si musíme uvedomiť, že v jeho podstate nejde iba o materiálnu pomoc.

Tretia časť sa samozrejme využíva na reinvestovanie v podniku, pričom sa dbá na tvorbu nových pracovných miest, zvyšovanie kvality života zamestnancov a prehľbovanie podnikovej kultúry, ktorá je pre tento typ manažmentu podniku tak dôležitá.

Avšak uplatnenie ekonomiky spoločnosti sa dá aj u tzv. for-profit podnikateľov, ktorí sa prikláňajú k ekonomike spoločnosti, pripravujú podnikové stratégie, ciele a plány s

dodržaním základných kritérií korektného manažmentu podniku a samozrejme zapájajú do týchto činností aj členov podniku. Prijímajú investičné rozhodnutia obozretne, ale aj so zvláštnou pozornosťou na možnosti otvárania nových činností a pracovných miest. Čiže nie kapitál, ale ľudská osoba, ako taká, je centrom celého podniku.

Manažment v podniku sa snaží čo najlepšie zužitkovať schopnosti a uplatniteľnosť každého zamestnanca, uprednostňuje sa pritom kreativita, iniciatívnosť, preberanie zodpovednosti a podieľanie sa na určovaní a uskutočňovaní podnikových cieľov.

Podnik využíva všetky vhodné prostriedky na to, aby ponúkal užitočné a kvalitné výrobky a služby za spravodlivú cenu. Pretože nakoniec tu nejde iba o vzťahy vo vnútri podniku, ale ide aj o vytváranie, udržiavanie a rozširovanie týchto vzťahov či už k zákazníkom, ale tak isto k dodávateľom a odberateľom. K tomuto tiež prispievajú zamestnanci, ktorí pracujú profesionálne a vytvárajú tak komunitu, pre ktorú sú užitoční.

Zvláštny je prístup ku konkurencii, ku ktorej sa správajú korektne, prezentujú skutočnú hodnotu vlastných výrobkov a služieb, nepoukazujú na nedostatky výrobkov a služieb iných podnikov. Týmto všetkým podnik získava nehmotný kapitál, ktorým sú dôstojné vzťahy, vzťahy založené na dôvere voči zodpovedným z dodávateľských podnikov, zákazníkom a k verejnej správe. Často sú potom aj zisky z vyššie spomenutého väčšie.

Manažment podnikov ekonomiky spoločnosti zabezpečuje rast všetkých svojich zamestnancov a tak isto, ako na dôležitosť vzťahov so zamestnancami, hľadá aj na vzťahy ku finančným, kontrolným autoritám a ostatným inštitúciám, ktoré samozrejme rešpektuje. V popise kvality vlastných výrobkov a služieb sa podnik cíti viazaný nie len záväzkami podľa zmluvy, ale objektívne hodnotí aj dopad vlastnej ponuky, jej užitočnosť u osôb, ktorým je určená.

Jedným z cieľom Chiary Lubichovej je, aby nie len podniky z rôznych oblastí prispievali časťami zisku, ale aby sa tieto jednotlivé podniky transformovali do priemyselných parkov, teda akýchsi spoločentiev. Tu sa v pravidelnom intervaloch riadiacimi pracovníkmi vyhodnocujú a prehodnocujú medziľudské vzťahy a ak sa vyskytnú nejaké ťažké situácie alebo problémy, tak sa ich snažia vyriešiť. Sú si vedomí, že úsilie o vyriešenie týchto ťažkostí môže mať pozitívny dopad na členov v podniku, môže to stimulovať inovatívnosť, nárast zrelosti a výroby.

Manažment podniku zabezpečuje také pracovné podmienky, ktoré zodpovedajú typu činnosti. V podnikoch sa dodržiavajú bezpečnostné normy, vetranie, prípustná hladina hluku, osvetlenie, atď. Je snaha vyhnúť sa nadmerným nadčasom, aby nik nebol preťažovaný a

dodržiavalo sa primerané voľno a dovolenky. Ďalej je zabezpečované, aby pracovné prostredie bolo pokojné a priateľské, pričom tu vládne vzájomná dôvera, rešpekt a úcta. Veľký dôraz sa kladie aj na ekologický aspekt, úsporu energie a zdrojov počas celého životného cyklu výrobkov.

Manažment riadenia a organizačná štruktúra na jednej strane podporujú skupinovú spoluprácu a na strane druhej aj osobný rast jednotlivých zamestnancov. Vo vnútri podniku sa potom vytvára akási atmosféra vzájomnej podpory, rešpektu a dôvery, v ktorej sa individualita a talent prirodzene prejavujú a tak sa zabezpečuje rast profesionality kolegov a v konečnom dôsledku aj rast samotného podniku.

Pri výbere budúcich zamestnancov sa manažment snaží vyberať takých zamestnancov, ktorí uľahčujú vytváranie atmosféry podniku ekonomiky spoločenstva. Zamestnancom potom podnik zabezpečuje a vytvára príležitosti na informovanie a neustále získavanie nových poznatkov a týmto zabezpečuje dosahovanie cieľov na rovine podniku a rovine osobnej.

Manažment ekonomiky spoločenstva je otvorený novým nápadom a sú ochotní si vymieňať postrehy, myšlienky a podnety s ostatnými zamestnancami.

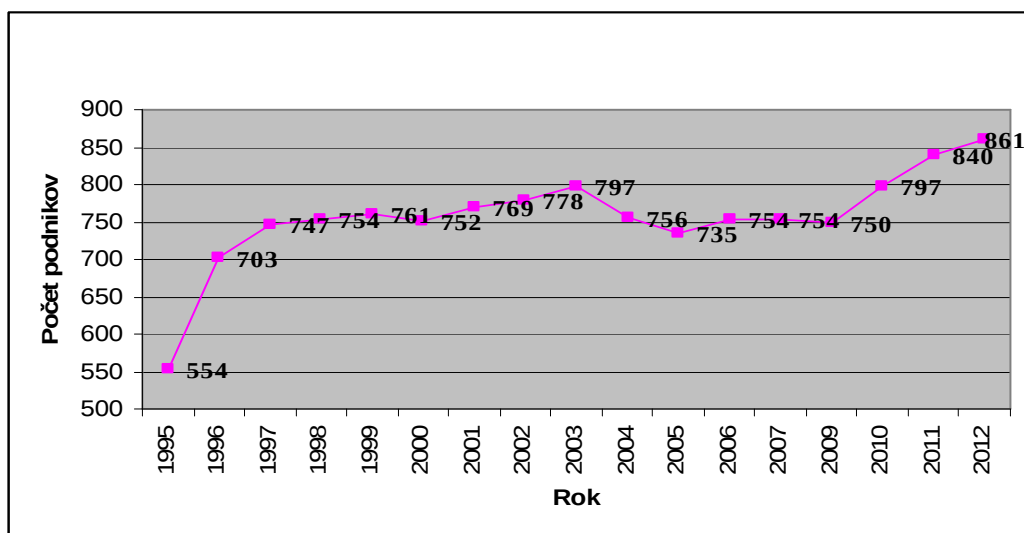
Podniky zapojené do ekonomiky spoločenstva v snahe rozvíjať aj vzájomne užitočné a efektívne ekonomické vzťahy využívajú najmodernejšie komunikačné prostriedky, ktorými sú navzájom prepojené na miestnej aj medzinárodnej úrovni. Spoločne sa tešia z úspechov, zdieľajú ťažkosti a neúspechy iných, a to všetko v duchu vzájomnej podpory a solidarity.

1.5.2. Vývoj ekonomiky spoločenstva

Začiatky nikdy nie sú jednoduché a tak tomu bolo i s ekonomikou spoločenstva. Avšak myšlienka podnikať a riadiť podnik spoločensky prospešne s vyhliadkou riešenia dlhodobých problémov, ktoré nastolil kapitalizmus, sa ekonomika spoločenstva začala postupne uplatňovať vo viacerých podnikoch. Najprv sa len čiastočne dostala do vnútra podniku a uplatňovali sa iba jej základné črty. Postupne sa však rozšírila, pretože sa prehlbovalo poznanie a skúsenosti na základe rozširovania informácií a v roku 2012 po poslednom sčítaní ich bolo 861.

V nasledujúcom grafe 1 uvádzame postupný vývoj počtov týchto podnikov. V roku 1995 ich bolo 554 a už o rok neskôr tento počet narástol na 703. Tento nárast bol spôsobený hlavne tým, že mnoho podnikov sa zapojilo do ekonomiky spoločenstva na základe hodnotového rebríčka tohto spoločenstva a na základe nových myšlienok, ktoré prináša do trhového prostredia. Od tohto roku počet podnikov postupne rástol a až v roku 2003 sa

zaznamenal istý prepád, ktorý sa v roku 2005 ustálil a začal opäť rásť. Za rok 2008 neexistujú žiadne údaje o množstve podnikov, no môžeme povedať, že nebol veľmi rozdielny od minulých rokov. Nakoniec od roku 2009 sme opäť zaznamenali rast.



Graf 1 Počet podnikov ekonomiky spoločnosti

Prameň: CRIVELLI, L. 2012. Storia e geografia dell'universo EdC. In Rapporto Edc 2011/12. [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné na internete: < <http://www.edc-online.org/en/publications/rapporto-edc.html> >

Ekonomika spoločnosti zastrešuje rôzne druhy podnikaní od obchodných (v oblasti predaja automobilov, bytov, odevov, potravín a zdravotných potrieb), výrobných (v oblasti grafiky, odevov, potravín kozmetiky, plastov, strojnictva, stavebníctva a poľnohospodárstva), až po podniky, ktoré poskytujú služby (v oblasti poradenstva, IT, dopravy, práva, zdravotnej starostlivosti, projektovania, realít, vzdelávania a iné).

Myšlienka ekonomiky spoločnosti sa pomerne rýchlo rozšírila, aj keď je pravdou, že na Slovensku je ešte v plienkach, avšak je zjavné, že súčasný ekonomický systém nás vedie do slepej uličky, pretože nie je udržateľný a aj preto by toto mohol byť nástroj, ako efektívne spravovať a riadiť podnik alebo podniky v budúcnosti.

2. ANALÝZA MANAŽMENTU PODNIKU IN VIVO

Po úvode do problematiky manažmentu riadenia, zabezpečovania sociálne a ekonomickej spravodlivosti, riadenia sociálneho podniku a sociálneho podnikania a definovania a charakterizovania komunít a ekonomiky spoločenstva sa v tejto časti budeme konkrétne venovať podniku s názvom In Vivo. Napriek tomu, že myšlienka ekonomiky spoločenstva sa od roku 1991 v celku rýchlo rozšírila do sveta, tak na Slovensku ešte nie je dostatočne známa a aj preto bola potrebná vyššie spomenutá podrobná teoretická základňa.

V nasledujúcich podkapitolách sa teda budeme venovať predstaveniu podniku in Vivo, budeme rozoberať prístupy k manažmentu riadenia a prístupy k zamestnancom.

2.1. Predstavenie podniku In Vivo

Podnikov, ktoré by uplatňovali princípy ekonomiky spoločenstva na Slovensku nie je mnoho. Sú iba dva. Prvým je podnik JOZEF, ktorý sa zaoberá výrobou drevených hračiek a darčkových predmetov. Tento podnik pre nás bol málo zaujímavý, pretože sa jednalo o podnik jednotlivca. Stále však ostáva pravdou, že niektoré stanoviská a postoje, ktoré sme zahrnuli do analýzy, sme zozbierali aj od tohto pána.

Zvolili sme si teda podnik In Vivo, ktorý bol pre nás vhodnejší. Tento podnik bol založený a je vlastní dvoma sestrami a to Gabrielou Kosečkovou a Luciou Leutgöb. Gabriela alebo Gabina, ako ju všetci volajú, navštevovala školu úžitkového výtvarníctva Josefa Vydru v Bratislave, ktorá je najstaršou výtvarnou umeleckou školou na Slovensku. Bola to ona, ktorá na prelome rokov 1990 a 1991 navštívila talianske mestečko Lopiano, kde bývala takmer rok. Pracovala tu v keramickej dielni a tam sa dozvedela o koncepte ekonomiky spoločenstva. Táto myšlienka v tom čase bola prelomová a neexistovali podniky, ktoré by sa ňou riadili.

V roku 1992 založila so svojou sestrou Luciou a s veľkou podporou rodičov podnik. Bola to veľmi náročná cesta, pretože v tom čase, keď postupne vznikala Slovenská republika, bolo veľmi zložité získať živnostenský list a to neexistoval žiadny zaručený spôsob, akým by sa mohli spojiť s dodávateľmi a prípadne uzavrieť nejaké zmluvy o dodávaní. Prvý ateliér mali v paneláku, kde mali aj pec na vypaľovanie keramiky. No boli to práve myšlienky ekonomiky spoločenstva, ktoré ich hnali dopredu a nedovolili sa im vzdať. Pre nich išlo hlavne o vyrovnanie medzi chudobnými a bohatými, vtedy ešte nerozumeli všetkým jej aspektom.

V prvých rokoch bol predaj zabezpečovaný prostredníctvom drobných stánkov po známych bratislavských uliciach alebo námestiach a tiež prostredníctvom priateľov. Išlo o tzv. chodníkový predaj.

Okrem tohto chodníkového predaja vyrábali keramiku v tzv. dielach. Išlo o propagáciu a predaj ich výrobkov v rôznych malých galériách.

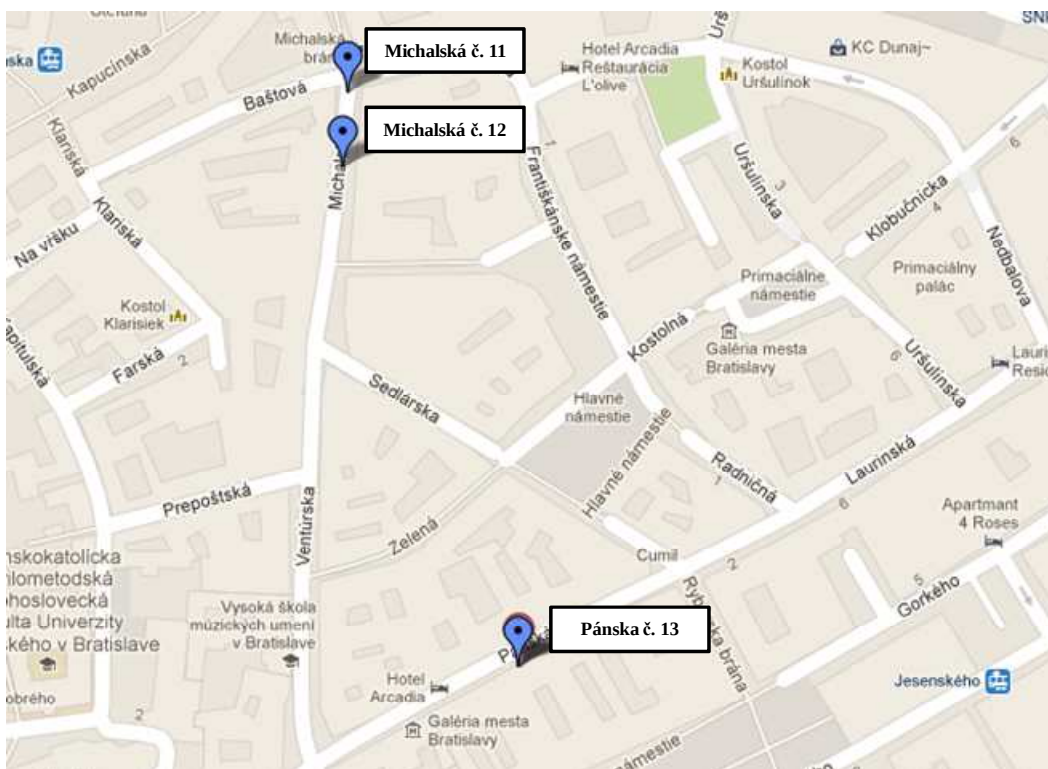
Gabrielou Kosečkovou sa teda stala hlavným výrobcom a Lucia Leutgöb, ešte vtedy študujúca stavebnú fakultu na STU, sa snažila zabezpečovať manažérske a formálne stránky podnikania. Pri našom rozhovore sa nám zdôverili, že to pre nich bolo veľmi náročné. V tom období totiž neexistovali informácie ako začať podnikat' a nikto z nich nemal ani najmenšie ekonomické vzdelanie. Napriek všetkému sa nevzdali a pokračovali ďalej.

Táto živnosť ich však nedokázala uživiť. Sestry to mohli robiť len vďaka podpore rodičov. Jediné čo toto podnikanie pokrylo boli náklady a možno niečo navyše, ako povedala Lucia.

Prelomom boli prvé vianočné trhy, ktoré sa konali v Bratislave. Samozrejme sa chytili príležitosti a predávali tam svoje výrobky. Veľký úspech vtedy zožali s hlinenými kahančekmi v tvare rôznych druhov domčekov. Na základe tejto skúsenosti si vytvorili niekoľko kontaktov a dalo by sa povedať, že účasť na vianočných trhoch bolo akousi marketingovou propagáciou seba samých.

Aj na základe týchto úspechov sa približne pred šesťnástimi rokmi odhodlali prenajať priestor na predaj svojich výrobkov. Bolo to na Pánskej ulici č. 13 v Bratislave. Tento priestor asi pred piatimi rokmi odkúpili do osobného vlastníctva. Mesto Bratislava totiž samo ponúklo možnosť predaja. Kvôli tomu, že obchod na Pánskej ulici bol v celku skrytý a neznámy pre verejnosť a hlavne kvôli prúdeniu turistov si prenajali a neskôr opäť odkúpili priestor na Michalskej ulici č. 11, blízko Michalskej brány. Po otvorení tohto priestoru sa im značne zvýšili príjmy. Toto bolo spôsobené hlavne tým, že sa nachádzali v oblasti s hojným výskytom turistov počas sezóny aj mimo nej.

V súčasnej dobe dochádza v podniku k veľkej reštrukturalizácii. V podstate sa majiteľky rozhodli, že tieto dva obchody zjednotia do jedného väčšieho a teda obidva staré priestory budú prenajímať pre niekoho iného. Ony sami si prenajali nový priestor opäť blízko Michalskej brány a v súčasnosti sa tam ukončuje renovácia priestoru a dochádza k sťahovaniu všetkých výrobkov z oboch starých predajní. Presné rozmiestnenie priestorov zobrazujeme na obrázku 2. Fotografie týchto priestorov sa nachádzajú v prílohe A.



Obrázok 2 Mapa predajní podniku In Vivo

Prameň: Vlastné spracovanie.

2.2. Uplatnenie princípov ekonomiky spoločenstva v manažmente podniku In Vivo

In Vivo ako podnik sa zaraďuje do tzv. for-profit podnikov. Ide teda o normálny podnik, ktorý participuje na ekonomike spoločenstva. Je to typická spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.). V súčasnosti majú dvoch stálych zamestnancov, tri brigádnicky pracujúce na dohodu a v ateliéry majú zamestnaného jedného živnostníka na výpomoc a výrobu produktov pre rôzne sezóny.

Pri výbere týchto zamestnancov vlastníčky dbali na to, aby ich zamestnanci zdieľali ich nadšenie pre ekonomiku spoločenstva a samozrejme harmonickú podnikovú kultúru. Vyberali ľudí, ktorí mali sklony k iniciatívnosti, kreativite, schopnosti pracovať s ľuďmi a vziať na seba zodpovednosť.

Zabezpečujú aj rozvoj týchto zamestnancov prostredníctvom pravidelných porád, ktoré sa uskutočňujú každý týždeň, v niektorý pracovný deň. Tu si prezentujú svoje nové nápady a postrehy a prípadne riešia problémy, ktoré mohli nastať v podniku alebo medzi zamestnancami navzájom.

Väčšina výrobkov, ktoré podnik In Vivo ponúka sú ručne robené. Sú to výrobky hlavne úžitkové, čiže použiteľné v domácnosti, potom výrobky ozdobné napr. keramika,

tašky, taštičky, šaty, šále, šperky, sošky, prívesky, svietniky, sviečky, obrusy, vankúše, dóžičky, zápisníky, papier, prírodnú kozmetiku, kov, sklo jednoducho všetko tak trochu v inom štýle. Hlavnou myšlienkou keramického kreatívneho ateliéru, ako vyplýva z názvu In Vivo, čiže zo života, je vytvárať v harmónii, originalite a kreativite predmety na denné použitie, ktoré pomáhajú dotvárať atmosféru neobyčajného prostredia, v ktorom každodenne žijeme. Výrobky keramického ateliéru In Vivo sú samozrejme chránené ochrannou známkou in vivo, ktorá je registrovaná na úrade priemyselného vlastníctva. Tieto výrobky predstavujú súčasný trend farieb a tvarov, s príchutou typickou danému ročnému obdobiu. Sami majiteľky o svojich produktoch hovoria, že je to umenie, ktoré si môžu ľudia dovoliť a je použiteľné v domácnosti a teda robia pre ľudí niečo iné, je to však pozitívne a tým im rozjasnia deň.

Ako sme už spomenuli vyššie, tak manažment podniku In Vivo zabezpečuje Lucia Leutgöb. Počas rokov pôsobenia nazbierala dostatok skúseností na to, aby mohla tento podnik riadiť. Lucia vytvorila systém, ktorým sa riadia už desať rokov. Spočíva v tom, že na začiatku apríla každého roka sa začnú postupne zbierať nápady na kolekciu, ktorá sa bude predávať v decembri. Tieto nápady pochádzajú hlavne od Gabriely Kosečkovej a jej spolupracovníkov. Na základe týchto nápadov sa potom vytvoria akési prototypy výrobkov. Tu musíme podotknúť, že aj napriek tomu, že sa vytvárajú rady sezónnych výrobkov, ani jeden z nich nie je rovnaký, a to z jednoduchého dôvodu, sú totiž robené ručne. Tieto prototypy sa potom nafotia a vytvorí sa katalóg na daný rok. V septembri postupne informujú všetkých odberateľov o nových produktoch a čakajú na ich objednávky. Po objednávkach sa začína s výrobou. Okrem týchto samozrejme ponúkajú stály sortiment, ktorý sa dobre predáva a je žiadaný. Medzi druhy výrobkov, ktoré sa naozaj dobre predávali, boli rôzne druhy anjelov počas vianočných sviatkov a momentálne zažívajú boom sitká na sypané čaje (príloha A).

V podniku sme sa pýtali zamestnancov na tvorbu vzťahov medzi nimi a majiteľkami. Všetci nám odpovedali, že vo vzťahoch nie sú žiadne problémy a že v podniku sa cítia potrební. Z tohto vyplýva aj ich ochota pracovať dlhšie, kvôli súčasnému sťahovaniu oboch predajní. Pýtali sme sa aj na dodávateľov. Jediné čo sme zistili je, že im dodávajú hlinu, farby, glazúry (títo dodávatelia sú zo zahraničia) a pec, ktorá je od českého dodávateľa. Konkrétne mená nám nechceli poskytnúť. Je to preto, lebo už v minulosti sa im stalo, že im ich dodávateľ niekto prebral. Tu sa teda prejavuje trhový mechanizmus v plnej sile.

Napriek tomu vzťahy s konkurenciou si udržiavajú v pomerne priateľskej atmosfére a uplatňujú tu princíp ekonomiky spoločenstva, t.j. princíp zdieľania informácií. Tak ako

všetko aj toto má svoje výhody a nevýhody. Stretli sa totiž s kopírovaním ich výrobkov. Avšak majú aj dobré skúsenosti. Tento podnik samozrejme nepredáva iba vo svojich kamenných obchodoch. In Vivo má svoje výrobky vo viacerých iných predajniach so suvenírmi alebo darčekomými predmetmi po Slovensku. Majú vytvorenú pomerne istú odberateľskú základňu. Na základe tohto ich oslovil konkurenčný predajca o poskytnutie niekoľkých tipov odberateľov. Napriek všetkým pravidlám konkurencie sa podelili so svojimi skúsenosťami a zoznamom odberateľov a o niekoľko mesiacov neskôr sa im majiteľ (na ich prekvapenie) tejto konkurenčnej firmy ozval a pomohol im rozšíriť ich odberateľov. Tu sa teda tiež prejavuje sila ekonomiky spoločenstva.

Často sa im stáva, že sa na nich obracajú rôzne združenia o finančnú pomoc. Napriek tomu, že už tri roky nevykázali žiadny účtovný zisk, tak pomohli hudobnej skupine a prispeli na bál pre deti postihnuté detskou mozgovou obrnou. Pravidelne tiež prispievajú určitou finančnou čiastkou na potreby ekonomiky spoločenstva. Tieto peniaze zasielajú do centrál ekonomiky spoločenstva v Ríme, ktorá ich prerozdelení na svoje účely.

ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo na príklade podniku In Vivo poukázať na možnosť využívania nových prístupov v manažmente podniku.

V prvej kapitole práce sme sa zaoberali teoretickým zadefinovaním manažmentu riadenia, novými faktormi, ktoré tento manažment ovplyvňujú, sociálneho podnikania a sociálneho podniku a na koniec definovaním ekonomiky spoločenstva.

V druhej kapitole sme sa venovali vybranému podniku na Slovensku, ktorý aplikuje princípy ekonomiky spoločenstva v manažmente riadenia. V prvej časti sme hovorili o histórii tohto podniku, ktorá nebola jednoduchá. V druhej časti, na základe našich rozhovorov s majiteľmi a zamestnancami, sme rozoberali aplikáciu jednotlivým princípom ekonomiky spoločenstva, ktoré podnik In Vivo uplatňuje pri riadení a rozhodovaní.

Aj na základe tejto práce sme chceli poukázať, že s terajšou ekonomikou nie je niečo v poriadku. Musíme si uvedomiť, že svet tvoria ľudia. Jednotlivci, ktorí svojim bytím formujú všetko dianie v spoločnosti. Podniky sú jej neoddeliteľnou súčasťou a sú dôležitým prvkom v spoločnosti. Väčšina ľudí pre niekoho pracuje, niektorí tieto podniky vlastnia a iba málo z nás si môže dovoliť nepracovať a nevnímať dianie v spoločnosti, na základe možno už nadobudnutého bohatstva alebo absolútneho nezájmu o veci verejné, či spoločenské. Je teda dôležité, vo všetkých smeroch vytvoriť také prostredie v rámci podniku, kde by mohli byť jednotlivci spokojní. A ak sú jednotlivci spokojní, potom sú podniky prosperujúce a z toho vyplýva iba jediné, a to, že spoločnosť je plnohodnotná a zdravá. Táto rovnica je veľmi jednoduchá, no dosiahnuť tento konsenzus je veľmi ťažké a dalo by sa povedať, ba až nemožné. Avšak, podľa nášho názoru by sa o to podniky, prostredníctvom princípov riadenia ekonomiky spoločenstva, mali snažiť. Skutočnosť je však úplne niekde inde, a každý, kto má aspoň minimálne ekonomické vzdelanie vie, že reálnym podnikom ide hlavne o prežitie a o čo najväčší zisk, za čo najkratšie obdobie.

Toto bol pre nás jeden z hlavných dôvodov, aby sme sa podelili o myšlienky a princípy ekonomiky spoločenstva. Tieto by sa totiž mohli stať návodom, ako upraviť súčasné konkurenčné, dodávateľské, odberateľské a zamestnanecké vzťahy tak, aby dochádzalo k maximalizácii úžitkov pre všetkých. Musíme si však uvedomiť, že nás čaká dlhá a náročná cesta. No ak podniky uspejú, tak ako podnik In Vivo, odmenou im budú vynikajúce vzťahy s dodávateľmi, odberateľmi a zamestnancami, z ktorých sa všetci snažia prispieť k prosperite tohto podniku a tak zabezpečiť jeho rast.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ÚDAJOV

1. ALEXÝ, J. 2004. Nové trendy vo vývoji manažmentu. In *Moderné prístupy k manažmentu podniku*. Bratislava : GC-TECH, 2004. ISBN 80-969189-0-7, s. 9-20.
2. CEJTHAMR, V., Dědina, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. CRIVELLI, L. 2012. Storia e geografia dell'universo EdC. In *Rapporto Edc 2011/12*. [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné na internete: <<http://www.edc-online.org/en/publications/rapporto-edc.html>>
4. DRUCKER, P. F. 1992. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha : Management press, 1992. 128 s. ISBN 80- 85603-00-4.
5. KIKÁ, M. 2004. Mäkké faktory sociálneho podnikania. In *Determinanty sociálneho rozvoja – sociálne podnikanie II*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Banská Bystrica : EF UMB, 2004. ISBN 80-8055-966-X, s. 55-61.
6. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
7. KORIMOVÁ, G. 2008. *Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie*. Banská Bystrica : Bratia Sabovci, 2008. 102 s. ISBN 978-80-89241-22-4.
8. *Global Trends 2025: A Transformed World*. [online]. Washington DC : US Government Printing Office, 2008 [cit. 2013-02-20]. Dostupné na internete: <http://www.dni.gov/nic/NIC_2025_project.html>
9. *Ottova všeobecná encyklopédia v dvoch zväzkoch M-Ž*. Bratislava : Agentúra cesty,a. s., 2006. 776 s. ISBN 80-969159-4-0.
10. <http://www.edc-online.org/en/>
11. <http://www.focolare.org/en/>
12. <http://www.ekonomika-spolocenstva.sk/>
13. ZAMAGNI, S. et al. 2007. *Ekonomika spoločenstva. Ekonomika a spoločenstvo sa stretávajú*. [CD – dokumentárny film]. Bratislava : Nové mesto, 2012 [cit. 2013-02-24].

PRÍLOHY

Príloha A	Obrázky predajní a niektoré druhy sortimentu	23
------------------	--	----

Príloha A



Predajný priestor na Michalskej 11



Predajný priestor na Pánskej 13



Nový predajný priestor v rekonštrukcii na Michalskej 13



Ukážka sortimentu v predajni na Michalskej 11



Sitká na sypané čaje



Majitel'ka Lucia Leutgöb (vpravo) so svojou obchodnou zástupkyňou Hanou Ondrušovou (vľavo)