

Ing. Olga Girstlová

Podnik jako živý organismus
Tvorba soustavy řízení podniku

Company as a Living Organism
Creating Company Management System

Disertační práce

Obor: Management a Ekonomika
Školitel: Prof. Milan Zelený
Listopad 2009

© Olga Girstlová

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Teze disertačních prací**.

Publikace byla vydána roce 2009

Klíčová slova: konkurenceschopnost, živé systémy, recyklace, autopoiesis, ekologie, zelená ekonomika, nízko-energetické domy, systém Z-I-P-F , inovační cyklus, znalostní cyklus, regionální sítě

Keywords: competitiveness, living systems, recycling, autopoiesis, ecology, green economy, low energy housing, Z-I-P-F system, innovation cycle, knowledge cycle, regional networks

Plná verze disertační práce je dostupná v Ústřední knihovně UTB ve Zlíně.

Teze disertační práce jsou v elektronické podobě dostupné na www.utb.cz.

ABSTRAKT

Řídící systémy prošly složitou evolucí. Od původního důrazu na *finální produkt*, přes přechod na proces a jeho základní fáze – jako *rozdělený proces* (podle operací), *integrovaný proces* (reinženýring architektury) až po *rozšířený proces* (zahrnující dodavatelské a odběratelské sítě). Po těchto čtyřech základních fázích se v 21.století objevuje tzv. *distribuovaný proces* (založený na outsourcingu) a konečně *recyklační proces* (materiálové a znalostní zpětné vazby) ve fázích páté a šesté. Problematika poslední, šesté fáze je předmětem zkoumání této disertační práce.

Šestá, recyklační fáze vykazuje přechod od lineárního (vstup-výstup) modelu výroby k modelu cyklickému (vstup-výstup-vstup), kde jsou výstupní produkty dekonstruovány do nových vstupů. V cyklickém pojetí výroby se základní procesy živých organismů zrcadí ve společenských systémech, obzvláště v podnicích a jejich soustavách řízení. Živé organismy provazují své procesy podle základních biologických principů recyklace, regenerace a znovupoužití.

Z tohoto evolučního pohledu na soustavy řízení vyplývá disertační pohled na *podnik jako živý organismus* – ne již jako na prostý mechanismus či stroj, Tento pohled tedy souvisí s tzv. green economy, ekologickým inženýrstvím a ekologií jako business. Obzvláště z hlediska současné ekonomické krize je orientace na ekologická řešení součástí nových, post-krizových podnikatelských modelů. Taková orientace se stává podmínkou úspěchu a konkurenceschopnosti v globálním podnikání dnešní doby. Po vypracování teoretického modelu řízení za výše popsáných podmínek se práce soustředí na *případovou studii* tvorby skutečné firmy „*Flexibuild*“, zabývající se výrobou nízko-energetických domů a budov z recyklované celulosy typu kartonů *TetraPak*. Získané teoretické poznatky jsou přímo aplikovány v organizaci, koordinaci a řízení nově vznikající firmy. Praktické poznatky jsou průběžně vyhodnocovány a jejich dopady na adaptace a změny v teoretickém fundamentu doporučeny a opětně aplikovány a testovány v praxi. Cílem je vypracování ucelené soustavy řízení *Flexibuild* a tvorba případové studie prvních let rozvoje stavebního podniku. Účelem je založení modelové znalostní základny pro iniciaci, organizaci a řízení podniků fungujících na ekologických principech.

ABSTRACT

Management systems have undergone complex evolutionary development. From the initial focus on *final product*, through transition to *process focus* and its main phases – like *partitioned process* (by operations), *integrated process* (re-engineering of process architecture) and *extended process* (including supply and demand chains and networks.) After these four basic phases, the 21st century has brought additional two phases: so called *distributed process* (based on outsourcing) and finally the *recycled process* (with material and knowledge feedbacks) as phases five and six. It is the problems of the last, sixth phase, that constitutes the object of study for this dissertation. The sixth, recycled-process phase exhibits transition from the linear (input-output) model to the circular (input-output-input) model, where the output products are being deconstructed into new inputs. In this cyclical view of production we observe how the basic processes of living organisms are mirrored in social systems, particularly in companies and their management systems. Living organisms carry out their processes according to basic biological principles of recycling, regeneration and recovery. From this evolutionary view of management systems we derive our dissertation focus on a *company as a living organism* - not as a simple mechanism or machine anymore. This view is therefore related to the so called green economy, ecological engineering and ecology as good business. Especially in view of the current economic crisis, this orientation on ecological solutions becomes the condition of success and competitiveness in the global entrepreneurship of today. After we elaborate a theoretical model of management under the conditions described above, we refocus our work on the *case study* of creating a real firm “*Flexibuild*”. This construction firm is based on the production of low-energy housing and commercial buildings from a form of recycled cellulose derived from cartons of the *Tetra Pak* type. The obtained theoretical principles are thus directly applied in organization, coordination and management of a newly developing firm. Practical experiences are continually evaluated and their impacts on adaptations and changes in theoretical foundations are recommended and reapplied and tested in praxis again. Our goal is to elaborate an integrated *Flexibuild* management system and create a case study of the first few years of the development of such construction company. The purpose is to establish model knowledge base which could support initiation, organization and management of similar enterprises, functioning on sound ecological principles.

OBSAH

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	7
1.1 Evoluce řídicích systémů k fázi ekologické recyklace	7
1.2 Chování podniku jako živého organismu	9
1.3 Rozdíl mezi strojem a organismem	10
2. RECYKLAČNÍ EKOLOGIE - NOVÝ MODEL	12
ORGANIZACE PODNIKU	
2.1 Změny v globální ekonomice	12
2.2 Vznik podniku založeném na organickém modelu Z-I-P-F	13
2.3 Inspirace ze Soustavy řízení Baťa	15
3. CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ TVORBY	22
SOUSTAVY ŘÍZENÍ	
3.1 Cíl práce	22
3.2 Zvolené metody zpracování	23
3.3 Účel a cíle firmy <i>Flexibuild</i>	23
3.4 Strategie <i>Flexibuild</i> a její aplikace v modelu Z-I-P-F	27
3.5 Průmět strategie <i>Flexibuild</i> do modelu Z-I-P-F	27
4. TVORBA SOUSTAVY ŘÍZENÍ PODNIKU - <i>FLEXIBUILD</i>	30
MANAGEMENT SYSTEM	
4.1 <i>Flexibuild</i> management systém	30
4.1.1 Portfolio „stakeholders“	30
4.1.2 Úrovně řízení podniku	31
4.1.3 Znalosti jako kapitál	34
4.1.4 Rotace Inov	36
4.1.5 Řízení znalostí v <i>Flexibuild</i>	38
4.1.6 Přidaná hodnota	40
4.1.7 Inovační cyklus	42
4.1.8 Strategická úroveň <i>Flexibuild</i>	44
4.1.9 Knowledge Exchange Hub	45
4.1.10 Strategické nástroje <i>Flexibuild</i>	47
4.1.11 Technologie a její vlastnosti	56
4.1.12 Síť <i>Flexibuild</i>	58
4.1.13 Kodex	59
4.1.14 Typy kontraktů	60
4.2 Shrnutí	61

4.2.1. Inovace	61
4.2.2 Procesy	61
4.2.3 Zákazník	61
4.2.4 Finance	62
5. FIREMNÍ KULTURA A HODNOTY PODNIKU	62
5.1 Motivace, spolupráce a spoluúčasti zaměstnanců	62
5.2 Znalosti podniku jako konkurenční výhoda	63
5.3 Rotace talentu	64
6. SLEDOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VE STRATEGICKÝCH DIMENZÍCH MODELU Z-I-P-F	66
6.1 Výkonnost v modelu Z-I-P-F	66
6.2 Výkonnost dle jednotlivých dimenzí modelu Z-I-P-F	67
7. SPOLUPRÁCE V SÍTÍCH - MODEL SÍTĚ <i>FLEXIBUILD</i>	67
7.1 Sítě zákazníků, dodavatelů a partnerů	67
7.2 Spolupráce s univerzitami a regionálními partnery	68
7.3 Sítě vnitropodnikových trhů - Améby	69
8. PŘÍNOS PRO VĚDU A PRAXI	74
8.1 Přínos pro vědu	74
8.2 Přínos pro praxi	75
9. ZÁVĚR	76
Literatura	77
Prezentace autora	79
Curriculum vitae autora	81

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

1.1 Evoluce řídicích systémů až k fázi ekologické recyklace

Vývoj světových řídicích systémů si lze rozdělit do šesti fází [14, 21]. Účelem této disertace je soustředit se na poslední, šestou fázi, která je charakterizována *recyklací materiálů i znalostí*, a ukázat jak lze nový podnik v této fázi organizovat a tvořit. Následuje krátké shrnutí vývoje řídicích systému předcházejících šesté fázi.

1. fáze. Důraz je na konečný produkt. Co podnik produkuje je hlavním předmětem soustředění a zájmu. Po 2. světové válce dominovaly výroba a montáž, statistická kontrola kvality, zásoby a skladování, distribuce, marketing, účetnictví, atp. Všechny základní, separátní funkce spojené s konečným výrobkem a jeho uplatněním na trhu, podobně i specializace funkcí a příkazové řízení, dodnes převládají v některých lokálních firmách a vzdělávacích programech. Výrobní proces byl pouze druhotný, v podstatě fixovaný a technologicky daný.

2. fáze. Přesun na proces. Kvalitu produktu lze zaručit pouze zvýšenou kvalitou procesu, ne opačně. Proces je primární, jak podnik produkuje je dominantní a konečný produkt je nutnou výslednicí nového důrazu. Tato fáze (1970 - 1990) je spojena s tzv. Japonským zázrakem, TQM a učením prof. Deminga. Zde se objevují různé just-in-time systémy, kaizen, kontrola kvality procesu, nepřetržité zlepšování procesu, atp. Zlepšování procesu je chápáno jako zlepšování operací, tedy komponentů jinak stále fixovaného procesu produkce.

3. fáze. Změna architektury procesu. Fáze reinženýringu procesu (90. léta), přináší nejen změny kvantitativní, ale hlavně kvalitativní. Ve fázi amerického BPR (business process reengineering) se strategie stala důležitější než operativní výkonnost: pouze 10 % zlepšení spočívá v operacích, ale celých 90 % ve struktuře či architektuře procesu. Proces přestává být fixovaný a daný. Vzniká procesní podnik, hroutí se příkazové hierarchie, objevuje se masová kustomizace a vše provazuje internet.

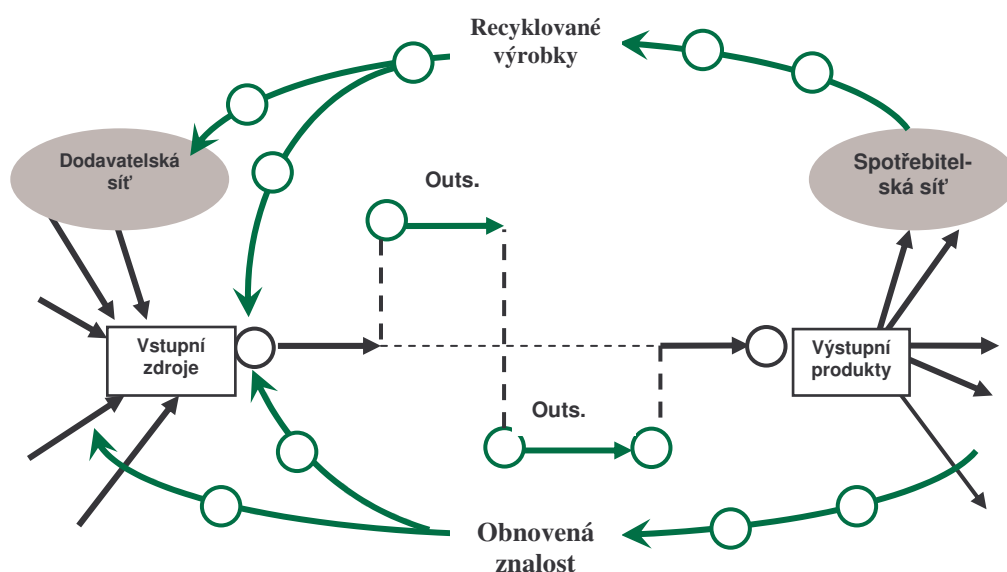
4. fáze. Rozšířený proces. Po úspěšném reinženýringu vnitřních procesů se důraz přesouvá na vnější komponenty hodnotového procesu. Po roce 2000 vznikají koordinované sítě dodavatelů i zákazníků, které jsou řízeny internetem. Podnik může být pouze tak dobrý, jak dobrá je síť, jíž je součástí. Vnější zdroje dodavatelů a zákazníků jsou kritické, vnitřní zdroje firmy se stávají sekundární,

vyčerpané z hlediska hledání nové konkurenceschopnosti. Objevují se supply a demand chains - komplexní dodavatelské a poptávkové řetězce určují úspěšnost firmy. Firma přestává být izolovaným ostrůvkem a do svých procesů integruje jak dodavatele, tak zákazníka. Kvalita se stala podmínkou nutnou, ale již ne postačující; je integrována do celkového balíčku spolu s náklady, rychlostí a spolehlivostí. Strategie a koordinace jsou hlavním zdrojem konkurenceschopnosti.

5. fáze. Redistribuce procesů (outsourcing). Radikální posun nastal nástupem globálního užití zdrojů a outsourcingu. Jednotlivé komponenty rozšířeného procesu jsou identifikovány, separovány a předány k realizaci vnějším držitelům zdrojů. Firemní proces distribuuje a redistribuuje své komponenty globálně. Hlavní kompetencí firmy je koordinace modulárního, geograficky rozptýleného procesu. Vznikají dlouhodobé aliance, spolupráce uvnitř sítě doplňuje konkurenci mezi sítěmi. Přichází éra sítí a přidané hodnoty. Vznikají nové formy spolupráce, nové výrobky a služby, znalosti a inovace dominují konkurenceschopnosti podniku.

6. fáze. Po finanční krizi 2008-2009 se světová podniková sféra začala urychleně přesouvat od outsourcingu k ekologicky motivované a nákladově úsporné recyklaci materiálů a znalostí, tedy k *šesté fázi*. V této fázi se již zrcadlí základní procesy živých organismů. Živé organismy provazují své procesy podle základních biologických principů: Recycle. Revert. Repeat. Regress. Recur. Repair. Invert. Loop.

Z evolučního pohledu na soustavy řízení vyplývá, že v šesté fázi již lze pohlížet i na podnik jako na živý organismus – spíše než jako na mechanismus či stroj.



Obr. 1. Základní charakteristiky 6. fáze vývoje soustavy řízení

Zdroj: M. Zelený

Na Obr. 1 [viz 19] jsou základní charakteristiky současné fáze vývoje schematicky znázorněny. Výrobní proces je rozšířený o dodavatelské i spotřebitelské sítě, některé operace a subprocessy jsou geograficky distribuovány (outsourcing), atp. Hlavním rysem je ovšem recyklace již použitých výrobků a jejich demontáž pro záchranu a znovupoužití vstupních materiálů a surovin. Současně s recyklací probíhá i adaptace a obnova potřebných znalostí (koordinace procesů). Výsledkem je koncepce neustále se učícího, sebeobnovujícího podniku, který minimálně zatěžuje prostředí, je úsporný v energii, materiálu i lidské práci, a otvírá možnosti novým podnikatelským modelům, výrobkům a službám.

Jak uvidíme později, obzvláště v oblasti stavebnictví rodinných domků se tato koncepce „živého organismu“ projevuje jako velmi vhodná. Formování podniku založeném na ekologicky čistých vstupech jejich recyklaci, jakož i na cyklické přirozenosti „živého organismu“, je proto hlavním předmětem této disertace.

1.2 Chování podniku jako živého organismu

Vycházíme z teze, že celkový a integrovaný *system* řízení je primární, jeho jednotlivé *součásti* jsou méně důležité. To znamená, že dobře integrovaný a vzájemně provázaný systém může být úspěšný i v případech, kdy jeho specializované složky, individuální techniky a metody jsou technicky méně vybroušené či efektivní.

Dokonce, ani ty nejlepší techniky a metody neuspějí, pokud zůstávají izolované či neorganické, pokud nejsou integrovány do koherentního, nezávislého celku systému. Správná *organizace a koordinace* různých komponent je tudíž důležitější a závažnější než jednotlivé součásti. V mnoha tradičních řídicích manažerských činnostech chybí právě koordinovaný, organizovaný a integrovaný celek řízení.

Organizace je klíčem k funkci živému organismu. Co dělá systém organickým systémem? Když chování součástí vede ke vzniku celku a takto vzniklý celek zpětně ovlivňuje a kontroluje chování součástí. Tato kruhová závislost mezi systémem a jeho součástmi je základem systémového *holismu* – vzájemného podmiňování a ovlivňování součástí a celku.

Většinu dlouhodobě udržitelných a úspěšných firem lze charakterizovat tak, že mají vlastní, ucelenou *soustavu* řízení. Všechny komponenty, jako jsou výroba, technologie, služby, účetnictví, finanční řízení, obchodní procesy, marketing, lidské zdroje, informace a znalosti, získávají formu synergického,

sebepevnujícího celku, který získává na hodnotě právě vzájemností a následnou schopností se učit [8].

Lze postulovat, že dobře řízený, úspěšný podnik se chová spíše jako živý organismus než precizně navržený stroj [4]. Úspěšný podnik je spíše zázrakem biologie a evoluce, než průmyslového inženýrství. Všechny živé organismy se mohou přizpůsobovat svému prostředí jako celek právě prostřednictvím svých částí. Součástí podniku-živého organismu jsou tedy hlavně lidé, pracující v týmech, seskupeních a společnostech.

Lidé však nejsou stroje. Tudíž ani společnosti a podniky nemohou být stroji – a jistě by se s nimi jako se stroji nemělo zacházet. Lidé se mohou učit – na rozdíl od strojů, jejichž struktura je pevná a které nemohou pracovat, aniž by nebyly *a priori* naprogramovány. Živý organismus může několikrát vyměnit veškerou svoji materiální podstatu: všechny jeho buňky periodicky odumírají a opět se rodí, neustále se doplňují a vyměňují – jen organizace celku, tj. organizační a řídicí soustava organismu, zůstává neměnná a života schopná – pokud trvá život sám.

U stroje spoléháme na přímé řízení mechanických komponentů energetickými či informačními signály, tj. *příkazy*. Organismus lze „řídit“ pouze ovlivňováním jeho prostředí. Ve správném prostředí se organismus vlastně řídí sám, tak jako rostlina roste sama a správně při správném světle, teplotě a vláze. (U stroje stačí vytáhnout kabel ze zásuvky.)

1.3 Rozdíl mezi strojem a organismem

Zdrojem následujících rozlišení je P. M. Senge [4], ideje o podniku jako živém organismu je však v teorii a praxi dosti časté. Následující pohled poskytuje úvahy (explicitní a implicitní) o organizaci podniku, vyplývající z použití jednoho nebo druhého pólu tohoto S/O spektra. Stroj (**S**) je konstruován externím konstruktérem, od něhož zůstává odlišný a oddělený. Výrobce se liší od výrobku. Organismus (**O**) je však sebekonstrukční, vnitřně produkován a řízen svými vlastními, propojenými komponentami. Výrobce zde produkuje sám sebe, je sám sobě produktem.

Manifestované rozdíly mezi strojem **S** a organismem **O** jsou mnohé, závislé na pohledu a interpretaci pozorovatele. Implikace pohledu na podnik jako **S** nebo jako **O** jsou zřejmé a zásadní:

- **S**: Vždy někým vlastněný jako celek, ale i po částech, vnějšími (nepřítomnými) vlastníky.
- O**: Vlastnictví vyšších organismů, obzvláště živých tvorů, plné nebo částečné, je (ve většině kultur) považováno za nemorální.

- **S:** Vymyšlen a zkonstruován svými tvůrci k účelům předem určeným vlastníky. Zvnějšku definované cíle jsou uměle “vložené” dovnitř systému.
O: Sebetvorný, řízený sám sebou, s vnitřními účely a cíly. Vnější cíle mohou být uplatněny (nebo vnuceny), ale nejsou “vložené”; nejsou tudíž vnitřně uplatnitelné.
- **S:** Jeho operace jsou kontrolované operátory, kontrolory a “kontrolujícími” zástupci.
O: Živí tvorové a životní procesy nejsou mechanicky (přímo) kontrolovatelné, ale mohou být pouze ovlivňovány. Živé organismy jsou autonomní.
- **S:** Vytvořený heteropoieticky (tj. někým jiným, produkován zvnějšku) jako hierarchie fixovaných vztahů moci a příkazů.
O: Vytvořen autopoieticky (sám sebou, produkován vnitřně) jako provázaná síť vnitřně vznikajících vztahů a vlivů.
- **S:** Pevný, statický, s předem určenými vztahy a závislostmi. Nemůže sám sebe měnit, růst, množit se, přizpůsobovat se – bez vnější intervence.
O: Rozvíjející se, vyvíjející se, dynamický a v chování a reakcích těžko předvídatelný. Může se měnit, růst, množit a přizpůsobovat – pomocí svých vlastních interakcí a komunikací, tedy *per se*.
- **S:** Identita, pokud vůbec, je vložena zvnějšku jeho designéry, tvůrci a inženýry.
O: Identita, osobnost a charakter jsou rozvíjeny a proječovány navenek, ale z vnitřní repertoáru organizace procesů a funkcí.
- **S:** Plná závislost. Veškeré činnosti jsou reakcí na vnější příkazy a programová (zkonstruovaná) pravidla.
O: Nezávislý nebo polozávislý. Sám o sobě manifestuje cíle vedoucí k posilování samostatných činností a chování.
- **S:** Udržovaný, opravovaný, obnovovaný a přestavitelný jen zvnějšku, se stejnými či obnovenými součástmi.
O: Schopný regenerace, samoobnovitelný a reprodukovatelný, udržující svou identitu mezi ostatními účastníky svého prostředí.
- **S:** Součástmi jsou (lidské) zdroje, faktory nebo rezervy užití k zevně kontrolovaným operacím.
O: Součástmi jsou lidé pracující v lidských společnostech a týmech.
- **S:** Neexistuje schopnost se učit: struktura strojů je pevná a nemůže se učit jako celek, pouze naprogramovat dopředu.
O: Všechny živé organismy se mohou učit jako celek a to i prostřednictvím svých částí.

Obvykle se díváme na své podniky jako na neživé stroje, přístroje či mechanismy. Používáme podniků, tak jako bychom používali stroje či nástroje k dosažení svých cílů – a to i v ekonomice jako celku. Lidé však nejsou a nechtějí být stroji, vhodnými zase jen pro stroje.

Lidé se snaží vyrábět stroje schopné, expandující a rozšiřující jejich vlastní lidskost. Podnik jako živý organismus je zastaven a zničen pouze vnějším šokem, předčasným skolem anebo úmyslným zničením. Společná práce lidí v podniku typu živý organismus může být a může se stát hlubším zdrojem smyslu života jako celku.

2. RECYKLAČNÍ EKOLOGIE – NOVÝ MODEL ORGANIZACE PODNIKU

2.1 Změny v globální ekonomice

Následkem globalismu a jeho krizí vznikají nové formy spolupráce mezi podniky. Znalosti a inovace posilují konkurenceschopnost podniků a sítě spolupráce mezi podniky, zákazníky, dodavateli, partnery (samospráva, univerzita) je nevyčerpatelným zdrojem větší a rostoucí přidané hodnoty.

Podniky existují potud, pokud mohou zvyšovat míru tvorby přidané hodnoty. Využití moderních komunikačních technologií takovou tvorbu podporuje a zjednodušuje řízení koordinaci podniků formou on-line.

Kapitálové zdroje se přesouvají tam, kde existuje příslib maximalizace přidané hodnoty a vyhledání nejlepšího uplatnění kapitálu v podmínkách *globální hyperkonkurence*:

- existence globálního trhu nabídky a poptávky
- potřeby globálního zákazníka
- existence globální konkurence
- globální podnikové procesy, nové komunikační technologie
- globální fenomén outsourcingu
- globální sdílení informací, znalostí pomocí globální sítě
- globální nabídka lidského potenciálu
- globální síť provázaných podniků
- globální síť kapitálu

Výsledkem nových globálních podnikatelských principů jsou přesuny zdrojů v globálním měřítku.

2.2 Vznik podniku založeném na organickém modelu Z-I-P-F

Podnikatel vytváří podnikatelský model v dané oblasti svého podnikání, definuje svého zákazníka a jeho potřeby na daném trhu. K naplnění svého podnikatelského záměru využívá lidský potenciál v tržním prostředí svého podnikání a zaměřuje své úsilí na maximální tvorbu přidané hodnoty.

Podnik je organizační formou naplnění podnikatelského záměru podnikatele a vytvořená soustava řízení podniku umožňuje tvorbu, měření a vyhodnocování kvality úrovně manažerského řízení, iniciuje a kontroluje tvorbu přidané hodnoty, a naplňuje podnikatelský model.

Účelem podnikání je inovační užívání zdrojů podniku k uspokojování potřeb zákazníka za účelem vydělávání peněz. Tedy zákazník (Z), inovace (I), zdroje a procesy (P) a peníze a finance (F), jsou *čtyři základní dimenze*, které je třeba provázat do sebeproduktivního cyklu.

Podnikání je cyklus [7], tj. opakovaná regenerace kapitálu s pomocí čtyř klíčových dimenzí koloběhu Z- I- P- F. Základem soustavy podnikového řízení je tudíž čtyřrozměrný komplex Z- I- P- F, který je nejen nutným, ale i postačujícím rámcem podnikatelského úsilí. Tento rámec se manifestuje na všech úrovních podniku: od strategie vrcholového managementu, přes spolupodnikatelské jednotky [5], až po jednotlivé týmy a individuální spolupracovníky – vše lze ztělesnit ve čtyřech hlavních dimenzích Z- I- P- F.

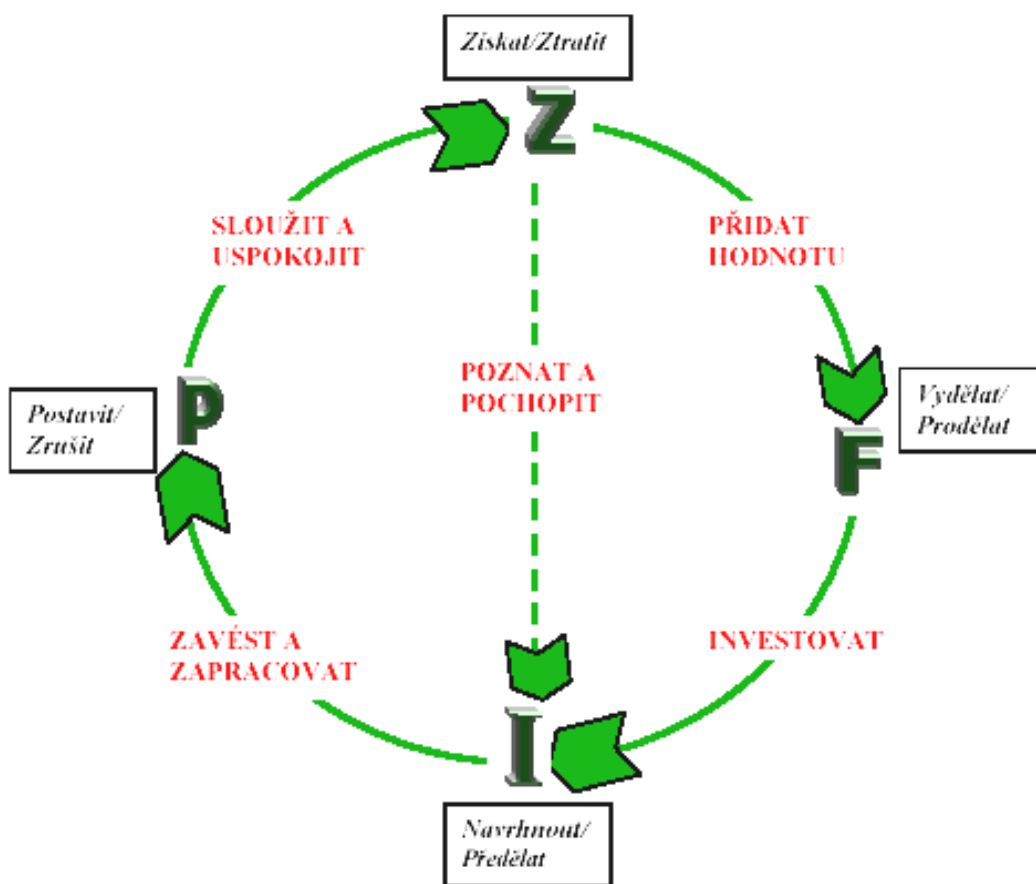
Jednotlivé dimenze Z-I-P-F nejsou nové, ani zvláštní – veškeré podnikání je v nich zakotveno. *Soustava Z-I-P-F* je však důležitější než její jednotlivé komponenty. Identifikačním rysem podnikové soustavy řízení nejsou jednotlivé komponenty, ale jejich *specifické provázání* do cyklického, funkčního a konkurence schopného organického modelu Z- I- P- F.

Tak jako živý organismus je více než jednotlivé orgány, tak i podnik (dle těchto principů koncipovaný) funguje jako živý organismus a jeho jednotlivé komponenty jsou pro strategii a úspěch podniku méně důležité než jejich specifické propojení do organické soustavy řízení, Lidi nelze inženýrsky „provázat“ do strojnické mašinerie, ale uvolněním jejich spontánních, sebeorganizujících sil a instinktů lze vyvolat k životu procesy trvalé spolupráce.

Na obr. č. 2 je provázanost cyklu Z-I-P-F schematicky znázorněna: šipky ukazují směr časových a logických následností činností. V podstatě Z-I-P-F zachycuje koloběh finančního kapitálu v podniku.

Neustále se opakující cyklus Z-I-P-F je zároveň základem pro organizaci podniku, vodítkem pro rozvoj lidského potenciálu, řízení znalostí, inovační cyklus a tvorbu strategického prostředí. Skrze Z-I-P-F se prolíná celá řada

dalších vnějších a vnitřních cyklů. Např. na obrázku č. 2 si lze povšimnout, že do **I**, tj. do inovační funkce podniku ústí dvě šipky: jedna z celkového kapitálového (peněžního) cyklu Z- F- I- P, druhá z vnořeného znalostního cyklu Z- I- P (Akronym Z-I-P-F tedy představuje integraci obou cyklů). K cyklu na Obr. 2 je třeba se opakovaně vracet při výkladu dalších funkcí a implikací pro řízení podniku.



Obr. 2 Provázanost cyklu Z-I-P-F

Zdroj: M. Zelený

Klíčová dimenze inovací **I** je zdůrazněna a odlišena soutokem peněžního i znalostního cyklu. Zde již lze také rozeznat vložení *inovačního cyklu*, který propojuje dimenze Z-I-P-F následujícími akcemi: *poznat/pochopit* Z, *navrhnout/předělat* I, *zavést/zpracovat* P, a konečně *sloužit/uspokojit* Z. Jednotlivé dimenze organického modelu lze podrobněji specifikovat následovně:

Z-zákazník je v organickém modelu zákazník, jak externí tak interní, který je cílem a snahou podnikového úsilí. Bez zákazníka nelze přidávat hodnotu a tudíž vydělávat peníze. Zákazníka je třeba chápat, učit se od něho, informovat ho, vzdělávat ho ale hlavně ho neztratit. Své zákazníky si podnik sám vytváří svým chováním a jeho uspokojováním. Proto podnik musí řídit své *zákaznické portfolio*.

I-inovace jsou změny v produktech a procesech, které přidávají hodnotu. Inovační cyklus je bijícím srdcem podniku a zaručuje loajálnost zákazníků a trvání podniku. *Inovační portfolio* produktů a služeb je třeba řídit, vyhodnocovat a vylepšovat. Z I-portfolia vychází a v něm se realizuje inovační proces [22].

P-procesy a zdroje jsou použité k uspokojení zákazníka. *Procesní portfolio* je třeba řídit, nové procesy zavádět, staré procesy vyřazovat, neefektivní procesy outsourcovat. Procesy je třeba kontinuálně měnit, upravovat a optimalizovat, jak materiálově a technologicky, tak i znalostně. Pomocí procesů a zdrojů poskytujeme služby a doporučujeme produkty – uspokojujeme zákazníka. Spokojený zákazník přidává hodnotu a přidaná hodnota přináší peníze.

F-finance a peníze jsou mírou úspěchu všech předchozích dimenzí uspokojení zákazníka a přidané hodnoty. Ve finančním portfoliu je třeba sledovat kdo a kde peníze vydělává a kdo a kde je ztrácí. Finanční míry přidané hodnoty krycích příspěvků, zisků, návratnosti investic a výnosnosti kapitálu jsou relevantní. Finanční portfolio umožňuje vyhodnotit vnitřní i vnější investice, kapitalizaci vybraných inovačních produktů a služeb, vyvažování toků hotovosti přes dlouhé časové období, atp.

Vznik podniku založeném na organickém modelu Z-I-P-F umožňuje vytvoření komplexního modelu řízení podniku, který zajišťuje fungování všech čtyř dimenzí Z-I-P-F v životním cyklu podniku. Účelem je získání trvalé integrity strategického, znalostního, podnikatelského i realizačního prostředí podniku.

Model podniku vychází ze znalostí a dovedností lidí pracujících ve čtyřech základních strategických dimenzích životního cyklu podniku. Zákazník stimuluje *inovace*, inovace modifikují *procesy*, realizace procesů vede k *finančním výsledkům*, které indikují úspěch v uspokojování potřeb zákazníka; celý cyklus Z-I-P-F se neustále opakuje.

Tento organický model zabezpečuje: *flexibilitu podniku* a je základem tvorby nového podniku *Flexibuild*, založeném na schopnosti přijímat a implementovat změny ve všech čtyřech dimenzích za účelem:

- Vytváření inovačního cyklu podniku
- Trvalou odolnost podniku vůči globálnímu konkurenčnímu prostředí
- Trvalé a pravidelné měření a zvyšování výkonnosti podniku
- Kontinuální řízení znalostí v podniku

Organický model podniku vychází z tradic „podnikového organismu“ zlínského podnikatelského genia Tomáše Bati a jeho následníků. Model Z-I-P-F je základem provázaného cyklu podnikových procesů, z něhož odvozujeme model celého podniku.

2.3 Inspirace ze Soustavy řízení Baťa

Při tvorbě organického modelu Z-I-P-F pro podniky typu živý organismus vycházíme ze základních principů *Soustavy řízení Baťa* (SŘB), která nás dodnes inspiruje a naplňuje podstatu organického modelu Z-I-P-F.

2.3.1 Soustava „Deset S“

Baťovu soustavu lze shrnout do několika základních rozměrů. Tyto rozměry se navzájem podmiňují a doplňují: tvoří *soustavu*. Baťa Co. praktikovala soustavu *Deseti S*. („S“ vychází z českého názvu daného klíčového rozměru); viz následující tabulku „10 S“:

Rozměr	Realizace
Světová třída	Globální srovnávání
Spolupráce	Partnerství a aliance
Sebeřízení	Soukromá (ne veřejná) společnost
Spoluúčast	Sdílení zisku a přidané hodnoty
Spoluvlastnictví	Kapitálová účast spolupracovníků
Soutěživost	Vnitřní srovnání výkonů
Samostatné řízení	Autonomní podnikatelské jednotky
Spolupodnikání	Podnikatelský princip trhu i zákazníka
Synergie	Vyvažování všech rozměrů
Služba veřejnosti	Smysl a cíl podnikání

Tab. 1 Soustava 10 S systému řízení Baťa

Zdroj: M. Zelený

Jednotlivé rozměry „10 S“ SŘB si lze dále rozvést:

1. *Světová třída*, neboli „world class“, srovnávání se s nejlepšími na světě, *global benchmarking*. Baťa byl bezesporu prvním „globálním podnikem“, prvním moderním podnikem, který považoval celý svět za svůj tržní prostor. Tvrdé benchmarking bylo u Baťů od předních zaměstnanců vyžadováno smluvně [1].
2. *Spolupráce* vně i uvnitř podniku, podnikové sítě, strategické aliance, partnerství. Baťa pochopil, že konkurence musí být doplněna spoluprací.

Všichni zaměstnanci firmy byli „spolupracovníci“. Jan Baťa dokonce napsal knihu pod názvem *Spolupráce* [24], shrnující principy globální konkurence. Každý podnik je jen tak dobrý, jak dobrá je síť jíž je součástí.

3. *Sebeřízení*, sebekontrola, a sebevláda. Baťův podnik byl podnikem *soukromým*, ne podnikem veřejně akciovým. Vlastnické funkce byly soustředěny na podnikové „insidery“, ne rozptýleny mezi tisíce vnějších, absentních akcionářů. S Baťou se nespekulovalo na burze, Baťa nebyl na prodej a vlastnictví nebyla hra s kontrolními balíky akcií [2]. Podniková strategie by neměla být předmětem politických machinací uvnitř podniku.
4. *Spoluúčast* všech zaměstnanců na zisku a na výsledcích práce samosprávných dílen. Bez spoluúčasti nelze vyžadovat spoluzodpovědnost za svěřené prostředky. Bez osobní zodpovědnosti všech zaměstnanců (hlavně manažerů a ředitelů) se ve veřejně vlastněném podniku bude krást, uplácat a lhát [25].
5. *Spoluvlastnictví*: zodpovědnost vyplývá ne z „pocitu vlastnictví“, ale z vlastnictví opravdového. Zhodnocování lidského kapitálu, tj. lidských znalostí, je účelem zhodnocování kapitálu finančního, ne naopak. Každý zaměstnanec Baťa měl u podniku „konto“ ve vnitropodnikové bance, jako dodatek k běžnému platu. Tam byly převáděny podíly na zisku a strhávány částky za škody podniku. I ředitel musí být finančně zodpovědný. Tak se stává i každý dělník kapitalistou.
6. *Soutěživost* musí probíhat i uvnitř podniku: proto se u Baťů zveřejňují výsledky, pohrdá se tajnůstkářstvím a pracuje se s *otevřenými knihami*. Kdo není konkurenceschopný, kdo nevykazuje výsledky, nemůže spolupracovat. Nekvalitní a neproduktivní práce se v podniku netoleruje: práce se vždy dává těm, kteří ji umí *lépe*. Bez konkurenceschopnosti není spolupráce a *vice versa*.
7. *Samostatné řízení* jednotlivých oddělení a obzvláště obchodních jednotek roztroušených po celém světě bylo nutné. Baťova obchodní síť nebyla sítí najatých námezdníků, ale sítí typu *franchise*, tj. nezávislých obchodníků-podnikatelů, spojených motivy konkurenceschopnosti a spolupráce.
8. *Spolupodnikání*: Baťův podnik byl „společností podnikatelů“. Podnikatel nemůže podnikat bez zákazníka. Zákazník dělá podnikatele - a zákazníka (svého pána) musí podnikatel uspokojovat. Peníze jsou dobrým sluhou, ale špatným pánem hlavně v podnikání. Každý zaměstnanec měl svého zákazníka, ať uvnitř nebo vně podniku.
9. *Synergie*: všechny složky a systémy soustavy řízení jsou koordinovány a musí spolupracovat za účelem tvorby přidané hodnoty tak, aby k ziskům

jednoho nedocházelo na úkor zisků druhého. Obě strany jakékoliv vnitropodnikové transakce musí „získat“ – jinak by taková byla transakce zbytečná.

10. *Služba veřejnosti* je smyslem i cílem Baťova podnikání. Všechny systémy soustavy řízení jsou nastaveny a koordinovány k tomuto konečnému účelu.

Všech „10 S“ jsou principy prosté, průhledné a základní, vycházející ze *zdravého* selského rozumu. Proto je celá řada podniků nejen neprovozuje, ale snad ani nezná. Podniky se často řídí a jsou řízeny oportunisticky, vším možným, jenom ne vlastními „10 S“.

Samozřejmě, že jednotlivé dimenze „10 S“ je třeba rozpracovat do konkrétních a praktických faktorů – a to je vlastním předmětem disertace a tvorby *Soustavy řízení Flexibuild* (SŘF). Níže uvádíme pracovní výčet základních dimenzí přechodu SŘB na specifickou SŘF:

- Orientace na výsledky
- Vlastní soustava řízení podniku
- Vzájemná integrace s ostatními úrovněmi řízení podniku
- Orientace na zákazníka
- Orientace na výkonnost a efektivnost vnitropodnikových procesů
- Řízení lidských zdrojů a znalostí v podniku
- Řízení vývoje produktů a služeb
- Strategické aliance, partnerství s dodavateli a subdodavateli
- Trvalé zlepšování a podpora inovací
- Určení pravomoci a odpovědnosti
- Interní komunikace
- Finanční řízení firmy a procesů
- Podpůrná infrastruktura
- Orientace na objektivní informace
- Otázky vedení a leadership
- Vize a realistická strategie akce
- Decentralizace a samospráva dílen
- Odměňovací systém a motivace
- Morálka, etika a sociální přístup k zaměstnancům
- Překonávání zbytečné specializace
- Spolupráce uvnitř: vnitřní zákazník, vnitřní trh a zdravá konkurence
- Spravedlnost a rovnost
- Modulární standardizace
- Outsourcing
- Obchodní poctivost
- Péče o životní prostředí

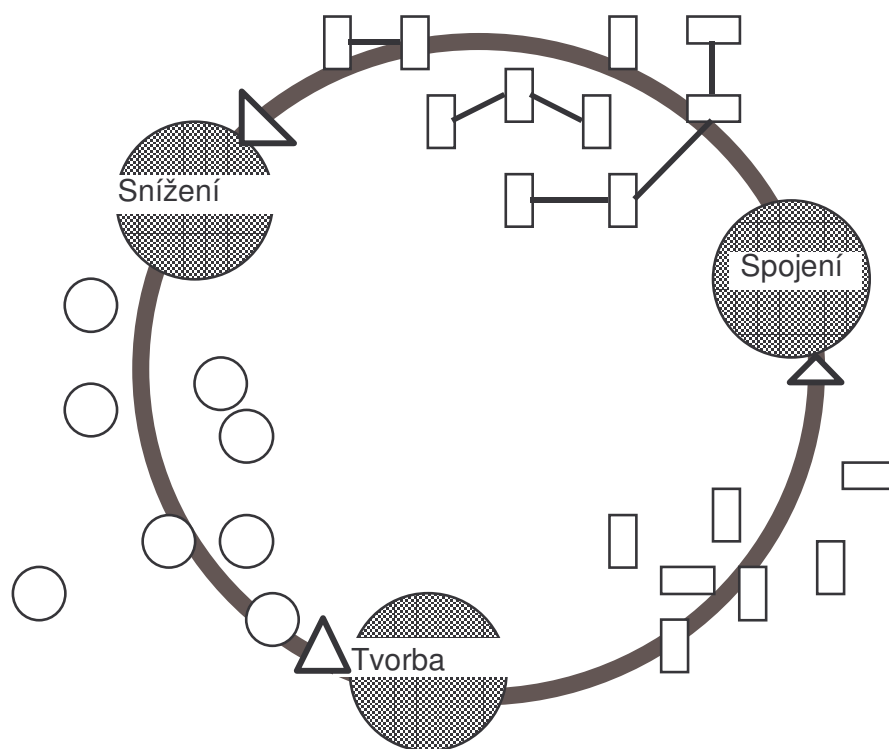
- Společenská zodpovědnost
- Spoluvlastnictví
- Sebeřízení, sebekontrola a sebeovládání
- Trvalá kvalita produktů a služeb
- Překonání tradičního benchmarkingu
- Vznik globálního podniku

Baťa Co. byla autopoietická (sebetvorná) organizace. Její organizační procesy lze definovat jako síť interakcí a procesů, zahrnujících minimálně následující procesy:

1. *Produkce (tvorba)*: tj. pravidla a omezení, která řídí a kontrolují vstup nových součástí-komponentů, jako jejich přijetí, vstup, členství, akceptace, příprava, vzdělání.
2. *Spojení (propojování)*: pravidla řídicí spolupráci, smlouvy, asociace, ujednání, vznik sítí výrobců, funkcí a pozic jednotlivých komponentů během jejich působení uvnitř organizace.
3. *Degradace (vyloučení)*: pravidla a procesy spojené s odchodem nebo ukončením členství, jako např. úmrtí, rozpad, rozdělení, spotřeba, výstup anebo propuštění.

Na obrázku č. 3 jsou tyto tři *poietické* (produkční) procesy propojené do cyklu sebetvorby. Je zřejmé, že všechny takto kruhově propojené procesy představují tvorbu prvků nutných pro funkci stovek podobně propojených procesů. Uvedený tří-procesový model představuje minimální podmínky potřebné k tomu, aby mohlo dojít k opakované sebetvorbě.

Organizace se stává autopoietickou, jestliže všechny tři typy „produkčních“ procesů jsou v rovnováze a fungují v souladu. Pokud chybí jediný ze tří typů, anebo pokud jeden nebo dva typy převažují (systém v nerovnováze), pak může být organizace buď heteropoietická nebo allopoietická, tj. schopná produkce pouze „věcí jiných“ než sebe sama. Např. produkce a spojení, bez následné degradace, rychle vyčerpá výživu prostředí a vyvolá rozvojovou brzdu, např. ve formě krystalizace (fixace). Produkce a degradace bez procesu spojení vede k dočasným nebo oscilujícím systémům atd.



Obr. 3. Organizace nezávislých procesů a jejich “produkce”

Zdroj: M. Zelený

2.3.2 Řízení změny na podniku

Přechod k podniku jako živému organismu, není snadný již proto, že „mrtvý“ podnik-stroj nemůže sám o sobě prostě „oživnout“. Transformace fixované strojové hierarchie na organismus spolupracujících týmů nelze docílit soustředěním se na vybrané techniky, metody, systémy a technologie. Takový přístup nevede ke změně, ale spíše konzervuje a fixuje existující strukturu. Je třeba se zaměřit přímo na tvorbu *organizace podnikových pravidel* a procesů, které živou organizaci přivádějí do existence, pohánějí ji a zajišťují její přetrvávání.

Řízení procesu změny se také nemůže soustřeďovat na věci, které je třeba změnit. To vede k chaosu a k naivním doporučením typu „Změnit je třeba vše“. Chceme-li změnit vše, nezměníme nakonec nic, anebo jen hodně málo. Řízení procesu změny vyžaduje, abychom identifikovali to, co by mělo anebo musí být zachováno. Víme-li co nezměnit, *co zachovat a upevnit*, pak to, co je třeba změnit vyplývá automaticky. Takový proces má naději na úspěch a vede ke změnám, které jsou efektivnější a trvalejší.

Následující návod organizace procesu změny je dostatečně obecný a přitom jednoznačně vyžaduje plné zaměření na to, co má být zachováno a ne jen na to, co má být změněno. Jakmile jsou známy zásadní oblasti, které musí být

zachovány, pak lze zvládnout i změnu efektivně. Nemůžeme vědět co změnit, když neznáme ani to, co musí být zachováno.

Proto je třeba:

1. *Rozhodnout*, které zásadní oblasti (kompetence a hodnoty) podniku jsou životně nutné pro jeho existenci a musí být zachovány. Poté přijmout závazky k postupné změně zbytku.
2. *Vytvořit* jasné linie autority, odpovědnosti, a zmocnění k rozhodnutím, pak vytýčit pravidla pro lidské chování v zásadních oblastech.
3. *Rozvinout* (s využitím zkušeností) systém dobře definovaných pravidel a omezení ke správnému chování v zásadních oblastech.
4. *Vytvořit* systémy k monitorování a vyhodnocování akce a zabezpečení kázně v zásadních oblastech. Toto vše je *neměnné jádro* podniku.
5. *Vychovat* nově příchozí i stávající zaměstnance tak, aby pochopili a ocenili důležitost zachování jádra a přizpůsobili se jeho normám. Teprve nyní lze zahájit proces změny.
6. *Vysvětlovat* a soustavně posilovat důležitost základních norem, forem, systémů a struktur řízení, komunikace a zkušeností. Podnik je nyní připraven se učit a vzdělávat.
7. *Zavést* pobídky a odměny za vynikající implementaci a výkon jednotlivců i skupin při respektování zásadních hodnot jádra a při jejich adaptaci v nových strukturách.
8. *Rozpoznat a odměnit* výjimečné osoby za mimořádné služby a vedení, ať už společensky, veřejně nebo soukromě, za účelem znovuoobnovení trvale udržitelné organizační kultury.
9. *Uvolnit* vnější formy prosazování a nátlaku, poskytnout větší svobodu a postupně dovolit, aby sebekázeň, tlak spolupracovníků a pocit podnikové sounáležitosti a identity nahradily vnější autoritu.
10. *Rozpoznat a podpořit* každého jednotlivce ve směru osobního a podnikového růstu a vnitřního naplnění uvnitř podniku. Příslušnost jedince k podniku se stává výrazem propojení osobního a podnikového růstu.
11. *Baťa* zaměstnanci nebyli pouhými zaměstnanci, ale byli schopni organizovat svůj život, svůj osobní, společenský a ekonomický růst, uvnitř, mimo i spolu s podnikem, lépe a úspěšněji než prostřednictvím jakékoli jiné instituce.

3. CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ TVORBY SOUSTAVY ŘÍZENÍ PODNIKU

3.1 Cíl této práce

Předmětem a cílem této práce je *tvorba soustavy řízení podniku* tak, aby splňovala teoretické principy podniku jako živého organismu a odrážela praktické požadavky výkonu, přidané hodnoty a ziskovosti. Teorie je tak přímo skloubena s praxí. Když zvážíme relativní novost celé koncepce a také relativní nedostatek dokumentovaných zkušeností, tak se nám odkrývá ambice i náročnost tohoto disertačního úsilí.

Dopady současné krize a relativní selhání tradičních ekonomických i podnikatelských modelů však činí studium a výzkum alternativního přístupu nevyhnutelným: vstupujeme do nové fáze řídicích soustav a hledání netradičních přístupů i poptávka po nových, efektivnějších modelech začíná akcelerovat. Tato práce chce přispět a být součástí širšího prostředí tohoto hledání.

Z evolučního pohledu na soustavy řízení, popsaném v sekci 1.1, vyplývá přirozenost disertačního pohledu na *podnik jako živý organismus* – ne již jen prostý mechanismus či stroj, Tento pohled dnes souvisí také s výrazným pronikáním tzv. *green economy*, ekologickým inženýrstvím a ekologií jako business. Právě dnes z hlediska ekonomické krize je tato paralelní orientace na ekologická řešení součástí nových, post-krizových podnikatelských modelů. Taková orientace se stává podmínkou úspěchu a konkurenceschopnosti v globálním podnikání dnešní doby.

Po vypracování teoretického modelu řízení za výše popsaných podmínek se práce soustředila na proces tvorby firmy *Flexibuild*, zabývající se výrobou nízko-energetických domů a budov z recyklované celulosy typu kartonů *TetraPak*. Získané teoretické poznatky jsou přímo aplikovány v organizaci, koordinaci a řízení nově vznikající firmy. Cílem je vypracování ucelené soustavy řízení *Flexibuild* a tvorba soustavy řízení pro první léta rozvoje stavebního podniku. Účelem je i následné založení modelové znalostní základny pro iniciaci, organizaci a řízení podniků podle ekologických principů.

3.2 Zvolené metody zpracování

Biologické (organické a ekologické) přístupy k teorii, modelování a praxi podnikového řízení odrážejí post-krizové okolnosti ve smyslu rozčarování nad výkonností a spolehlivostí tradičních, mechanistických (strojových) analogií v makroekonomii a podnikové organizaci.

I když se řada světových podniků ubírá tímto směrem (některé již po desetiletí) s nemalými úspěchy, populace těchto podniků a jejich zkušeností dosud neposkytuje statistický vzorek potřebné velikosti. To samozřejmě ovlivňuje i zvolený přístup a metodiku řešení problému. Jinými slovy, statistické zpracování dosavadních zkušeností a testování potřebných hypotéz by vzhledem k malému a geograficky rozptýlenému vzorku nevedlo ke uspokojivým a spolehlivým výsledkům.

Mnohem schůdnější a efektivnější je *přístup normativní*, založený na rozboru historických příkladů (jako firmy Baťa) a přímé analýze úspěšných podniků, které splňují kriteria podniku jako živého organismu - buďto dle podložené sebecharakteristiky anebo identifikací základních sebeorganizačních funkcí. *Flexibuild* zpracovává zkušenosti mnoha takových podniků do unikátní a originální soustavy řízení.

Mezi podniky, které se kvalifikují jako podniky živého organismu patří např. *Kyocera* z Kyota, *Semco* ze Sao Paula, *Acer* z Taipei, anebo holandský *Royal Dutch Shell* či australská *TCG*. Hlavním metodickým nástrojem je tzv. „longitudinal study“ firmy *Flexibuild*, její pozorování a popis od iniciace a vzniku přes dnešní stav až do budoucí projekce.

3.3 Účel a cíle firmy Flexibuild

Flexibuild je výrobní a obchodní společnost, která reaguje na nový životní styl v bydlení a svým výrobním programem - vyrábět ekologický stavební materiál z recyklovaných potravinářských obalů - naplňuje podstatu zodpovědného podnikání z hlediska šetrnosti k životnímu prostředí a opětovného zpracování „odpadu“ do nových výrobků a služeb.



Obr. 4. Výroba stavebních materiálů Flexibuild

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

Vizí společnosti *Flexibuild* je splnit sen mnoha lidí postavit si vlastní rodinný dům. Takový dům, estetický a cenově dostupný, nenáročný na spotřebu energie, bude odpovídat moderním požadavkům na rychlost výstavby, kvalitu stavebního materiálu a jeho zdravotní nezávadnost. Produkt *Flexibuild House* je tedy rodinný dům, který splňuje přísná kritéria na ekonomické, ekologické, estetické a zdravé bydlení a zákazníkům nabízí „Rodinný dům za cenu bytu“.

Cena rodinného domu *Flexibuild House* je srovnatelná s cenou bytu (od 1,5 M Kč) při nadzemní výstavbě ve standardní výstavbě. Při následném provozu domu se pozitivně projevuje skutečnost, že použitím recyklovaného stavebního materiálu, technologií výstavby a důsledným dodržováním kvality stavebních procesů jsou výrazně eliminovány úniky energií. *Flexibuild House* nabízí tři typy rodinných domů :

- energeticky úsporné
- nízko-energetické
- pasivní

Dokončené rodinné domy získávají certifikát o technických parametrech a energetický štítek. Na základě těchto skutečností může společnost *Flexibuild* garantovat cenu, kvalitu a rychlost postaveného rodinného domu a poskytovat záruční a pozáruční servis.

Rychlost výstavby rodinného domu je tři měsíce na klíč včetně základové desky. Výstavba není závislá na počasí. Výhodou jsou minimální požadavky na zařízení staveniště a suchý systém montované výstavby bez použití těžké techniky. Společnost *Flexibuild* je jediným partnerem zákazníka při výstavbě rodinného domu na klíč. Doprovází jej od prvotní myšlenky až po záruční servis. Na základě provedených zkoušek je stanovena životnost stavebního materiálu *Flexibuild* na 80 let bez jakýchkoliv změn a dopadů na kvalitu konstrukce.



Obr. 5. Výstavba rodinného domu Flexibuild House

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

Stavební systém *Flexibuild* je vlastním know-how společnosti *Flexibuild* a tento jednoduchý konstrukční systém byl vyvíjen ve spolupráci s ČVUT Praha (Fakulta stavební). Základem stavebního systému jsou stavební desky *Flexibuild* a sendvičové desky, z nichž je dům montován. Stavební systém *Flexibuild* je ideální k výstavbě přízemních a jednopodlažních domů. Umožňuje také výstavbu „rostoucích domů“, tzn. stavět rodinné domy po etapách, dle ekonomické situace zákazníka.

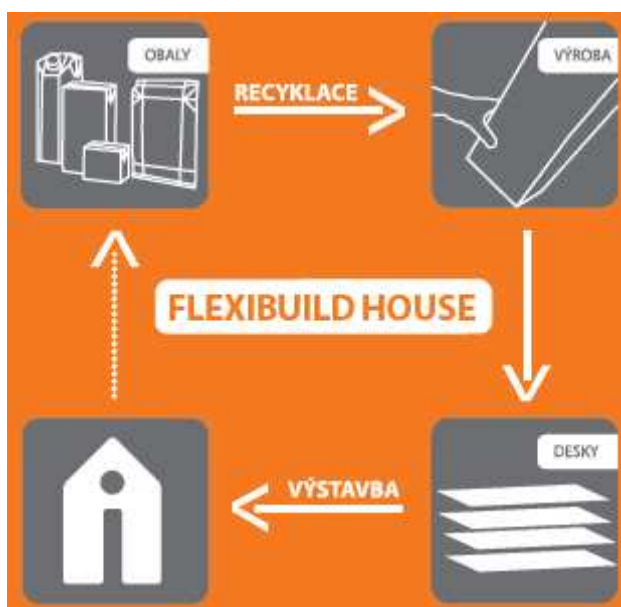
Jde tedy o jednoduchý stavební systém s následujícími výhodami:

- dostupná cena
- rychlá výstavba
- úspora energie

- minimální požadavky na zřízení staveniště
- snadná povrchová úprava stěn domů
- výstavba domů nezávislá na počasí

Stavební materiál *Flexibuild* je certifikovaný recyklovaný materiál, který na základě vývoje technologie výroby zpracovává odpad z potravinářských obalů (např. *TetraPak*) na stavební desky *Flexibuild*, které jsou určeny pro výstavbu nízko-energetických a pasivních montovaných rodinných domů. Stavební desky *Flexibuild* mají vynikající vlastnosti a jsou certifikovány v ČR dle norem EU (celkem 21 zkoušek) a splňují požadavky na kvalitu.

Stavební sendvičové desky *Flexibuild* obsahují extrudovaný polystyren opláštěný deskami.



Obr. 6. Životní cyklus nápojového kartonu

Zdroj: Flexibuild, s.r.o

Unikátní vlastnosti materiálu *Flexibuild*:

- dobré užitné vlastnosti – zvuková izolace, pevnost, pružnost (možnost tvarování materiálu do oblouků a křivek)
- tepelná izolace, vynikající vzduchotěsnost
- vodotěsný díky obsahu polyethylenového pojiva
- odolnost proti poškrábání, drolení a jinému mechanickému poškození
- odpor 55kg při vytržení vrutu 10mm, do desky lze bez problémů uchytit obraz, poličku, případně celou kuchyňskou linku bez podpůrné konstrukce

- hygienická nezávadnost bez emisí těžkých látek (ověřeno měřením Laboratoře centra zdraví a životních podmínek Státního zdravotního ústavu)
- široké využití panelů (obklady stěn, záklopy podkroví, konstrukce pohledů klenby, podlahové konstrukce, bytová jádra, zateplení)
- opětovná recyklovatelnost - ekologie

3.4 Strategie Flexibuild a její aplikace v modelu Z-I-P-F

Strategie podniku *Flexibuild* reaguje na stále akcelerující rozvoj na konkurenčních globálních trzích a na existenci rychle se rozvíjejícího nového oboru podnikání, tzv. „Green economy“, kde se uplatňují podniky reagující na ochranu životního prostředí a na opětovné zpracování odpadových surovin do nových produktů a služeb.

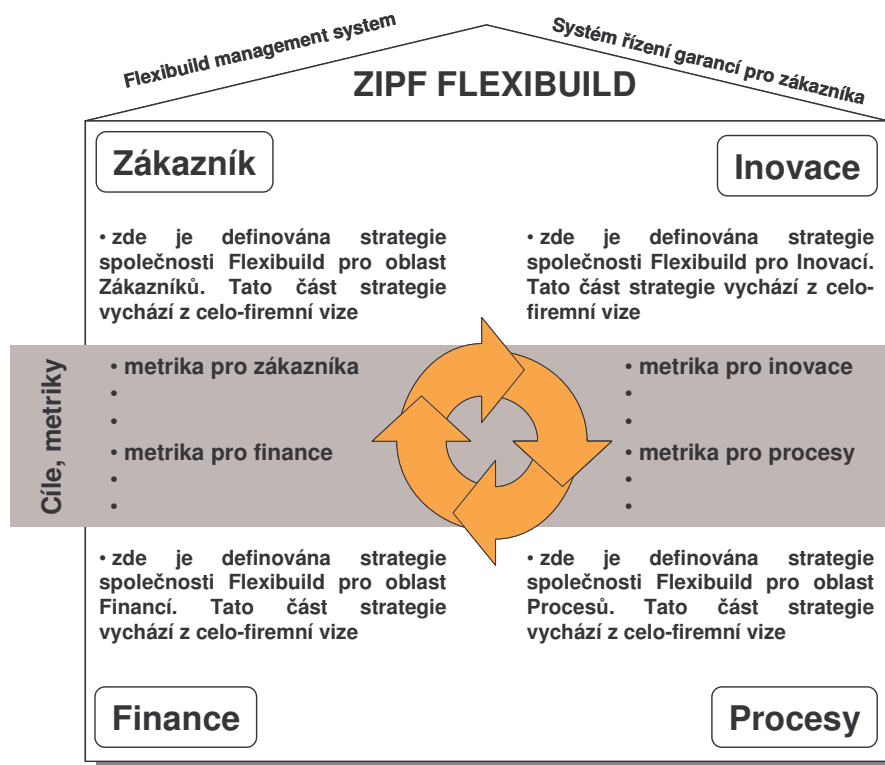
V tomto nově vznikajícím podnikatelském prostředí přežijí a budou úspěšné podniky rychle reagující, pružně inovační ve své strategii uspokojení potřeb zákazníka. Strategie podniku *Flexibuild* vychází z toho co umí a co dělá. Ne z toho, co deklaruje nebo říká. Mezi slovy a akcí nesmí být konflikt. Strategie podniku je co podnik dělá, ne co tvrdí [11, 12].

Strategií podniku *Flexibuild* je dodržet *vlastní* stavební materiál, *vlastní* stavební systém a *vlastní* know-how jak stavět zdravé, estetické, ekonomické a ekologické rodinné domy.

Součástí strategie *Flexibuild* je vytvářet nový stavební materiál recyklací odpadových surovin potravinářských obalů, neustále vyvíjet nové užité vlastnosti ve spolupráci s UTB Zlín (Ústav inženýrských polymerů Fakulty technologické) a ve spolupráci s ostatními univerzitami pracovat na vývoji konstrukčního stavebního systému *Flexibuild* (ČVUT Praha – fakulta stavební).

3.5 Průmět strategie Flexibuild do modelu Z-I-P-F

Vznikající *Z-I-P-F -Flexibuild* je výrazem výše popsané strategie. Čtyři základní dimenze Z-I-P-F jsou promítnuty do specifického prostředí *Flexibuild* na následujících obrázcích:



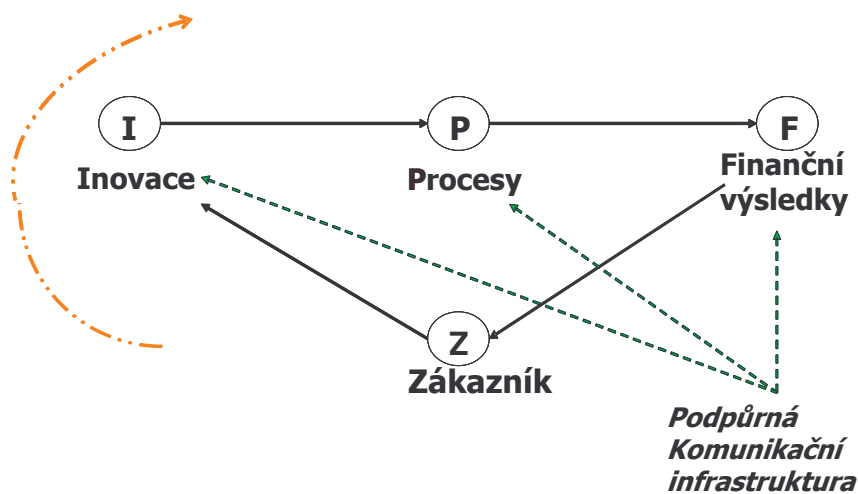
Obr. 7. Model Z-I-P-F

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

Flexibuild Management System je integrovaný systém řízení společnosti, vycházející z modelu Z-I-P-F, viz Obr. č. 8.

Životní cyklus podniku

Zákazník stimuluje Inovace, inovace modifikují Procesy, realizace procesů vede k Finančním výsledkům, které zajišťují úspěch v uspokojování Zákazníka – celý cyklus Z-I-P-F se neustále opakuje



Obr. 8. Principy modelu Z-I-P-F

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazník stimuluje inovace, inovace modifikují procesy, realizace procesů vede k finančním výsledkům, které měří úspěch uspokojení zákazníka - a celý cyklus se opakuje.

Integrovaný systém řízení *Flexibuild* v životním cyklu podniku Z-I-P-F je založen na využití řady tradičních i netradičních metodických nástrojů, které napomáhají k udržení trvalého rozvoje podniku. Ve schematické zkratce:

- Z:** CRM, iCRM (interní zákazník)
- I:** Knowledge Management – řízení znalostí v podniku
Knowledge Exchange Hub – sdílení znalostí, znalostní účty
Strategické impulsní mapy
- P:** procesní řízení, vnitřní trh, optimalizace procesů, interní audity
dodavatelsko-odběratelských vztahů, osobní účty
- F:** finanční řízení, plánování, reporty, controlling, strategické ukazatele,
ukazatelé výkonnosti, zisk, přidaná hodnota, kapitálová výkonnost

Flexibuild Management System zabezpečuje :

- Flexibilitu – schopnost přijímat a implementovat změny cyklu Z-I-P-F
- Inovace – ve všech strategických dimenzích Z-I-P-F
- Odolnost – trvalá odolnost vůči výkyvům konkurenčnímu prostředí
- Výkonnost – spolehlivé měření a zvyšování výkonnosti pomocí osobních účtů
- Znalosti – nepřetržité řízení znalostí pomocí znalostních účtů
- Spolupráci – spoluúčast, spoluzodpovědnost a spolupodnikání

Na schématu Obr. 9 zachycujeme specifické metriky *Z-I-P-F-Flexibuild*, které jsou v disertaci rozpracovány do fungujícího praktického modelu.



Obr. 9. Ukázka modelu Z-I-P-F-Flexibuild včetně metrik

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

4. TVORBA SOUSTAVY ŘÍZENÍ PODNIKU – FLEXIBUILD MANAGEMENT SYSTEM

4.1 Flexibuild management systém

4.1.1 Portfolio „stakeholders“

Cyklus Z-I-P-F na Obr. 2 vyžaduje klasifikaci tzv. „stakeholders“ do skupin, které je třeba specificky udržovat, řídit a balancovat.

Z dimenze **Z** vyplývají vnitřní a vnější **Zákazníci**. *Vnější zákazníci* jsou spotřebitelé produktů a služeb *Flexibuild*. *Vnitřní zákazníci* jsou zaměstnanci, tj. spolupracovníci a spolupodnikatelé. Ti se dále dělí na tři základní skupiny:

1. **Z I** vyplývají **Myslitelé**: inovátoři, návrháři a designéři nových produktů, služeb a procesů.
2. **Z P** vyplývají **Realizátoři**: prováděči, zaměstnanci, manažeři, dělníci a zvnějšku i dodavatelé.
3. **Z F** vyplývají **Investoři**: *interní* (vlastníci, spolupodnikatelské jednotky) a *externí* (banky, kředitoři a spolupodílníci).

Zákazníci, Myslitelé, Realizátoři a Investoři jsou tedy hlavní „stakeholders“, hybné síly cyklu **Z-I-P-F**. Portfolio podnikových „stakeholders“ je třeba upravovat podle měnících se potřeb dané rozvojové fáze, strategického záměru a adaptace k vnějšímu prostředí. Někteří jedinci mohou pohodlně fungovat i ve více rolích, jiní se musí specializovat.

4.1.2 Úrovně řízení podniku

Z cyklu **Z-I-P-F** na Obr. 2 lze odvodit všechny úrovně manažerských znalostí a dovedností, tedy kompletní návod pro řízení lidských „zdrojů“ (lépe lidí) a jejich specifickou výchovu a vzdělání. Tyto úrovně jsou čtyři: Operativní, Vůdcovská, Strategická a Ekologická.

1. **Operativní**. Odpovídá provádění, vykonávání operací a procesů jednotlivých dimenzí **Z-I-P-F** podle strategicky nastavených ukazatelů, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího (v hodnotě, nákladech i čase) výkonu a provedení na úrovni podniků, oddělení, spolupodnikatelských jednotek (SPJ), týmů i jednotlivců. Jelikož jde o efektivní provedení akce a činnosti, potřebná odbornost je na úrovni *dovedností* (skills). Tomu je třeba podřídit i výchovu, training a testování.
2. **Vůdcovská**. Tato úroveň zahrnuje koordinaci a vyvažování *celého* cyklu **Z-I-P-F**. Otázky specifického výkonu jsou podřízeny vyvážením všech dimenzí tak, aby se navzájem posilovaly a doplňovaly. Toto je specifická oblast *vůdcovství* (leadership) a efektivní vnitropodnikové *komunikace*. Potřebná odbornost je na úrovni *znalostí* (knowledge). Zde je třeba získávat a pěstovat talent a zkušenosti pro úspěšnou koordinaci.

Předchozí dvě úrovně se týkají podniku z hlediska vnitřního fungování: provést efektivně jednotlivé, separované dimenze a koordinovat a sladit jejich provádění. Podnik však není „ostrov“, ale je denně propojován se svým *prostředím*. Toto propojování probíhá na dvou dalších úrovních řízení:

3. **Strategická**. Propojení s bezprostředním konkurenčním prostředím, identifikace a vyhodnocení klíčových konkurentů a zákazníků, hledání produktů a služeb, které by umožnily správné „umístění“ podniku na trhu. Zde vzniká potřeba strategie a zde musí být činnosti podniku nejen

efektivní a vyvážené, ale i v souladu s konkurenčním prostředím. Potřebná odbornost je na úrovni strategické *expertízy* a vhodným nástrojem jsou *impulsní mapy*.

Tedy, nejen dělat věci dobře a správně (jak), ale hlavně dělat dobré a správné věci (proč).

4. **Ekologická.** Podnik nejen konkuruje (vymezuje se ve svém prostředí), ale i spolupracuje (podílí se na udržování a rozvoji svého prostředí). Na této úrovni vznikají aliance a sítě partnerů, dodavatelů a zákazníků za účelem dlouhodobého udržení a rozvoje *podnikové ekologie*. Podnik navazuje vztahy s komunitou: univerzitou, samosprávou a regionem, jakož i s předními konkurenty. Podnik se nejen adaptuje, ale i evolučně rozvíjí a mění tak, aby dlouhodobě zůstal úspěšnou součástí svého podnikatelského *ekosystému*.

Tuto soustavu úrovní si lze zobrazit na Obr. 10 jako *hierarchii konkurenčních výhod* podniku. Žádných jiných úrovní není z hlediska řízení podniku třeba. Budování konkurenčních výhod postupuje od zdola nahoru. Na každé úrovni probíhá proces porovnávání a soutěžení s konkurenty. Jestliže se konkurenční výhoda na jedné úrovni vyčerpá (podniky jsou porovnatelné), pak je třeba se posunout do další, vyšší úrovně a diferencovat se tam – při zachování výkonnosti na všech nižších úrovních.

Pouze nejúspěšnější podniky se dostanou z nejnižší, základní úrovně do vyšších kategorií konkurenceschopnosti. Jen málo vyvolených světových hráčů se pohybuje na nejvyšší úrovni Ekologické (ve smyslu účelového ovlivňování konkurenčního prostředí).



Obr. 10. Hierarchie konkurenčních výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Na **Operativní** úrovni uspokojujeme zákazníka používáním podnikových zdrojů za účelem vydělání peněz. Řídíme zákaznické portfolio, minimalizujeme náklady, zvyšujeme přidanou hodnotu a optimalizujeme cash flow a finanční investice. Na této úrovni soutěží (a musí soutěžit) většina podniků. Na této úrovni je konkurence nejnáročnější a s nejmenším potenciálním ziskem a šancí na diferenciaci.

Na **Vůdcovské** úrovni koordinujeme a vyvažujeme provázaný cyklus mezi zákazníky, zaměstnanci a dodavateli, a věřiteli a investory. V případě *Flexibuild* koordinujeme komplexní cyklus Z-I-P-F. Vzniká samořídící *podniková soustava řízení*. Všechny dimenze Z-I-P-F se stávají stejně důležitými a konkurenční výhoda je odvozena z jejich celkové vyváženosti, spíše než specifických dílčích výkonů. Kontinuální změna a inovace jsou zabudovány do cyklického řízení podniku.

Na **Strategické** úrovni dochází k účelové adaptaci k prostředí. Hledáme výraznou diferenciaci v produktech a službách, snažíme se odlišit, ne jen vyrovnat či předstihnout. Učíme se chápat strategii jako akci, ne jako soubor proklamací a dokumentů. Mapujeme konkurenční prostředí a hledáme v něm „skuliny“, místa k bezkonkurenčnímu vyniknutí.

Na **Ekologické** úrovni se propojuje tvorba hodnoty pro zákazníka s tvorbou efektivního a levného způsobu tuto hodnotu doručit. Podnik vytváří své vlastní prostředí tím, že nejen znalosti a informace filtruje dovnitř, ale i vysílá ven z podnikového organismu. Podnik funguje na vrcholu hierarchie a koordinuje všechny úrovně nižší. Pro konkurenty je obtížné takovou konkurenční výhodu imitovat. Soustředujeme se na zlepšování celku spíše než výkonnost jednotlivé specifické aktivity. Stáváme se organismem.

Je možné si pro názornost představit hierarchii hodnot Maslowa, od uspokojení základních fyziologických potřeb ve fundamentu, až po seberealizaci jedince na samém vrcholu pyramidy.

Na nejvyšších dvou úrovních již dochází k *makrořízení* znalostního koloběhu K-I-S-E:

- **Kombinace (I→I):** informace o vnějším prostředí (konkurence, trendy, inteligence) jsou transformovány do forem vhodných pro vnitřní použití v podniku.
- **Internalizace (I→Z):** použitelné informace jsou přeloženy do vnitropodnikových znalostí: vstupy do nových aktivit, služeb a činností podniku.

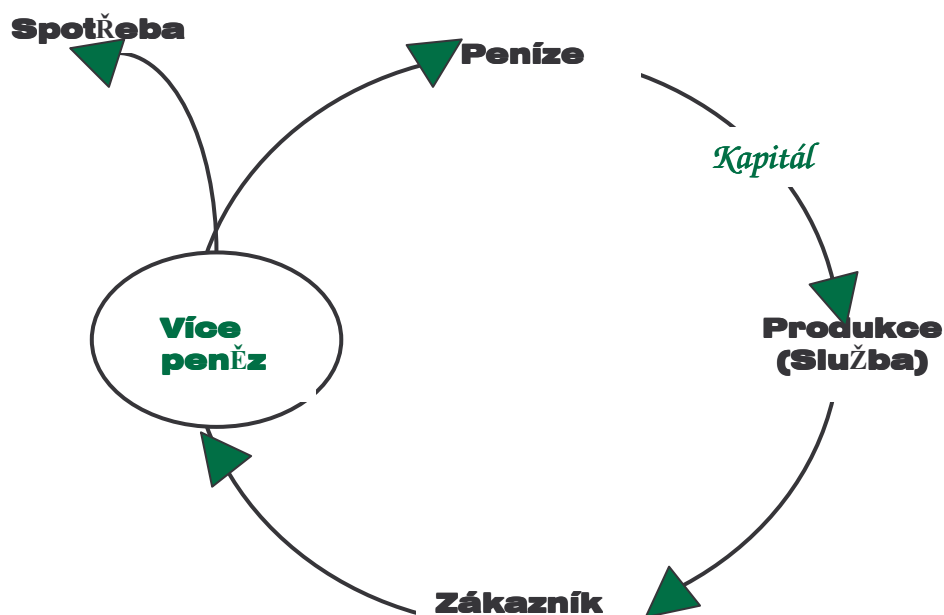
- **Socializace (Z→Z):** sdílení a propagace nově získaných znalostí uvnitř podniku i sítě podniků pomocí vnitropodnikových trhů a vzdělávání, profesionálních a zájmových klubů, seminářů a pod.
- **Externalizace (Z→I):** návrat podnikových informací zpět do ekosystému pomocí odborných publikací, konzultací, konferencí, stáží a podnikové literatury.

Tím se koloběh uzavírá: podnik si informace z prostředí bere, ale také tam informace vrací. Je v dlouhodobém zájmu podniku, aby své prostředí nejen využíval jako zdroje, ale aby je také přetvářel „k obrazu svému“ a zhodnocoval pro své budoucí potřeby přežití a prosperity. Znalosti jsou kapitál.

4.1.3 Znalosti jako kapitál

Kapitál není hromada peněz ani akumulace znalostí. *Kapitál je cyklus* nebo koloběh, jakési navrácení semena do půdy. Pouze ta část úrody, která jde zpět do setby je kapitál, stejně jako jen ta část peněz, která se vrací zpět do podniku, anebo ta část znalostí, která se v podobě informací vrací zpět do „substrátu“ z něhož lze nové znalosti generovat.

Na Obr. 11 je koloběh kapitálu znázorněn. Spotřeba tudíž není kapitál, ale vyjmutí kapitálu z jeho cyklu. Podnikání za účelem spotřeby není podnikání. Základní otázkou je jak vydělat „více peněz“. Podnikání zná pouze jednu cestu: pomocí Produkce a služeb poskytnutých Zákazníkovi. (Spekulace, gambling, sázky, šizení či zlodějna nejsou podnikání.) Při převodu (ale ne odprodeji) vlastnických vztahů podniku je třeba zajistit rovnováhu mezi spotřebou a tvorbou kapitálu. Přebujelá spotřeba, anebo nepodnikatelský přístup k tvorbě „více peněz“, ničí podnik jako koloběh finančního a znalostního kapitálu.



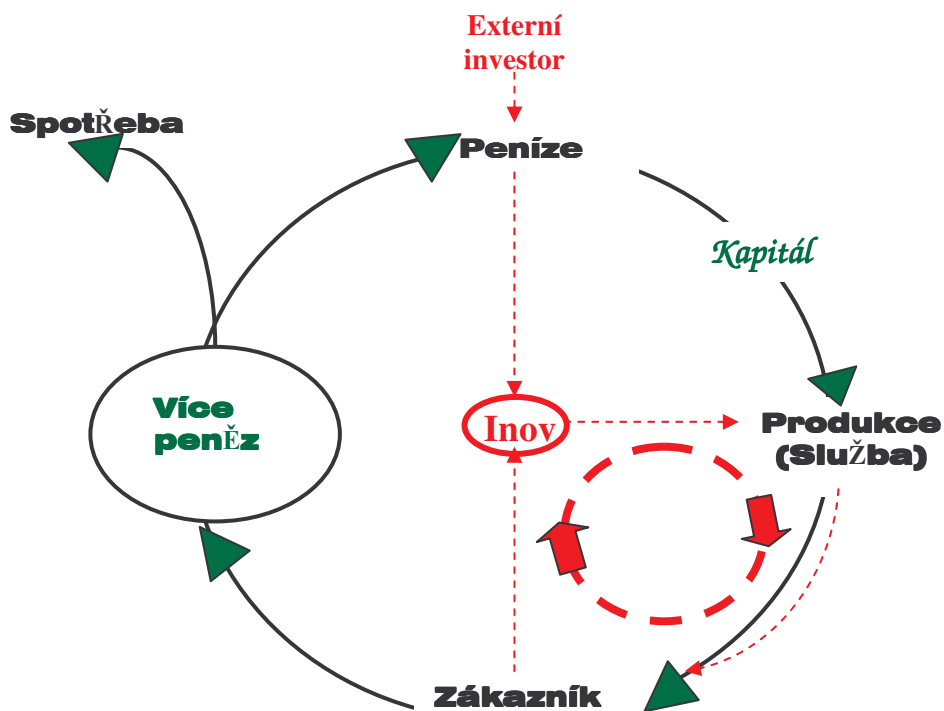
Obr. 11. Koloběh kapitálu

Zdroj: F. Jackson

Jak zajistit dlouhodobou tvorbu „více peněz“? Pouze vložení *Inovačního cyklu Inov*, který zajišťuje opakované a lepší uspokojování zákazníka. Na Obr. 12 jsou přidané vnitřní i vnější vztahy cyklu *Inov* vyznačeny přerušovanými čarami.

Především je třeba přidat externí investory, kteří své peníze transformují na kapitál v našem – tj. spíše než ve svém - podniku. Externí investory přitáhne právě solidní cyklus *Inov*, který zajišťuje opakovanou a tedy násobenou návratnost investic. Zde nemáme na mysli účast pomocí nákupu akcií – tedy spekulací – ale přímou investiční účast zákazníků, konkurentů a dodavatelů na projektech, které jsou v jejich zájmu a *Flexibuild* nemá kapitál k jejich realizaci. Zde hraje roli i *podniková soustava řízení*, která potvrzuje spolehlivost a solidnost investičního objektu. Podniková soustava *Flexibuild* je nástrojem k získávání externích investorů a partnerů. Tento nástroj je třeba nejen propagovat, ale neustále doladovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Dále je třeba rozdělit tok peněz do nejen do produkce a služeb, ale i do inovací: nastává druhé dělení, které je třeba pro chod podniku zajistit. Nestačí jen kapitálové zajištění stávající úrovně produkce, ale kapitálové zajištění *lepší* úrovně produkce. Vložený cyklus *Inov* to zajišťuje. (Investoři nevsázejí na „geniální“, náhodné nápady, ale investují do organizačně zajištěného toku inovací, tj. do solidního podnikání.) Organizační vložení inovačního cyklu *Inov*, viz Obr. 12, takovou soliditu a spolehlivost signalizuje nejen investorům a bankám, ale i zákazníkům, dodavatelům, konkurentům a zaměstnancům. Soustava řízení *Flexibuild* je „kapitálem“ podniku a jeho vlastníků i spolupodnikatelů.



Obr. 12. Koloběh kapitálu s vloženým cyklem Inov

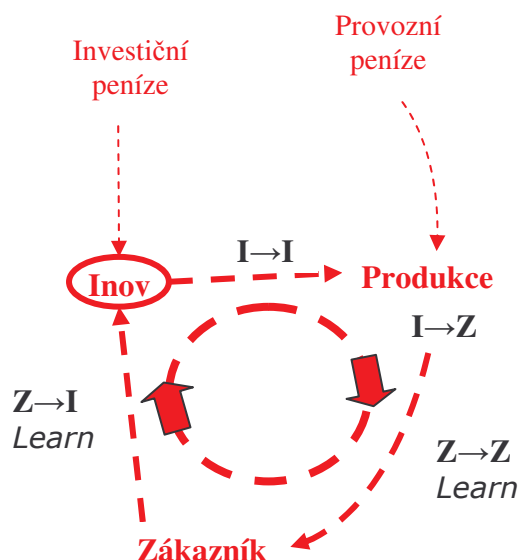
Zdroj: F. Jackson

Na Obr. 12 je znázorněno uložení cyklu **Inov** jako součást trvalého organizačního principu firmy *Flexibuild*. „Rotace **Inov**“ je základní hnací silou podniku a jediným zdrojem opakovaného uspokojování zákazníka a tudíž i tvorby „více peněz“.

4.1.4 Rotace Inov

Podívejme se na „Rotaci **Inov**“ z hlediska znalostního cyklu K-I-S-E. Je totiž zřejmé, že celý cyklus **Inov** je závislý na *souhře peněz a znalostí*. Bez znalostí, tj. bez koloběhu transformace Informace→Znalosti→Informace je inovační cyklus jen hrou, *ne* inovací. *Flexibuild* je *továrna na inovace* - trvalá a spolehlivá, účelově a systematicky přidávající hodnotu. Přidaná hodnota je mírou úspěchu inovačního cyklu v podniku.

Na Obr. 13 interpretujeme „Rotaci **Inov**“ z Obr. 12 ve smyslu souhry znalostí s penězi – tedy souhry dvou forem kapitálu. Znalostní cyklus a *Učící se (Learning) cyklus* se vynořují z pozadí cyklu **Inov**. Inovace, znalosti a učení se jsou intimně provázané a nesmí být organizované a řízené jako separáty.



Obr. 13. Cyklus **Inov** znalostní a učící se organizace

Zdroj: M. Zelený

Na Obr. 13 lze sledovat prolínání znalostního, učícího a inovačního cyklu. Peníze se dělí na provozní (udržování dané produkce) a investiční (inovace nových produktů a procesů). Tyto podíly je třeba neustále vyvažovat, podle výkonnosti specifických ukazatelů Z-I-P-F.

Mikrořízení znalostního koloběhu K-I-S-E probíhá (na rozdíl od *makrořízení*) na vnitropodnikové úrovni informací a znalostí. Především shromažďuje zkušenosti Zákazníka a převádí je do informací (Z→I) potřebných pro financované inovační procesy **Inov**. Informace Zákazníka jsou pak přeloženy do informací použitelných v nových, specifických produktech a procesech (I→I). Financovaná implementace inovací probíhá v procesech Produkce a jejich operací vznikají nové podnikové znalosti (I→Z). Vytvořené znalosti jsou pak vyhodnocovány ve smyslu uspokojování Zákazníka a získané zkušenosti jsou sdíleny a rozšiřovány uvnitř podniku (Z→Z): znalosti z jedné oblasti jsou tak převáděny do nových znalostí, použitelných v ostatních oblastech podniku. Vyhodnocení dopadu na Zákazníka vede k převedení získaných znalostí do nových informací a cyklus se opakuje.

Řízení znalostí tedy probíhá na dvou úrovních: *mikro* na vnitropodnikové úrovni a *makro* v komunikaci s vnějším prostředím.

Z Obr. 13 lze vysledovat i hlavní oblasti podnikového učení (Learning), vedoucí ke vzniku *Učícího se podniku* (Learning organization). Podnik se neučí *per se*, ale specificky a cíleně, ve specifických fázích podnikového cyklu. Hlavně se tedy učí od Zákazníka, tj. ve fázi (Z→I) znalostního koloběhu, a potom ze sdílení zkušeností ze zavedených inovací v Produkci, tedy ve fázi (Z→Z). V obou případech jsou znalosti Z východiskem transformace. Za

podnikové učení (learning) tedy považujeme *využití znalostí*, nikoliv zpracování informací.

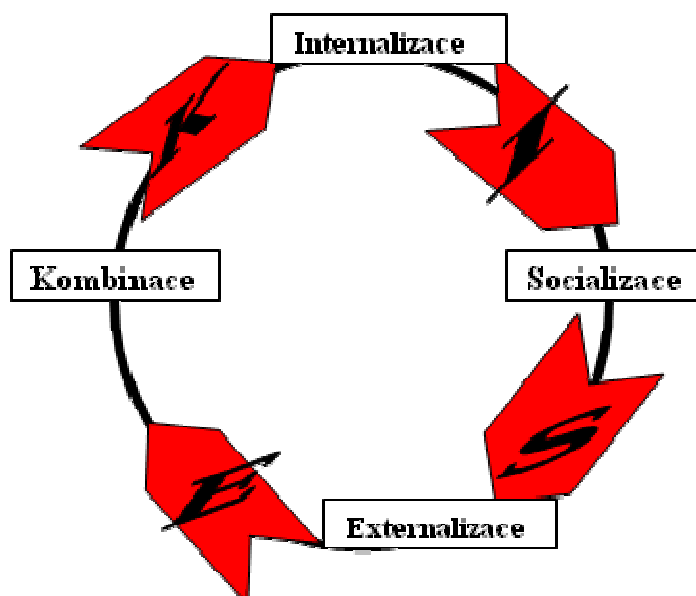
Lidé se neučí získáváním informací – ty jsou pomíjivé a neprovázané – ale jejich propojením do v praxi použitelných (a použitých) soustav myšlení. Lidé se učí koordinací činností. Získáváním informací se lidé neučí, ale získávají více informací.

4.1.5 Řízení znalostí v Flexibuild

Jelikož můžeme definovat znalosti jako *účelovou koordinaci akce* a informace jako *symbolický popis akce*, je řízení znalostí vlastně sérií transformací mezi podnikovou akcí a jejím popisem. Čtyři základní oblasti řízení znalostí zahrnují následující transformace a interakce:

- **Kombinace:** informace ► informace*
- **Internalizace:** informace* ► znalosti
- **Socializace:** znalosti ► znalosti*
- **Externalizace:** znalosti* ► informace

Cyklus info- znalostních toků pak probíhá v kruhové posloupnosti cyklu: Kombinace → Internalizace → Socializace → Externalizace → Kombinace ... v neustále se opakujícím koloběhu K-I-S-E na Obr. 14.



Obr. 14. Koloběh info- znalostních toků K-I-S-E

Zdroj: M. Zelený

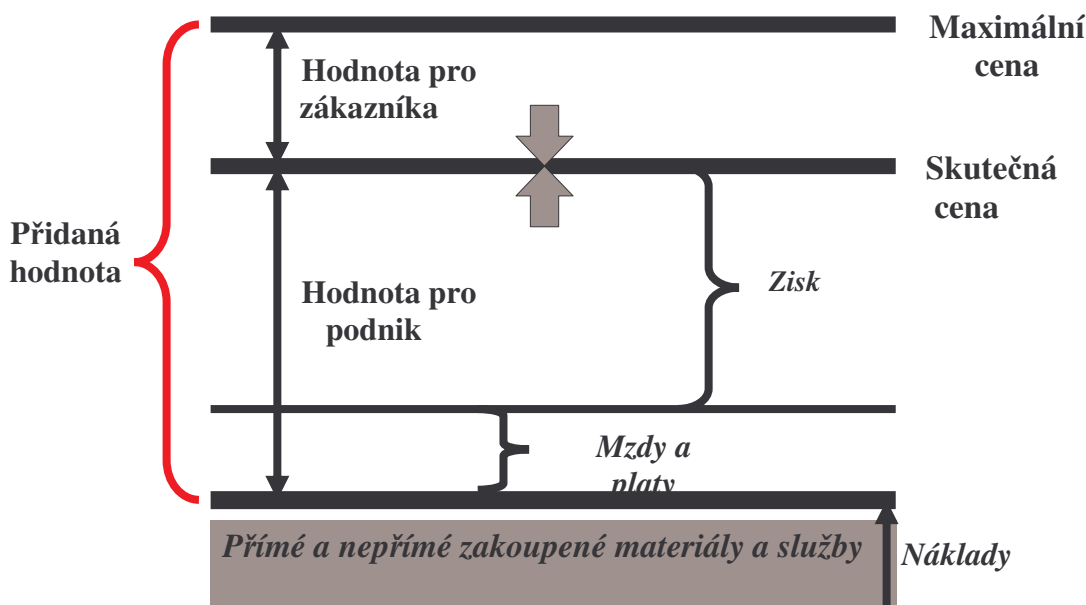
Řízení znalostí či *Knowledge Management* (KM) představuje komplexní řízení podnikových informací, znalostí a činností. Čtyři základní oblasti KM – tedy koloběh K-I-S-E lze charakterizovat detailněji:

1. **Kombinace:** transformace (informace → informace*) je vlastně nejjednodušší, nejméně komplikovaný proces (řízení informací, IT), který převádí jeden symbolický popis do jiného – vhodnějšího či lepšího symbolického popisu, dokumenty a databáze do jiných dokumentů a databází a pod. Dále jsou zahrnuty výměna a zpracování informací, jejich kombinace a sumarizace, skladování a vyhledávání dokumentace, data mining, data warehousing, atd. Účelem kombinace je dostat informace do správné formy, připravit je k efektivnímu použití jako vstupů do znalostního procesu koordinace akce. Tak jako kuchařská kniha nestačí ke znalosti vaření, tak zpracování informací zdaleka nestačí k úspěšnému řízení podniku.
2. **Internalizace:** transformace (informace* → znalosti) se týká využívání nových informací k vlastní koordinaci podnikových procesů výroby produktů a poskytování služeb, tudíž i k tvorbě nových znalostí. Souhrn symbolických popisů na podniku – knihy, manuály, reporty, databáze, grafy, schémata, prezentace, atp. – by neměly existovat samoučelně a ležet pasivně v knihovnách, kabinetech, počítačích či sítích. Účelem souhrnu podnikových informací je lepší a účinnější akce a nic jiného. Informace tedy musí být aktivně internalizovány v lidských schopnostech, v koordinátorech procesů, činností, operací a rozhodnutí – v akcích podniku. Teprve v akci, tedy jako součást procesu přidávání hodnoty, získává informace vlastní hodnotu a význam, je vybavena kontextem a interpretací, spojena se zkušeností aktéra a manifestována v činnosti a kvalitě dosažených výsledků. (Jinak zůstává informace „pasivní“ a vhodná tak pro luštění křížovek či pro televizní hry a trivia.) Internalizace je nejdůležitějším a nejnáročnějším aspektem řízení znalostí.
3. **Socializace:** transformace (znalosti → znalosti*) koordinuje sdílení zkušeností, učení se příkladem, pozorování a praktického využití mezi různými aktéry a koordinátory. Pomocí různých vnitro- a extrapodnikových komunit lze propojovat experty a učně, zákazníky a odborníky, zaměstnance a vedení, atp. Učit se nelze pouhým absorbováním symbolických informací, ale hlavně příkladem, instruktáží, praxí, opakováním, kladením otázek a propojováním správných osob ve správný čas. Zkušenosti se nabývají konáním a ne jen čtením. Podnikat se může člověk naučit pouze podnikáním. Socializace znalostí je významnou funkcí podnikového učení, chápání prostředí, upevňování a rozšiřování znalostní základny.

4. **Externalizace:** transformace (znalosti* → informace) získaných a odzkoušených znalostí zpět do výchozí formy symbolického popisu. Získané zkušenosti a prověřené, trhem ohodnocené znalosti je dobré uchovat ve formě symbolických popisů jak potřebných informačních vstupů do nového cyklu koloběhu K-I-S-E. Zápisy, popisy, předpisy, recepty a manuály, grafické, obrázkové a vizuální záznamy, expertní systémy, vizualizace dat, ale i knihy, „kuchařky“ a pravidla komunikace pomáhají vytvářet *podnikovou paměť*. Řízení podnikové paměti je jednou z nejdůležitějších funkcí KM, protože podnik může produkovat jen to, co si „pamatuje“ jak a proč produkovat má. Externalizace je fáze info-znalostního koloběhu, která připravuje výchozí informace pro novou kombinaci a další rekombinaci za účelem efektivní akce.

4.1.6 Přidaná hodnota

Do soustavy řízení podniku je třeba integrovat jak přidanou hodnotu *pro podnik*, tak přidanou hodnotu *pro zákazníka*. Jinými slovy, hodnotu podnikový proces nepřidává *per se*, ale zcela specificky na účet svých podnikatelských subjektů, tedy minimálně pro podnik a pro zákazníka. Tím ovšem nastává střet zájmů, konfliktní napětí, které je zobrazeno na Obr. 15.



Obr. 15. Přidaná hodnota

Zdroj: M. Zelený

Klíčem k pochopení přidané hodnoty je *maximální cena*, kterou je zákazník za produkt či službu ochoten (a připraven) zaplatit. Tuto maximální cenu je třeba odhadnout či identifikovat, alespoň rámcově, aby k prodeji vůbec mohlo dojít.

Skutečná cena pak musí být nutně nižší než cena maximální, protože právě rozdíl mezi maximální a skutečnou cenou představuje přidanou hodnotu pro zákazníka. Přidaná hodnota pro zákazníka je klíčová: na ní závisí zda zákazník koupí od nás nebo od konkurence, anebo zda koupí vůbec.

Přidaná hodnota pro zákazníka se dá zvětšovat snižováním skutečné ceny, zvyšováním ceny maximální, anebo oběma způsoby. První cesta souvisí se snižováním nákladů, reinženýringem a organizací procesů výroby a služeb. Jinými slovy: je třeba *věci dělat dobře*. Druhá cesta souvisí se strategií, užitností, marketingem a prestižností produktů a služeb. Jinými slovy: je třeba *dělat věci dobré*.

Zákazník si žádá *dobrou věc udělanou dobře*: chce užitnost a uspokojení, ale jen za dobrou skutečnou cenu. Jen tak může maximalizovat svoji přidanou hodnotu: ochotou platit co nejvíce (maximální cena), ale ve skutečnosti platit co nejméně (skutečná cena). Je-li skutečná cena identická s cenou maximální, pak je přidaná hodnota pro zákazníka nulová a on nekoupí anebo koupí pouze jednou.

Samozřejmě, že podnik musí také realizovat přidanou hodnotu, stejně jako zákazník, aby měl vůbec zájem vyrábět a poskytovat služby. Podnik má tedy legitimní zájem, aby skutečná cena nebyla co nejnižší, ale co nejvyšší – aby minimálně pokrývala náklady a mzdy a dlouhodobě realizovala minimální zisk.

Z Obr. 15 je tedy zřejmé, že celková přidaná hodnota se skládá z přidané hodnoty pro zákazníka a přidané hodnoty pro podnik. Přidaná hodnota pro podnik je rozdíl mezi skutečnou cenou a náklady (zakoupenými materiály a službami). Pouze z takto přidané hodnoty lze vyplácet mzdy a platy, tedy rozpoznat hodnotu znalostí lidí koordinujících podnikové procesy. Teprve je-li skutečná cena ještě vyšší než náklady plus mzdy (hodnota materiálu a služeb plus hodnota znalostí), teprve tehdy vzniká tradiční zisk, jak je zobrazeno na Obr. 15.

Podnikové řízení pomocí zisku tedy tlačí skutečnou cenu nahoru a mzdy a platy započítává a priori do nákladů, bez ohledu na to, zda placený zaměstnanec vytváří nebo nevytváří přidanou hodnotu. Znalostní účty, které přidávání hodnoty zachycují a měří, jsou v takových případech nepotřebné. Zisk neměří hodnotu znalostí. Řízení pomocí přidané hodnoty je mnohem náročnější: mzdy a platy jsou vypláceny z přidané hodnoty a tudíž procesy, týmy a jednotlivci, kteří hodnotu nepřidávají musí být eliminovány. Každý zaměstnanec si musí vydělat na svůj plat.

Na Obr. 15 jsou tedy znázorněny dvě tendence: zákaznickova snaha zvyšovat maximální cenu – tedy hledat produkty dobré a užitečné - spojená se snahou snižovat skutečnou cenu, tedy hledat produkty dobře udělané, levné a dostupné. Z interakce těchto dvou protichůdných sil, z interakce zájmů podniku a zájmů zákazníka, vzniká optimální rovnováha mezi věcí dobrou (effectiveness) a věcí dobře udělanou (efficiency). Tato optimální rovnováha je pak praktickou, nebyrokratickou definicí kvality.

Kvalita je optimální rovnováha mezi užitnou hodnotou produktu a cenou. Některé přístupy ke kvalitě považují cenu za externí dimenzi, která jakoby nebyla součástí „kvality“. Takové přístupy ignorují zákazníka a ve svém důsledku jsou globálně nekonkurenceschopné (i když mohou dočasně přežívat v informačně ochuzených lokalitách). *Cena je nedílnou součástí kvality.*

Kvalita neexistuje sama o sobě. *Kvalita vzniká a je realizována pouze aktem koupě.* Kvalitu nelze skladovat ve skladišti, nelze ji mít v zásobě. Kvalita není stav, ale vztah. Kvalita vzniká na trhu, vystupuje na povrch pouze interakcí zákazníka s podnikem, z dohodnuté rovnováhy mezi užitností a cenou. Tato rovnováha se neustále mění a posouvá, moderní podnik musí neustále inovovat – aby mohl dělat produkty dobré, a neustále racionalizovat a zeštíhlovat – aby mohl dělat produkty dobře.

Samozřejmě, že k řízení podle přidané hodnoty – tj. nejefektivnější způsob jak doručit opravdovou kvalitu a ne jen přetříděnou či překlasifikovanou „jakost“ – je třeba řídit *lidské znalosti*, které jediné jsou jediným zdrojem přidané hodnoty. Navíc je třeba řídit *inovační cyklus*, který nepřetržitě produkuje užitečné a tržně realizované inovace – tedy vytvořit „továrnu na inovace“. A nakonec je třeba identifikovat, kdo v podniku přidává hodnotu a kdo ne – a to nelze bez fungování *vnitropodnikových trhů*. Hodnotu je třeba přidávat průběžně a nepřetržitě, pomocí *Inovačního cyklu*.

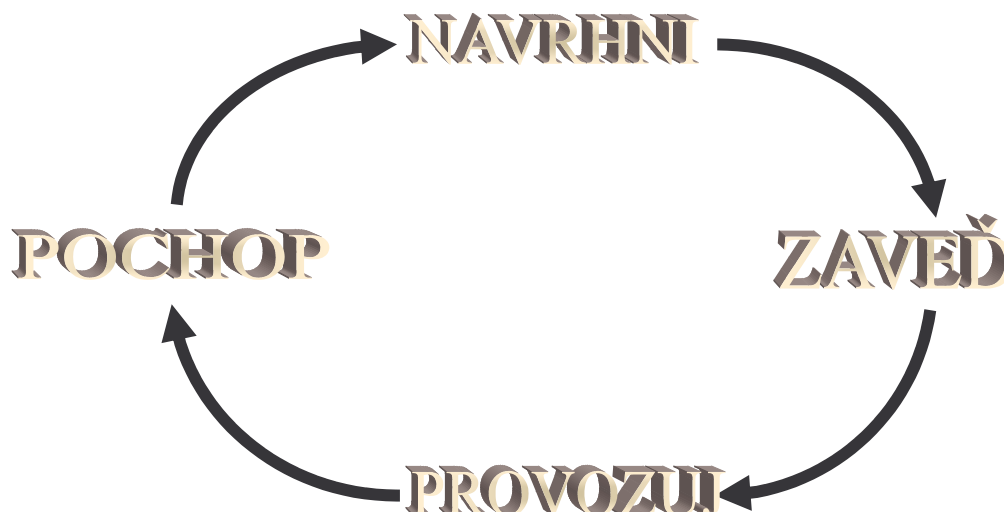
4.1.7 Inovační cyklus

Inovační cyklus je založen na opakujícím se koloběhu funkcí Pochop → Navrhni → Zaveď → Provozuj, tedy na P-N-Z-P cyklu (Obr. 16).

Pochopení zákazníka (P) a jeho potřeb je samozřejmě prvotní a výchozí. Inovace nevzniká autonomním „kutilstvím“ inženýrů na existujících produktech, ale je iniciována analýzou zákazníků, existujících, potenciálních i nedostupných, tedy obchodníky, prodejci a zákazníky samými.

Z rozboru a pochopení zákazníka pak vyplývá návrh (N) či „design“ nového produktu. V této fázi jde hlavně o analýzu potenciálu přidané hodnoty dané inovace. Změna sama o sobě není ještě inovace, stejně jako patent. *Inovace je pouze ta změna, která přidává hodnotu a tudíž je realizována pouze prodejem na*

trhu. Změny, vylepšení, zlepšovací návrhy, atp. nejsou inovace pokud nepřidají hodnotu pro zákazníka. Je třeba pochopit, že inovace nutně přidává hodnotu - musí podniku přinést peníze.

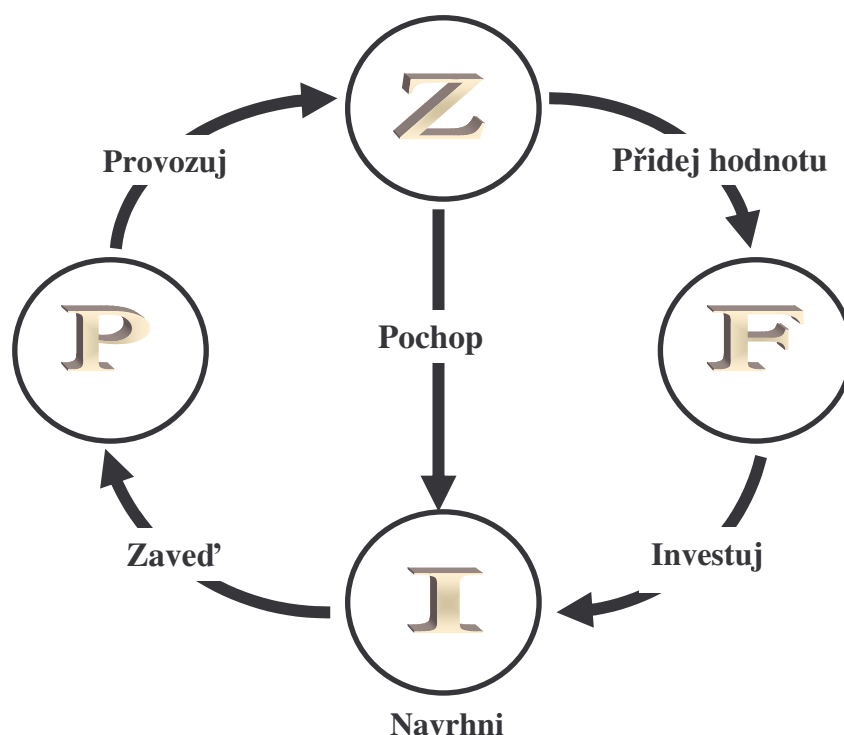


Obr. 16. Inovační cyklus P-N-Z-P

Zdroj: M. Zelený

Třetí klíčovou fází P-N-Z-P cyklu je zavedení (Z) či implementace zvoleného a finančně vyhodnoceného návrhu či designu. Pouze trh, pouze zákazník rozhoduje, zda návrh přidává hodnotu, zda je tedy inovací. Patenty a produkty zamčené v trezorech podniků nejsou inovace.

Továrnou na inovace se podnik může stát jen tehdy, je-li P-N-Z-P cyklus úspěšně integrován do celkového podnikového (či podnikatelského) cyklu. Toto proložení cyklů je znázorněno na Obr. 17, v cyklické organizaci podniku. Podnik musí být organizován jako sebeřídící cyklus má-li se chovat jako organismus a ne jako stroj.



Obr. 17. Cyklická organizace podniku: vnoření P-N-Z-P do Z-I-P-F

Zdroj: M. Zelený

Inovační cyklus P-N-Z-P je vnořen do podnikového cyklu Z-I-P-F: od Zákazníka a jeho Pochopení, přes Inovace a jejich Návrh, přes jeho Zavedení do Procesů a zajištění zdrojů, až po Provoz a opětovné uspokojení Zákazníka.

Uspokojení zákazníka zvýšenou přidanou hodnotou vede i k přidané hodnotě pro podnik (tedy k vydělání peněz) a tak k zajištění financí pro zaplacení lidských znalostí (mzdy a platy) a pro investice do dalších inovací a vzdělávání zaměstnanců.

4.1.8 Strategická úroveň Flexibuild

Představu *Flexibuild* jako trvale výkonného podniku, adaptujícího se automaticky a spolehlivě na měnící se podmínky globálních trhů a spoléhajícího se na znalosti, pravomoci a rozhodování všech manažerů a zaměstnanců odpovídá úrovni 3. *Strategická* jako cíl, který se jeví být dosažitelným.

Flexibuild se však musí stát *strategicky řízeným* podnikem, schopným reagovat na nepředvídatelný, stále akcelerující rozvoj nových ekologických oborů, sílící konkurenční prostředí a rostoucí vlivy globálních ekonomik.

Strategie nesmí být fixovaná, ale schopná (automatické) adaptace ke stále se měnícím podmínkám.

Hlavní je pochopit, že strategie podniku je to, co podnik *dělá*, ne to, co podnik prohlašuje. Strategie tedy musí vycházet z *činnosti podniku*, tedy z procesů pochopených všemi klíčovými pracovníky zdola. Strategie nemůže vycházet z představ a *prohlášení o podniku*, koncipovaných uměle, jedincem či jedinci *shora*. Strategie podniku se odvozuje od zákazníka a dobře pochopený zákazník ji svým chováním určuje.

Trvalá vyváženost cyklu Z-I-P-F, v čase i v prostoru, je strategií firmy Flexibuild.

Touto definicí strategie se vyhneme různým „vizím a misím“, strategie se zjednoduší a zprůhlední, stává se efektivní a hlavně: není založena na popisu akce, ale na akci samotné.

Strategie *Flexibuild* je vlastně integrací čtyř navzájem provázaných dimenzí:

- **Z:** zákazník vnější a zákazník vnitřní (zákaznická kultura podniku),
- **I:** znalostní a inovační potenciál podniku (znalostní účty a jejich řízení),
- **P:** klíčové procesy (činnosti) podniku, a
- **F:** hospodářská výkonnost podniku, měřená finančními ukazateli.

Z-I-P-F je tedy i strategií podniku.

4.1.9 Knowledge Exchange Hub

Flexibuild má fungovat jako efektivní „továrna na inovace“ – což představuje nutné minimum v dnešním informačním prostředí. Efektivní koloběh dat, informací a znalostí je nutnou podmínkou efektivního toku potřebných inovací.

Knowledge Exchange Hub (KEH), koordinovaná kvalifikovaným *Hub Koordinátorem*, je ve své podstatě podnikový intranetový (a později též extranetový) portál, který napomáhá vyhledávání, vyhodnocování a rozšiřování dat, informací a znalostí stimulujících spolehlivý a praktický inovační proces.

Mezi hlavními funkcemi KEH lze uvést:

- Rozbor konkurentů a konkurenceschopnosti
- Technologická inteligence
- Zákaznická inteligence
- Tvorba nových znalostí
- Dodavatelská inteligence

- Impulsní mapování
- Mezinárodní inteligence

Informačně-znalostní toky všech uvedených oblastí musí být koordinovány a řízeny kvalifikovaným koordinátorem Hub. Tento jedinec či tým slouží jako výhybka a semafor v propojování klíčových uzlů rostoucí sítě vnitropodnikových inovací a informační inteligence.

Všichni prověřeni a certifikovaní zaměstnanci mají přístup ke KEH, např. dodavatelé i zákazníci a uživatelé informací a inteligence. Většina spojů je tedy obousměrná. V zájmu bezpečnosti jde o přístup kódovaný a stahování materiálů a souborů musí být pečlivě monitorováno a pravidelně prověřováno. Funkce Koordinátora jako bezpečnostního uzlu je kritická.

KEH může být podporována i vstupy vnějších „partnerů“, kteří tak stimulují aktivity sítě. Na př. knihovny, univerzity, konzultanti, stát a státní instituce, mezinárodní databáze, atp. jsou vhodné podpůrní partneři.

Uzly sítě KEH jsou jedinci či týmy, kteří užívají síť (zákazníci, klienti), kteří přispívají do sítě (dodavatelé), anebo obojí současně. Následující podnikové funkce mohou být typickými zákazníky a dodavateli KEH: Prodej a obchod, marketing, finance, řízení produktů, výzkum a rozvoj, lidské zdroje, právní oddělení, strategie, TOP management, výroba, atp.

Dodavatelé poskytují fakta, pozorování, zkušenosti, názory, interpretace, analýzy, atd., buďto přímo do sítě, anebo také e-mailem, telefonem či faxem Koordinátorovi. Zákazníci odvozují výhody z informací a znalostí v síti. Mohou hledat v síti, anebo formulovat specifická přání a požadavky Koordinátorovi.

Obchodníci a prodejci jsou často příliš vytíženi než aby dobrovolně poskytovali a sdíleli své informace. Toto typické dogma lze překonávat tím, že se prodejci stanou zákazníky a KEH jim poskytne vyšší žádanou hodnotu za jejich spolupráci. Ve většině případů existuje přirozený reciproční zájem a vztah.

Např., zákazníci chtějí znát časování a zavádění nových produktů konkurence a charakteristiky a schopnosti stávajících produktů, technologické schopnosti a inovace konkurentů, nejlepší praktiky přijímání a udržování zaměstnanců, konkurenční hodnoty a strategie distribuce, oceňování, reklamy, atp.

Dodavatelé rozkrývají prodejní taktiky a triky konkurence, analyzují dlouhodobé trendy, udržují profesionální kontakty se zaměstnanci konkurenčních podniků, poskytují výzkumné studie podniků a analýzy finančních bilancí konkurence, atd.

Hub samotná poskytuje zprávy o konkurenci doma i v zahraničí, krátká shrnutí (executive summaries), žádosti o informace a pomoc, atd. Udržuje čtyři hlavní sekce, jako *Diskusní seznamy*, kde se vyměňují názory na jakékoliv

zvolené téma, *Živé dokumenty*, představující probíhající spolupráci na rozvoji „horkých“ témat, *Archiv*, kde jsou již dokončené reporty uloženy, a také *Seznamy expertů* v různých funkcích a oborech.

Koordinátor je vybaven novým softwarem pro *Text mining*, a základním groupware jako *Lotus Notes*, *Blackboard* atp. Grafické softwary pro výrobu a transformaci impulsních map mohou být vnitřně vyvinuty s pomocí platformy *Synergy*.

Osoba koordinátora vyžaduje člověka, který je schopen generovat a rozposílat informace mezi zákazníky, dodavateli a podpůrnými partnery sítě, získávat odpovědi a zpětné vazby, propojovat experty, osobnosti a manažery, atd. Slouží i jako katalyzátor, stimuluje inovační proces a iniciuje práci na nových projektech. Koordinátor posílá správnou informaci na správná místa správným lidem ve správný čas. Náročná funkce, ale i motor inovačního procesu podniku.

Další funkcí koordinátora je síťování, propojování jedinců a skupin do sítí spolupráce. Vyhledává nové kontakty, nové zdroje, databáze, texty, atp. Propojuje také zaměstnance a manažery uvnitř firmy, pomáhá vzájemnému poznávání a tvorbě synergických jednotek. Musí umět vyhmátnout které specifické osoby je nutno propojit na daném projektu.

Koordinátor iniciuje různé potřebné aktivity uvnitř podniku: setkání, konference, semináře a konference. Identifikuje nejvhodnější lidi zvenčí a získává je pro danou akci. Hraje roli iniciátora, skutečnou organizaci akcí však předává expertům. Každá akce je zaznamenána a archivována na KEH.

Koordinátor také provádí analýzy, připravuje impulsní mapy a připravuje shrnutí a reporty. Musí sám být expertem na analýzu konkurenčního prostředí, stává se nejdůležitějším expertem v podniku, pravou rukou GR.

4.1.10 Strategické nástroje Flexibuild

Každá strategie jako souhrn činností podniku (ne pouze popisů a proklamací) je realizována ve strategickém prostředí podniku. Strategické prostředí je to specifické prostředí, které efektivně zajišťuje realizaci dané strategie. Každá strategie tedy má své odpovídající strategické prostředí (SP) a její naplňování není bez efektivního SP možné.

Neexistuje strategie bez strategického prostředí; v řízení podniku jde o rub a líc stejné mince.

1. Strategické prostředí

Technicky představuje SP takové nastavení specifických ukazatelů cyklu Z-I-P-F, které umožňuje efektivní provádění strategie všemi zaměstnanci a manažery „automaticky“ tím, že plnění ukazatelů realizují, sledují a jsou za ně

odměňování. Souhrn ukazatelů vlastně „překládá“ strategické záměry do efektivní akce, slovní vyjádření strategického záměru do činnosti a skutečného konání.

Abychom mohli úspěšně naplňovat své strategické „mise a vize“, musíme mít dobré a přesné strategické prostředí (SP). K jeho naplnění potřebujeme dobrou organizaci zaměstnanců, dobré *realizační prostředí*. A k dobré funkci realizačního prostředí potřebujeme dobré *komunikační a informační prostředí*.

Je-li podnik živý organismus, pak jsou všechna tři prostředí tj. *strategické, spolupodnikatelsko-realizační a informačně-komunikační* nutná.

SP *Flexibuild* je tedy vyjádřeno ve *specifických ukazatelích* uspokojení a uspokojování Zákazníka: tedy CRM a iCRM, Inovací: tedy znalostní účty, KM, e-learning, technologické benchmarking a analýza trendů, Procesů: BPR, Supply and Demand chains, sítě, atp., a Financí: přidaná hodnota, kapitálová výnosnost, ABC a ABM, jakož i tradiční ukazatelé ziskovosti a „hodnoty podniku“.

Vytipování a vyladění ukazatelů SP lze provádět digitálně i graficky pomocí impulsních map a radar diagramů. Měření ukazatelů může být kvantitativní i kvalitativní – důležité nejsou jejich statické hodnoty, ale jejich *dynamika změny*, jak se mění z období na období.

Realizace SP probíhá v *realizačním prostředí* (RP) sítě spolupodnikatelství a spolupodnikání, vnitropodnikových trzích a spolupodnikatelských jednotkách (SPJ). Spolupodnikání tedy není strategie, ale *nástroj* k implementaci a prosazení strategického prostředí. Jakmile máme SP, pak se lze soustředit na tvorbu RP pomocí vnitropodnikových trhů a SPJ.

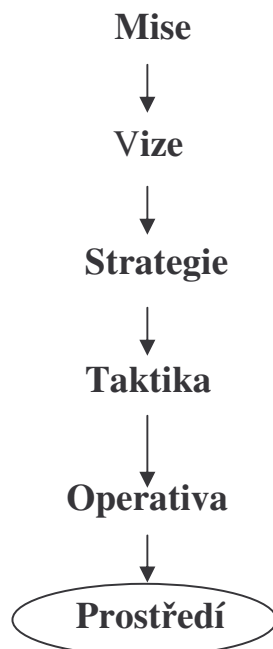
Realizační prostředí je uváděno do života a udržováno při životě *Podpůrnou komunikační infrastrukturou* (PKI) *Flexibuild*. PKI je velmi důležitá pro virtuální „schůzování“, videokonference, teleprezence a bezdrátové propojení zaměstnanců.

Principy Strategického prostředí (SP):

- neodděluje strategii od implementace či realizace
- každé rozhodnutí, reakce či akce v SP je a musí být naplněním strategie
- „mise- vize“ jsou obsaženy v nastavení ukazatelů a v jejich motivačních systémech
- formulace strategie je obsažena v nastavení ukazatelů Z-I-P-F, v úpravách a posunech v jejich cílech a prioritách. Prosazování specifických úkolů probíhá přes jejich dynamické predefinování
- tvrzení, prohlášení a deklarace se mohou lišit a často i liší od činností, operací a akcí. Účelem strategického prostředí je nahrazení popisu akce samotnou akcí

- ve správném strategickém prostředí se všichni spolupracovníci mohou chovat pouze strategicky. Jakékoliv narušení je okamžitě zviditelněno a eliminováno, tak jako narušení principů volného trhu
- strategické prostředí mobilizuje a využívá všech zdrojů firmy. Není omezeno komunikační kapacitou individuálního kanálu vlastníka, GR či „příkazce“ shora
- strategické prostředí je zásadně podpořeno komunikačním prostředím, které zrychluje reaktivnost a sebekorekci realizace strategického prostředí
- ve správném strategickém prostředí každý ví, sám o sobě, co má dělat a zda to, co dělá, je dobré, neutrální či špatné z hlediska strategie podniku

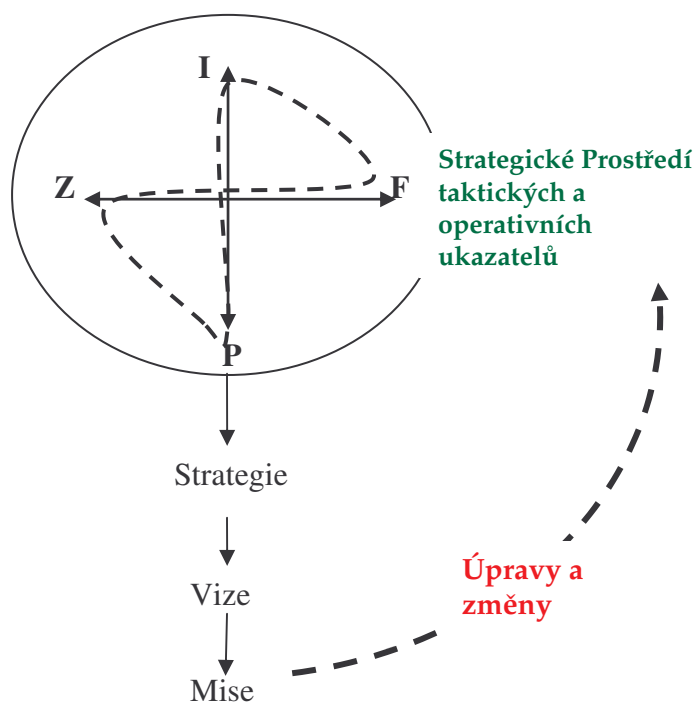
Nyní lze porovnat tradiční příkazový přístup ke strategii s přístupem SP *Flexibuild*. Tradičně (Obr. 18):



Obr. 18. Tradiční lineární přístup ke strategii

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obr. 18 se vše odvíjí od shora dolů, přes hierarchii příkazů, od mise až po operativní cíle. Teprve nakonec se vytváří prostředí, které má všechny úrovně deklarovaných cílů nějak realizovat. Strategické prostředí je zobrazeno na Obr. 19:



Obr. 19. Cyklický přístup ke strategii Z-I-P-F

Zdroj: M. Zelený

Ve druhém schématu (Obr. 19) jsou definovány ukazatelé operativních a taktických cílů a tím i strategické prostředí. Z jeho funkce se pak odvozuje odpovídající (realizovatelná) strategie a pro vnější potřeby případně i vize a mise. V této situaci pak lze pomocí úprav a změn ukazatelů (zpětná vazba) strategii podniku efektivně měnit aniž by utrpěla implementace.

Strategie je to, co podnik dělá – a co podnik dělá, je jeho strategií.

2. Mapy aktivit

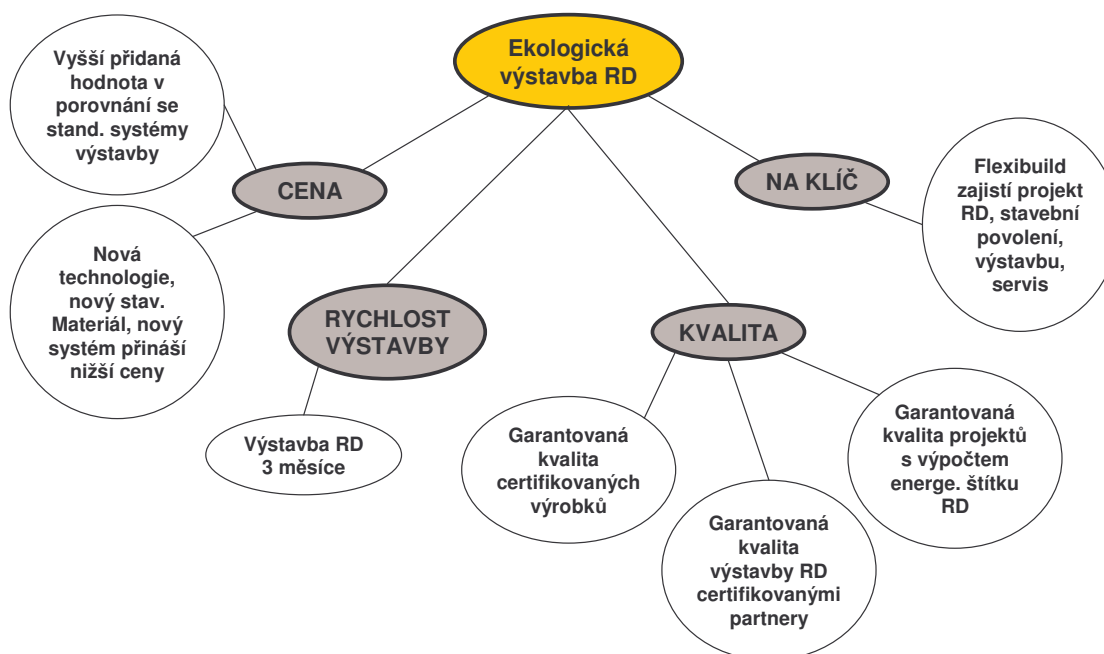
Každý podnik má strategii – ať si říká, píše či prohlašuje cokoliv. Jeho strategií je to, co dělá – tedy soubor jeho aktivit a činností. Aby se dala strategie podniku pochopit a měnit, je třeba ji zviditelnit a tudíž zmapovat.

Mapa aktivit je vizuálním zachycením existující, *skutečné* strategie podniku. Strategie není prohlášení či deklarace záměru (podnikového „chtění“), ale provázaným komplexem či *sítí klíčových aktivit* podniku.

Chceme-li existující strategii měnit, musíme ji znát. Výchozí mapu aktivit lze – s pomocí analýzy impulsních map – transformovat do následné mapy aktivit, tj. do nové strategie. To, co chceme dělat musí vycházet z toho co děláme: některé aktivity přidáme, jiné zrušíme, ostatní ponecháme či upravíme. Změna – jak již z výrazu vyplývá – je transformací současného stavu na stav nový. Změna není jen o tom, co je třeba změnit – to vlastně nikdy správně nevíme, ale

o tom, *co je třeba zachovat*. To, co konzervujeme pak tvoří kostru nové strategie. Vše ostatní lze změnit. Je zřejmé, že bez dobré mapy aktivit nelze o efektivním strategickém řízení uvažovat.

Na Obr. 20 je uveden příklady aktivit společnosti *Flexibuild*:



Obr. 20. Aktivity společnosti Flexibuild

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

Mapa aktivit jako celek, se všemi vztahy a hranami, popisuje skutečnou strategii firmy.

Jednotlivé aktivity je třeba porovnávat s *vnějším prostředím*: s konkurencí, s potřebami zákazníků, s alternativami k našim službám, se světovými trendy a s žádoucím stavem pro naši podnikovou diferenciaci.

Cílem není naše služby prostě zlepšit, ale odlišit je, diferencovat je v nově pojímaném a nově vytvářeném zákaznickém prostředí. K tomu slouží specifické *impulsní mapy*.

3. Impulsní mapy

K „oživení“ podniku jako organismu je třeba *impuls*. Tento impuls, podnět či hnací síla nemůže být jednorázový, ale musí být trvalý a opakující se, nemůže přicházet z jednoho zdroje či mozku, ale ze stovek zdrojů současně a v synergii. Účelem je nastavení sebeřízeného, efektivního *Inovačního cyklu*, který prostoupí celou firmu a stane se její základní charakteristikou a konkurenční výhodou.

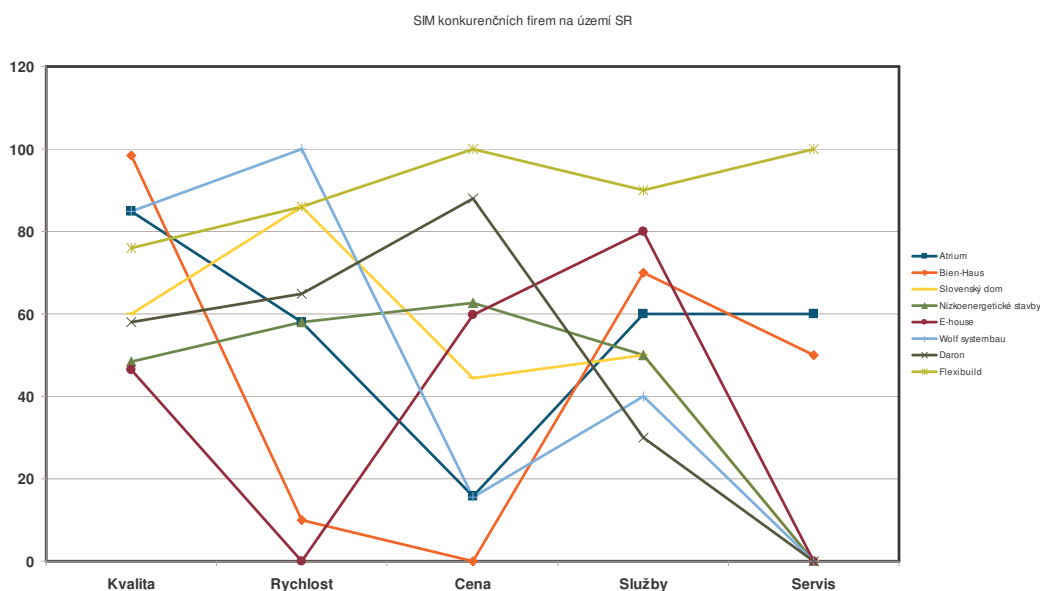
Efektivní impuls ke změně může přijít pouze z vyhodnocení vztahu mezi firmou a prostředím.

Impulsní mapy a profily. Každý výrobek, produkt či služba, ale i proces, může být graficky znázorněn ve smyslu zákazníku nabízených, charakteristických tržně-konkurenčních dimenzí. Na příklad: cena, spolehlivost, přesnost, rychlost, servis jsou takové dimenze. Jsou to prostě ukazatele v nichž firmy, skrze své produkty, o zákazníka soutěží.

Každý produkt má tedy svůj *profil*: grafický souhrn firmou dosažených úrovní vzhledem ke zmíněným kritickým ukazatelům. Podobně, každý produkt konkurence, odvětví či trhu má svůj vlastní, podobně konstruovaný profil.

Porovnání profilů firmy s profily konkurence, odvětvovým standardem, tržním průměrem či regionální normou pak identifikuje dimenze či soubory dimenzí v nichž je daná firma lepší, stejná či horší než konkurenční anebo referenční profil. Porovnání dvou či více grafických profilů pak identifikuje a znázorňuje oblasti tržní diferenciacce a tudíž potenciální konkurenční výhody či nevýhody. Každá taková diference představuje podnět či impuls k akci, ke strategické změně.

Na Obr. 21 je **ukázka** konkrétního příkladu impulsní mapy definované na pěti dimenzích (cena, kvalita, rychlost, service, služby) s měřenou dosaženou hodnotou - od nízké až po vysokou. Porovnání firemního profilu s profilem konkurence na trhu prodeje montovaných RD ve Slovenské republice v prvním čtvrtletí roku 2009 (*Jde o neveřejné informace, proto pouze schematicky*).



Obr. 21. Ukázka impulsní mapy Flexbuild 2009

Zdroj: Flexbuild s.r.o.

Z grafu mapy je na př. patrné, že naše firma je lepší v ceně, službách a servisu, ale má oproti konkurenci rezervy v kvalitě a rychlosti výstavby přesto

patříme do lepší skupiny porovnávaných podniků. Porovnání křivek identifikuje oblasti či prostory k impulzu pro zlepšení či změnu. Vytváří se tak *impulsní profil*, jehož účelem je stimulace a podnět k akci, k inovaci, nápravě, korekci, posílení či redukci konkurenčních dimenzí. Impulsní profil produktu či procesu slouží k tvorbě a navigaci dalších podnikových map a vztahů za účelem efektivní změny konkurenceschopnosti firmy.

Tento impulsní profil je podkladem pro hledání efektivní strategie produktu, střediska či podniku. Jaký je cílový *žádoucí profil*? Jaký profil nejlépe odráží naši strategii? Jakou existující strategii indikuje náš současný profil? Je to strategie *žádoucí*? Nalezneme si v podnikových zákaznících, procesech, střediscích a ukazatelích efektivní cesty k dosažení *žádoucího* profilu? Je naše informační, znalostní, produktová a komunikační infrastruktura vhodná k podpoře hledání inovačních řešení?

Benchmarking již nestačí. Účelem konstrukce impulsních profilů není benchmarking. Účelem je vytvoření impulzu ke změně ve smyslu odlišení se – ne vyrovnání se – s konkurencí. Náš produktový profil nesmí být identický, vyrovnaný či souměřitelný s konkurencí, ale musí se od ní co nejvíce diferencovat v zájmu zákazníka a v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti.

V oblasti *green economy* je inovační otvírání nových prostorů pro tvorbu nové přidané hodnoty stále důležitější. Inovační přidávání hodnoty je dlouhodobě důležitější než honba za krátkodobým ziskem. Je důležitější „dělat správné věci“ než prostě „dělat věci správně“.

Iniciativní hledání nových tržních příležitostí, spíše než kopírování existujících průmyslových standardů a norem (benchmarking), je základem dlouhodobého úspěchu.

Představme si, že náš a „jejich“ profil jsou v podstatě identické. Zákazník pak nemůže bezpečně a efektivně rozlišit nás od nich, nevytváří se zákaznická loyality a soutěž se přesouvá ze základních tržních dimenzí konkurence do dimenzí netržních. Jak pro zákazníka rozlišíme náš produkt od jejich? Jak získáme nové a udržíme existující zákazníky? Jak získáme větší podíl na trhu přes nediferencovaný, komoditní produkt?

Musíme pak o to více „jezdit“, propagovat, sebechválit svůj produkt a pro zákazníka nemáme výrazně diferencovaný produkt, který by ho zaujal. V nediferencovaném a těžko rozlišitelném prostředí konkurenční stejnosti (identických profilů s žádným či minimálním impulzem) bude posilovat reklama, korupce a úplatkářství. Hlavně však: náš podnik nebude více konkurenceschopný. Namísto přímého „klání“ ve stejných dimenzích je lépe otvírat nové prostory pro tvorbu hodnoty, otvírat si nové tržní prostory.

Proces diferenciací. Proces diferenciací produktů a služeb nikdy nekončí. Inovace se může stát trvalým návykem všech zaměstnanců, vytváření impulsních profilů je obtížné a frustrující pouze zpočátku. Jakmile se profily

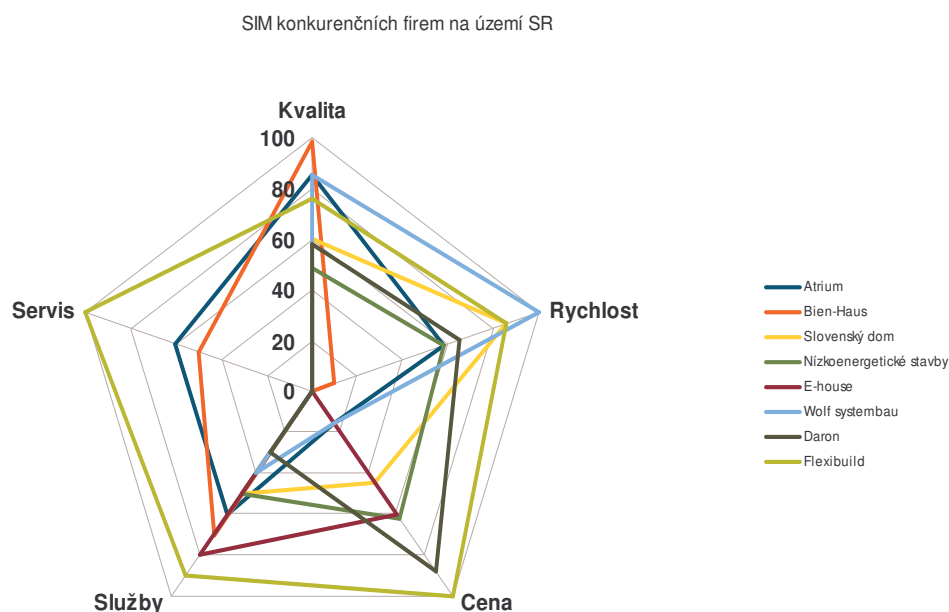
naučíme vytvářet a efektivně s nimi pracovat, celá firma se stane vytouženou „továrnou na inovace“. Každé středisko a každý zaměstnanec se pak stane „impulzem“.

Zákazník je klíčem k diferenciaci. Dodavatelské řetězce jsou jen nástrojem a cestou, ale zákaznické řetězce jsou smyslem a cílem. Jestliže někdo koupí náš produkt, není to pouze primární „zákazník“, ale celý řetězec druhotných zákazníků, celé segmenty zákazníků: Kdo rozhoduje? Kdo kupuje? Kdo užívá? Kdo ovlivňuje? Nákupčího zajímá cena, ale uživatele jednoduchost a rychlost, ovlivňovatele pak efektivnost. A všichni jsou naši „zákazníci“. V tomto smyslu je třeba i trénovat obchodníky.

4. Radar diagramy

Jiným znázorněním stejné informace jako impulsní mapy je tzv. *radar diagram*. Zatímco v impulsní mapě jsou jednotlivé dimenze uspořádány lineárně od leva do prava, na radar diagramu jsou uspořádány v kruhu. Na Obr. 22 je radarová verze impulsní mapy z Obr. 21.

Výhody či nevýhody obou zobrazení nelze s jistotou identifikovat, užití je věcí návyku. Dobré je připravit softwarový program, který by automaticky převáděl jedno zobrazení do druhého pro použití podle potřeb názornosti. Počet efektivně zobrazených dimenzí se zdá být porovnatelný v obou zobrazeních.



Obr. 22. Ukázka radaru impulsní mapy z Obr. 21

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

5. Vnitřní veletrh inovací

Otázkou zůstává vyhodnocování jednotlivých inovačních návrhů v “Továrně na inovace *Flexibuild*”. Ne všechny náměty poskytují příslib přidané hodnoty pro zákazníka či pro podnik. Jenom některé je správné plně zabezpečit investicemi vnitřními či vnějšími. Inovační cyklus je právě o “soutoku” myšlenek a návrhů s investičními prostředky. Proces výběru a vyhodnocování *Investičního portfolia* inovací by neměl být náhodný, rozmarný či závislý na názoru jednoho člověka. Spolehlivá procedura pro generování a vyhodnocování inovací, která by využívala práce většiny manažerů a zaměstnanců, je žádoucí.

Základem je tzv. *vnitřní veletrh inovací* (VVI). K jeho zdárné realizaci je třeba připravit mechanismus některých zásadních kroků:

1. Nejdříve probuzení *vizuálního myšlení*: naučit se pracovat s impulsními nebo radarovými profily, naučit se je číst, naučit se je tvořit. TOP management načrtne profily firmy, vedoucí profily středisek, produktů a služeb, zaměstnanci profily svých prací, funkcí a operací. Tak se ukáže jak málo firma zná samu sebe, svoji pozici a svůj potenciál. Jak jsme na tom? Jak se srovnáváme s konkurencí? Otvírá se diskuze dimenzí konkurenceschopnosti. Jak se můžeme diferencovat? Co je nejlepším popisem naší strategie?
2. *Terénní práce* – průzkum zákazníka a konkurenta “v terénu”. Které dimenze cení zákazníci, které vyžadují nezávězníci? Jak jsou naše produkty užívány? Čím jsou nahrazovány? Musíme přímo mluvit se zákazníky: svými, konkurenčními, potenciálními, ztracenými, nově získanými, se zákazníky našich zákazníků. Které dimenze lze eliminovat, které je nutno přidat a které je třeba výrazně zlepšit?
3. *Vnitřní veletrh*. Jaké chceme profily v budoucnosti? Každé středisko připraví návrhy alternativních profilů, založené na polní práci, pro své produkty, pro středisko a pro firmu, stejně jako vedení a CEO. Na pravidelném vnitřním veletrhu se profily porovnávají podle potenciálu přidané hodnoty a nejlepší adepti se vybírají. Vzniká tak strategie podniku, zachycená ve fungujících impulsních profilech na všech úrovních.
4. *Řízení a komunikace*. Příprava a distribuce profilů “před” a “po” veletrhu. Vyhodnocení ušlé cesty, uvědomění si vznikající strategie. Každý zaměstnanec rozumí a chápe strategii svého podniku, svého střediska a svých výrobků a služeb. Vzniká strategický impuls, plán změny - a všichni mají nástroje, informace a motivaci, aby mohli táhnout za jeden provaz. S držiteli trvale “špatných” či ztrátových profilů se bude třeba rozloučit.

Výhody popsaného přístupu impulsních map také zahrnují tvorbu *referenčních profilů* k vyhodnocování investic. Každá investice může být

vyhodnocena z hlediska kompatibility s převládající strategií, s pohybem k žádoucím profilům, přispíváním k diferenciaci a potenciálu přidané hodnoty. Bez takto demonstrovaných kritérií je každá investice při nejmenším podezřelá. Ne každé vydání peněz je investice, ne každá investice přidává hodnotu.

Jednotlivé SPJ nejen vytvářejí, ale i sdílejí své impulsní mapy a své strategie. To přispívá k hlubšímu pochopení ostatních jednotek a celého *portfolia produktů* firmy.

4.1.11 Technologie a její vlastnosti

Jelikož je *Flexibuild* firma obchodující s technologií a technologickými službami, je třeba mít jednotný a ucelený pohled na chápání technologie z hlediska businessu, obchodu a podnikové strategie, nejen z funkčního hlediska inženýrsko-technického.

Každá technologie se skládá ze čtyř hlavních komponentů: *hardware*, *software*, *brainware* a *support net*. Tyto komponenty jsou u každé nové technologie strategicky využívány a „vyčerpávány“ ve zmíněném pořadí: od počátečního hardwaru až po nadcházející *support net*. Z dlouhodobého pohledu je strategicky výhodné předvídat a být v každé fázi o krok vpředu.

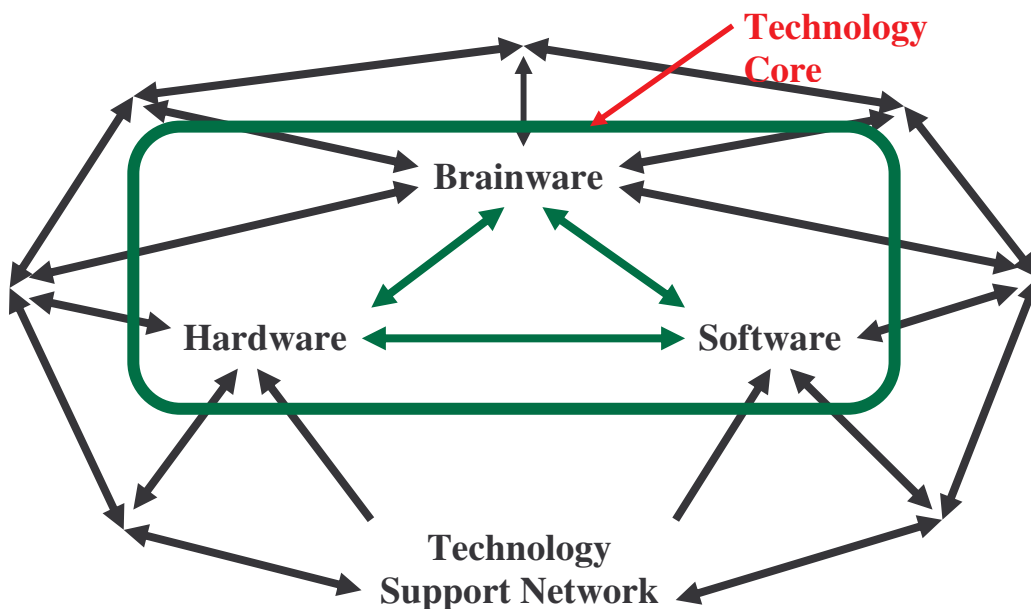
Pochopit smysl a vlastnosti technologie je nadmíru důležité pro podniky, které se strategicky rozvíjejí v moderních nově vznikajících technologiích.

1. **Hardware:** *konečný produkt nízko-energetický RD a nebo pasivní RD a technologie potřebné k jejich oživení- „zařízení“ (equipment) či platforma pro přenos a skladování dat a informací, které řídí ovládaní technologie RD. Udržování a monitorování funkce hardwaru vyžaduje odpovídající služby.*
2. **Software:** *Jak používat, koordinovat, propojovat a řídit hardware. Tedy programy a skupiny programů, které přenos, analýzu a skladování dat umožňují, v interakci s uživatelem či zákazníkem. Doporučení, údržba a pronájem softwaru vyžaduje odpovídající služby.*
3. **Brainware:** *Co a Proč – účel použití hardwaru a brainwaru, tzv. applications. Nestačí vědět pouze Jak, ale je nutno vědět Co a hlavně Proč. Nestačí Know-how, ale je nutný Know-why. Tedy strategické konzultační služby, které navrhnou co a proč, a pak zajistí odpovídající software-hardware balíček.*

Je tedy třeba rozlišovat *služby odpovídající*, které jsou součástí a doplňkem hardwarového či softwarového produktu, a *služby konzultační*, které jsou strategickým rozšířením záběru firmy nad hardware a software.

Posledním a nejdůležitějším komponentem technologie je její podpůrná síť (support net):

4. **Support net:** je infrastruktura vnitropodnikových a extrapodnikových vztahů, od dodavatele, přes zaměstnance až po zákazníky, která umožňuje optimální a efektivní fungování technologie ve smyslu dosažení vytyčeného cíle či účelu.



Obr. 23. Komponenty technologie a jejich vztahy

Zdroj: M. Zelený

Flexibuild je v pozici odpoutat se od role pouhého stavebního specialisty a začít využívat svých znalostí, vztahů a talentů integračního *kontraktora*. Lidé v *Flexibuild* umí propojit, sehnat a zajistit správné konzultanty, dodavatele, instituce a lidi, identifikovat nejlepší aplikace, zajistit nejvhodnější software a podložit to vše spolehlivým hardwarem.

Flexibuild jako *univerzální kontraktor* umožní využívání i nejlukrativnějších aktivit s nejvyšší přidanou hodnotou. Čím výše na žebříčku od hardwaru po support net, tím vyšší produktivita a tím vyšší ziskovost. Nejvyšší ziskovost mají ti, kteří práce zadávají a koordinují *outsourcing* – tedy kontraktoři, ne ti, kteří je pouze provádějí.

Princip kontraktora vyžaduje zvýšené znalosti a vzdělání, schopné, sebemotivující lidi, schopnost “sít’ovat”, tj. propojovat jedince, podniky a instituce, a soustředění se na podsoubor velkých, vlivných a bohatých podniků, anebo sítě malých a středních podniků podobné váhy. V tom spočívá budoucnost *Flexibuild*.

Toto chápání technologie a jejího progresivního konkurenčního “vyčerpávání” představuje určitý návod na formování dlouhodobé *budoucí*

strategie. Takový pohled nedovolí firmě zastarat, ale neustále poskytuje nové a nové podnikatelské záměry a strategická soustředění.

4.1.12 Sít' Flexibuild

Ke strategii řízení matky a dcer *Flexibuild* lze přistoupit z pohledu principu mezinárodní sítě *Flexibuild*. Nejde tedy jen o prosté vztahy matky k dcerám, ale o vytvoření dynamické, hodnotu přidávající, sebe-organizující sítě autonomních podniků. K tomu je třeba pevných, spolehlivých pravidel.

Sít' mezipodnikových vztahů „kopíruje“ sít' vnitropodnikových vztahů. Jinými slovy, vnitropodnikový trh *Flexibuild* bude zrcadlen v síti vnitropodnikového trhu *Flexibuild*. *Flexibuild* Network nesmí být jen název, ale fungující, živý organizační princip.

Účelem *Flexibuild* Network (tedy matky i dcer) je odhalování tržních skulin či mezer (konkurenčních prostorů) a jejich společné pokrytí kvalitní a kustomizovanou službou a produktem. Propojení matky s dcerami umožňuje rozšíření komplexu služeb celé sítě.

Na matku lze pohlížet jako na jádro, koordinátora, anebo katalyzátora celé sítě. Matka poskytuje dcerám finanční koordinaci, znalosti, trhy a technologie, dcery poskytují matce zákazníky, přidanou hodnotu a lokální znalosti.

Spolupráce bude probíhat na principu *triangulace*. Dcera vyhledá nadějného Zákazníka, Matka poskytne specifické znalostní a technologické zajištění. Vzniká trojúhelník *Dcera – Zákazník – Matka* (D – Z – M). Takové trojúhelníky jsou generovány jak dcerami, tak matkou, zákazníci se v trojúhelníku stávají partnery (mohou se i podílet na financování projektů). Proces triangulace představuje způsob růstu a rozšiřování celé sítě.

Jestliže Matka nemá dostatečné znalosti a technologie pro daný projekt, může být trojúhelník navázán s vnějším partnerem, jinou dcerou, atp.

Triangulace zajišťuje, že se měnícím se prostředím *Flexibuild*-sít' rozrůstá a flexibilně přizpůsobuje prostoru mezinárodnímu (příp. globálnímu) trhu prostřednictvím trojúhelníků spolupracujících aliancí. Trianglem je strategická aliance (*Flexibuild* + dcera + zákazník), anebo (Dcera + vnější společník + zákazník), nebo i (Dcera + dcera + zákazník) a jejich spojení a zřetězení za účelem vyplnění tržního prostoru. Vzniká rozšiřující se, rostoucí, ale do značné míry samořídící sít'.

4.1.13 Kodex

Pro řízení a koordinaci sítě *Flexibuild* bude třeba Kodexu pravidel sítě *Flexibuild*. Tento Kodex obsahuje řadu pravidel upravujících formu vztahů mezi matkou a dcerami a mezi dcerami navzájem. Tato pravidla mohou být více či méně specifická, ale v obecném pohledu musí pokrývat minimálně následující oblasti:

1. **Vzájemná nezávislost** firem spojených dvoustrannými obchodními smlouvami, a tržními vztahy. Nepřipouští se formování vnitřní příkazové hierarchie.
2. **Vzájemná preference**, dávání přednosti členským firmám, právo “první noci” v tendrování a zadávání kontraktů.s
3. **Vzájemná nekonkurence** mezi členy; k navození nutného odříkání a důvěry.
4. **Vzájemné nezneužívání se** mezi členy, žádný mimořádný zisk ze vzájemných transakcí, vztahy na bázi smluv „na náklady s přírážkou“, tj. nezisková maximalizace. Maximalizace zisku pouze z externích obchodů. Zamezit vzniku “silných a slabých” a tak rozkladu sítě.
5. **Flexibilita a autonomie v podnikání**; schopnost reagovat pružně na tržní příležitosti, pro kontrakty není nutný skupinový souhlas, nejsou-li porušována ostatní pravidla.
6. **Demokracie v síti** bez formální mocenské struktury. Nikdo nevlastní a nekontroluje síť jako celek, pouze její složky. Soudržnost sítě je zajištěna přísně obchodními a tržními vztahy mezi členskými firmami a pomocí dozoru nad transakcemi skrze centrální účetní oddělení. (Členské firmy a jedinci mohou držet podíly navzájem, a i ve společných podnicích s externím partnerem.)
7. **Nedodržování pravidel** vede k dohodnuté sankci či až k vyloučení ze sítě. Vyloučení může být provedeno prostým přerušením obchodních vazeb s provinilou firmou. Cílem je dlouhodobá vzájemná spolupráce, ne krátkodobý zisk ze specifických transakcí.
8. **Všichni členové mají stejný přístup k externím dodavatelům**. Za účelem dobrého podnikatelského klimatu neexistuje hierarchie subdodavatelů a zprostředkovatelů uvnitř sítě.
9. **Vstup**: noví členové jsou v síti vítáni, ale skrz úvěrové financování, bez nároku na čerpání zdrojů skupiny.
10. **Výstup**: nečiní se překážky odcházejícím firmám. Držba akcií, které nejsou obchodovatelné na veřejném trhu, musí být vyrovnána a odsouhlasena všemi zainteresovanými stranami.

Výše uvedené *Desatero Kodexu* pravidel je jakýmsi minimálním rámcem, detailní a specifická rozpracování mohou soustavu pravidel rozšířit či zúžit. Specifické rozpracování Kodexu musí být za účasti a přispění všech dcer a celého vedení *Flexibuild*. Jinak se nedocílí ničeho jiného, než léta neproduktivních debat, dohad a nekomunikace. Přísné dodržování dohodnutých pravidel pak vytváří, rozvíjí a koordinuje organizaci sítě *Flexibuild*.

4.1.14 Typy kontraktů.

Členové sítě spolu navazují obchodní dohody a tržní kontrakty. Každý uzavřený kontrakt musí přidávat hodnotu síti *Flexibuild*. Matka i dcery (příp. vnější partneři a zákazníci) jsou ve vztahu dodavatelů a odběratelů produktů, služeb a znalostí. Existuje celá řada typů kontraktů vhodných pro Síť *Flexibuild*. (Specifické formy těchto kontraktů je třeba ještě rozpracovat.)

1. Účtování nákladů s přírůžkou, na př. 10%
2. Přímá cenová nabídka, pokud je nižší než průměrná cena konkurence
3. Dohoda o dělbě příjmů
4. Dohoda o podílu na zisku
5. Dohoda o garantované minimální návratnosti

Výsledkem výše načrtnuté strategie Sítě *Flexibuild*, Kodexu a triangulace je výkonnostní povznesení dcer a sjednocení organizačních principů vnitropodnikových trhů, SPJ a přidané hodnoty přes celou Síť *Flexibuild*. Zároveň umožňuje *Flexibuild* vstupovat do obchodních vztahů s dcerami, uzavírat kontrakty na přenos (a použití) znalostí, technologií, konzultačních služeb, informační a finanční koordinace a komunikace. Matka se tím také zavazuje k lepšímu využívání lokálních znalostí a trhů dcer, zlepšování hodnoty značky a image *Flexibuild* tak, aby tyto byly a zůstávaly pro dcery žádoucím přínosem spíše než nespolehlivým přítěžkem.

Strategií *Flexibuild* je Z–I–P–F (Zákazník–Inovace–Procesy–Finance), který rozvíjí původně mechanický nástroj BSC (*Balanced Scorecard*) [6, 9] do cyklické vyváženosti všech čtyř dimenzí, řízených a vyhodnocovaných na všech úrovních podniku: podnik jako celek, jednotlivé útvary a jednotlivci. Tím je vyvážen celý podnik a strategie vyváženosti se tak prolíná celým podnikem.

4.2 Shrnutí

4.2.1 Inovace

Výchozí a základní je tedy znalostní a inovační řízení (výsledkem jsou znalosti a inovace). Co umíme a co ne? Co můžeme umět? Co chceme umět? Co umí druzí? Kde a jak se lze učit? Jde tedy o vytvoření *znalostního a inovačního prostředí* v podniku, řízení znalostí a tvorbu inovačních strategií jednotlivých produktů, služeb, zákaznických řešení a nových podnikových příležitostí. Toto všechno ovlivňuje budoucnost podniku a budoucnost podniku je zodpovědností všech zaměstnanců a manažerů, včetně jeho vlastníků. Toto je jedna z mála strategických dimenzí, které konkurence nemůže zkopírovat. Výběr lidí do podniku vyplývá z potřeb strategie a konkrétních potřeb podnikových procesů.

4.2.2 Procesy

Druhou základní dimenzí jsou tedy *procesy* – jejich kontinuální reinženýring, jejich propagace do dodavatelských a zákaznických řetězců. Procesy a jejich efektivní řetězení jsou konkrétním výnosem existujících znalostí podniku. Zde přirozeně vznikají vnitřní trhy zákazníka (iCRM) a tržní podnikové hospodaření. Znalost procesního modelu podniku vyžaduje měření přidané hodnoty u klíčových hodnotvorných procesech podniku. Tyto umožňují, identifikovat, měřit, řídit a rozvíjet tvorbu přidané hodnoty dané částí procesu a tím vytvořit pružný efektivní a výkonný model podniku. Ze zlepšených či optimalizovaných procesů vyplývá klíčová dimenze: vnější (externí) zákazník – jehož uspokojení je cílem i prostředkem podnikání. Zde je nutné se zaměřit na kvalitní řízení vztahů se zákazníkem (CRM), jejichž poznání, kvalifikace a jejich vyhodnocování, komunikace s nimi, definování a zjišťování zákaznické loajálnosti pomocí individualizace služeb.

4.2.3 Zákazník

Zákazník – a nikdo jiný – je zdrojem celého podnikového rozpočtu, krytí přímých a režijních nákladů, financování inovací a dalšího rozvoje podniku. Celopodnikové úsilí o CRM a iCRM (vnitřní zákazník na vnitropodnikovém trhu) vše potřebné účelově propojující a zlepšené procesy jsou cestou ke spokojenému zákazníkovi. Konečnou dimenzí a důsledkem zákazníka jsou finance.

4.2.4 Finance

Podnik musí měřit svoji minulost, tzn. znát svůj předchozí výkon, aby tak poskytoval efektivní zpětnou vazbu pro první dimenzi Inovací a Znalostí. Žádoucí provázání minulosti, budoucnosti a přítomnosti podniku ve smyslu Z–I–P–F je tedy konkrétní strategií podniku. Vyvážení (vybalancování) sledování všech dimenzí na všech úrovních ošetřuje budoucnost, přítomnost i minulost a ošetřuje ji na všech úrovních celopodnikového řízení. Podnik je tedy chápán jako živý organismus, autonomní ve svém prostředí. Konečným cílem strategie a soustavy řízení je, aby se podnik „řídil sám“, aby se všechny jeho dimenze nastavovaly a vyvažovaly automaticky a aby jediným a nejdůležitějším posláním vrcholového řízení podniku bylo poskytování a zajišťování správného optimálního prostředí pro podnikání a podnikatelský osobní rozvoj všech lidí v podniku.

5. FIREMNÍ KULTURA A HODNOTY PODNIKU

5.1 Motivace, spolupráce a spoluúčasti zaměstnanců

Principy řízení podniku na základě organického modelu Z–I–P–F vytvářejí prostředí umožňující propojení všech prvků personální politiky včetně vzdělávání a systému hodnocení výkonnosti až po zvládnutí interní komunikace strategických cílů podniku v životním cyklu podniku Z–I–P–F.

Strategie podniku a její strategické cíle jsou vydefinované pro jednotlivé dimenze Z–I–P–F a na jejich základě se definují konkrétní cíle a úkoly pro jednotlivé podnikatelské jednotky a na ně navazují osobní plány jednotlivců, které vycházejí ze strategických cílů celého podniku. Tím, že je jasně a srozumitelně zobrazena strategie podniku v Z–I–P–F prostřednictvím strategických cílů, je možné sledovat a udržovat vyváženost všech čtyř dimenzí strategie sledované na všech úrovních životního cyklu podniku:

- podnik jako celek
- jednotlivé podnikatelské jednotky
- jednotlivé pracovní týmy
- jednotlivec

Díky tomu, vznikající *firemní kultura* a hodnoty uznávané v podniku vycházejí ze čtyř základních principů podnikání: Spolupráce – spoluúčasť – spoluvlastník – spolupodnikatel.

Provázanost jednotného modelu řízení podniku ve strategickém prostředí podniku, znalostním prostředí podniku, podnikatelském prostředí podniku a v realizačním prostředí podniku naplňuje organický model Z–I–P–F a definuje jasná pravidla pro motivaci, spolupráci zaměstnanců podniku.

5.2 Znalosti podniku jako konkurenční výhoda

Strategie podniku odráží míru znalostí podniku, znalostní portfolio je nejdůležitější formou kapitálu podniku a je tedy nezbytné se věnovat jeho řízení, pravidelnému vytváření a zhodnocování. *Mapa znalostí* podniku zobrazuje v on-line podobě všechny znalosti ohledně jednotlivých pracovníků v podniku a tyto znalosti jsou uloženy ve znalostní databázi.

Znalostní účty podniku, podnikatelských jednotek a znalosti klíčových zaměstnanců jsou základním pilířem pro výkonné řízení znalostí v podniku a pro měření tvorby přidané hodnoty. Znalostní účty jsou založeny na principu porovnání Má dáti – Dal (tzn. objem vynaložených investičních prostředků, které byly investovány do jednotlivého pracovníka a pravidelným sledováním, vyhodnocováním a měřením se zjišťuje tvorba nové přidané hodnoty tímto pracovníkem a zároveň se vytváří obsah jeho znalostí v jeho osobním znalostním účtu.

Prostřednictvím pravidelných hodnotících pohovorů se připravuje přehled osobního růstu a je možné připravovat nové pracovní příležitosti. Důležitým aspektem využití znalostního účtu zaměstnance ve prospěch podniku a celopodnikového znalostního portfolio je vydefinování jeho role a pozice v podniku. Někdo se stává expertem – nositelem know-how, interním školitelem, či koučem nebo také vedoucím nových projektových týmů, které vytvářejí nové inovace a podnikatelské příležitosti pro podnik. Vše je založeno na řádném a pravidelném řízení znalostí v podniku prostřednictvím znalostních účtů, které navazují na *osobní ekonomický účet* pracovníka, který tak vypovídá o tvorbě přidané hodnoty pracovníkem z pohledu ekonomických ukazatelů.

Provázání těchto dvou účtů – osobní ekonomický účet pracovníka a jeho znalostní účet – umožňuje kvalitativní vyšší účinnost pro měření výkonnosti podniku z hlediska tvorby přidané hodnoty. Znalosti a znalostní portfolio podniku se stává konkurenční výhodou [17], když se kvalita uspokojení zákazníka stává výsledkem celopodnikového úsilí a dobrá kvalita nabídky pro zákazníka je výsledkem kvalitních znalostí jednotlivých pracovníků podniku, kvalitních podnikových procesů. Měření výkonnosti podniku prostřednictvím

tvorby přidané hodnoty podniku , přidané hodnoty podnikatelské jednotky a jednotlivce jsou pak nejlepší ukázkou míry kvality.

5.3 Rotace talentu v podniku

V každém podniku, tak jako v každé organicky sebetvorné společnosti, musí existovat *rotace talentu*. Slabší, vypálení a unavení musí pryč, noví, silní a motivovaní musí vstupovat, osvědčení musí povýšit, posunout se, a průměrné je třeba motivovat a pozorovat. Je třeba zavést vhodné hodnocení a klasifikaci lidí právě za účelem životadárné rotace. Účelem je dosáhnout každoroční výměny kolem 10% „nejslabšího“ osazenstva novou, nadějnou krví. Již po několika letech by se měl projevit výrazný nárůst talentu v podniku.

Základní strategií je, že vychovávání, vzdělávání a motivování je nákladné a na nejnižších 10% zaměstnanců již neefektivní. V tuto chvíli je nutné začít investovat do nových „nadějí“.

Navržené hodnocení za účelem rotace je založeno na přidávání hodnoty a spotřebě kapitálu. Někteří lidé přidávají více hodnoty než spotřebují, jiní spotřebují mnohem více hodnoty než vytvoří. Aby mohl pracovník vytvářet velké hodnoty, musí užívat (spotřebovávat) hodně kapitálu: peníze, stroje a zařízení, čas, znalosti systémy. Přidávat více než spotřebují lze také radikálním omezením spotřeby. To není účelem podnikání. Využití kapitálu podniku musí být měřeno přidanou hodnotou.

Podniku typu živý organismus identifikujeme dvě základní skupiny pracovníků jako součásti organické soustavy řízení podniku.

1. Výrobci a tvůrci - tzn. ti, kteří převážně produkují a přidávají hodnotu. Jejich produkce zahrnuje tvorbu znalostí, inovací a organizace, jakož i tvorbu finančních, materiálních, kulturních a společenských statků.
2. Spotřebitelé – tzn. ti, kteří hodnotu výrazně nepřidávají, ale existující kapitál a vytvořené statky převážně konzumují, spotřebovávají, přerozdělují či jinak manipulují.

Obě skupiny jsou na sobě výrazně závislé. Výrazně menší skupina výrobců může svoji tvorbu plně realizovat pouze v závislosti na početné masě nadšených spotřebitelů. Masa spotřebitelů je však schopná pouze úzké sebeobnovy a bez produktivní vrstvy výrobců ji čeká pouze stagnace a minimální růst životní úrovně a kvality života.

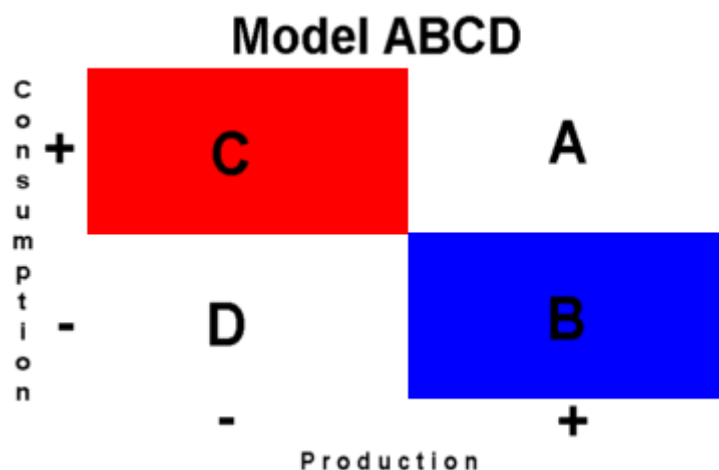
Zdravý podnik typu živý organismus nemůže mít pouze výrobce (bez spotřebitelů) a nebo výlučně spotřebitele (bez výrobců). Ideální jsou ti, kteří spotřebují hodně kapitálu, ale vytvoří hodně přidané hodnoty. Nejméně žádoucí jsou ti, kteří málo spotřebují a málo vytvoří. Typičtí jsou ti, kteří konzumují

hodně a vytváří málo, anebo i malá skupina těch, kteří vytváří hodně, ale konzumují minimálně.

V podniku tedy existují minimálně *čtyři typy lidí*:

- A. Vysoká spotřeba, vysoká produkce
- B. Vysoká produkce, nízká spotřeba
- C. Vysoká spotřeba, nízká produkce
- D. Nízká spotřeba, nízká produkce

Klasifikace lidí do skupin ABCD je základem *rotačního systému podniku*. Cílem je vytvoření kritické masy lidí typu A. Následující klasifikace lidí do skupin modelu ABCD (Obr. 24) je převzatá z úvah chorvatského profesora Ante Lauce:



Obr. 24. Klasifikace lidí do skupin modelu ABCD

Zdroj: A. Lauc

Není důležitá klasifikace, ale hodnocení a rotace talentu. V podstatě, potřebujeme prokázat Děčka zaměnit novou krví, Céčka a Běčka posunout do Áček a Áčka si udržet a povýšit. Áčka a Běčka by měla převyšovat Céčka a Děčka. Beznadějná Děčka se odhadují tak na 10%. Céček bude většina a je nutno je neustále stimulovat.

Stav „A“ tedy vykazuje velké množství jedinců, kteří konzumují hodně kapitálu, znalostí a nezávislosti, ale vytvářejí vysokou přidanou hodnotu v kapitálu, znalostech a nezávislosti. Takový podnik pak musí být vysoce produktivní a trvale konkurenceschopný. Podnik s kritickou masou „A“ a „B“ pak „utáhne“ větší kontingent lidí „C“. V každém případě se musí zbavit všech prokázaných „D“.

Procesy tvorby přidané hodnoty a spotřeby kapitálu musí být v podniku vyrovnané. Člověk, který spotřebuje málo kapitálu má vysokou výnosnost i při malé přidané hodnotě. Potřebujeme lidi, kteří při velké spotřebě kapitálu dosahují vysoké přidané hodnoty. Zarytí spotřebitelé jsou neúnosní a ti, kteří ani nespotřebovávají, ani nevytvářejí jsou v podniku zbyteční.

Aby nastala žádoucí, životadárná rotace talentu, je třeba kombinovat míry tvorby přidané hodnoty, výnosnosti svěřeného kapitálu, znalostních účtů a psychoanalytických, motivačních prospektů. Dala by se použít „impulsní mapa zaměstnance“, která by nebyla veřejně cirkulována, ale sestavena pro potřeby CEO a managementu.

Účelem je přivodit pohyb a kontinuální cirkulaci, jakož i umožnit účelové a cílevědomé najímání a propouštění zaměstnanců v oblasti obnovy lidských zdrojů, která se zdá být bez strategie a neefektivní.

6. SLEDOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU VE STRATEGICKÝCH DIMENZÍCH MODELU Z-I-P-F

6.1 Výkonnost v modelu Z-I-P-F

Pohled ekonomických ukazatelů vede k vícerozměrnému měření výkonnosti podniku v cyklu Z–I–P–F. Pro jednoduché, srozumitelné a vizuální komunikovatelné prezentování ukazatelů výkonu podniku jsme zvolili tyto ukazatele:

- Z:** report krycího příspěvku (KP) konkurenčního zákazníka
- I:** report krycího příspěvku (KP) produktu, report znalostního účtu zaměstnance
- P:** report procesů – měření přidané hodnoty procesu – KP zakázky
- F:** report finančních ukazatelů podnikatelských jednotek až po osobní účty zaměstnance

Tento systém ukazatelů umožňuje efektivní propojení všech zaměstnanců podniku a umožňuje vznik podnikatelského prostředí založeného na základě principu „každý zaměstnanec podnikatelem“. Toto spolupodnikání a spolupodnikatelství je nutné pro uvedení tržních vztahů do podniku: do řízení, koordinace a měření výkonu jednotlivců a týmů.

6.2 Výkonnost dle jednotlivých dimenzí modelu Z-I-P-F

Vnitropodnikový trh je tedy součástí zaměstnaneckého spolupodnikání v návaznosti na režim a signály vnějšího trhu. Na základě činností, znalostí, inovačních schopností může každý jedinec přinášet do své podnikatelské jednotky nové hodnoty, podílet se na vytváření výnosů a jeho dalším vývoji. Spolupodnikání je proto zapotřebí chápat jako účast a podíl každého jednotlivce na zvyšování přidané hodnoty celého podniku. Zaměstnanec se tak stává

- spoluvlastníkem hospodářského výsledku své podnikatelské jednotky
- podílníkem na zvyšování hodnoty celé firmy
- zodpovědným za dobrý hospodářský výsledek podnikatelské jednotky
- spolurozhodujícím o způsobu, jak tento výsledek účelně přerozdělit

Jednotná integrovaná soustava řízení podniku umožňuje v podobě organického modelu Z-I-P-F provázání minulosti, budoucnosti a přítomnosti z hlediska plánování, kontroly a vyhodnocení výkonnosti podniku, kdy impulzy změny přicházejí z vnějšího prostředí a podnik jen musí pružně zabudovat do svých strategických dimenzí a vystupuje zde do popředí vnímání podniku jako vnitřní síť. Procesní a výkonnostní pohled na životní cyklus Z-I-P-F je tak zobrazen ve vnitropodnikových sítí vnitřních procesů, vnitřní trh podniku z hlediska vnitřních podnikových zákazníků (iCRM) ve vnitřní síti dodavatelsko-odběratelských vztahů.

7. SPOLUPRÁCE V SÍTÍCH – MODEL SÍTĚ FLEXIBUILD

7.1 Síť zákazníků, dodavatelů a partnerů

Výsledkem globálních přesunů zdrojů (global sourcing) je nové chování účastníků tržního procesu. V současné době je nástup outsourcingu konkurenční výhodou podniků a hlavní kompetencí podniku se stává koordinace modulárního, geograficky rozptýleného procesu. Vznikají dlouhodobé aliance, spolupráce uvnitř sítě doplňuje konkurenci mezi existujícími sítěmi na trhu.

Dnešní doba je érou sítí a tvorby přidané hodnoty v celkové síti a jejich dílčích částí. Vznikají nové formy spolupráce, nové výrobky a služby a využití znalostí a schopností inovací dominují konkurenceschopností podniku. Podnik

se stává sám o sobě sítí, modulárním podnikem, který prochází cykly konstrukce a rekonstrukce podle měnících se podmínek lokálních i globálních trhů. Velké společnosti se stávají sítěmi outsourcovaných zdrojů, malé společnosti s sdružují do aliancí, partnerství a sítí spolupráce. *Vzniká podnikatelská síť* v daném oboru podnikání.

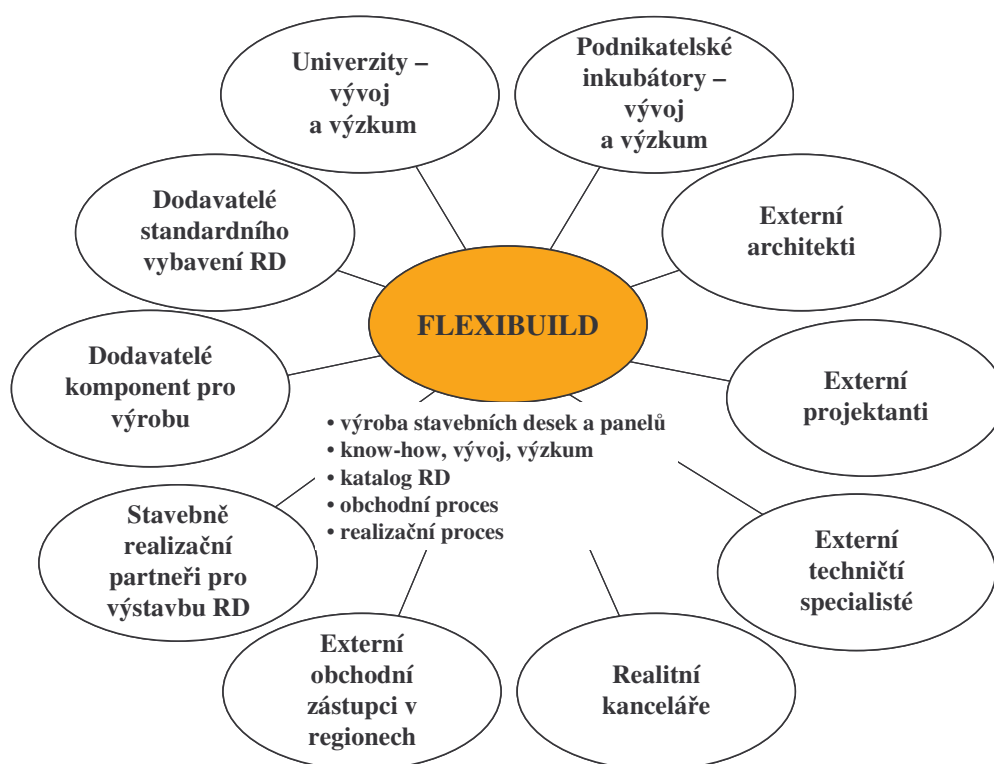
Strategie podnikatelské sítě *Flexibuild* vytváří dynamickou ,hodnotu přidávající, sebe-organizující síť autonomních podniků, které využívají navzájem výhody spolupráce. Komunikačně-informační systém propojuje všechny členy sítě a „kopíruje“ organizační propojování všech členů sítě. Organizační a komunikační systém funguje na stejných principech a nesmí být v konfliktu, díky tomu vzniká rozšiřující se, rostoucí a do značné míry samořídící se síť.

Účelem podnikatelské sítě *Flexibuild* je odhalování tržních skulin (konkurenčních prostorů) a jejich společné pokrytí kvalitní a kustomizovanou službou a produktem. Propojení jednotlivých členů sítě umožňuje rozšíření komplexu služeb celé sítě. Řízení a koordinace podnikatelské sítě *Flexibuild* probíhá pomocí Kodexu pravidel sítě *Flexibuild*, který obsahuje řadu pravidel upravujících formu vztahů mezi členy sítě.

7.2 Spolupráce s univerzitami a regionálními partnery

Podniky v síti nebo alianci spolupracují, konkurují si sítě samotné. Vzniká nový typ zaměstnance – *portfolio worker*, který pracuje pro více firem současně – které jsou členy stejné sítě spolupráce. Vzniká nový typ žádané funkce a znalosti – *koordinace sítě* – pomocí internetu lidé spolu efektivně komunikují a koordinují rozptýlené zdroje v čase, místě i přidané hodnotě. Práce doma (home office) se stává konkurenční výhodou jednotlivce a napomáhá i novému ekologickému pohledu na podnikání z hlediska snižování zdrojů. Model sítě *Flexibuild* zahrnuje kontinuální nepřetržitou spolupráci sítě dodavatelů a sítě partnerů pro stavebně realizační činnost při výstavbě rodinných domů propojenou se sítí spolupracujících externích obchodních zástupců a se sítí externích technických specialistů.

Tato síť vzájemné spolupráce je rozprostřena po celém území České republiky v jednotlivých regionech a postupně se začíná rozšiřovat i do zahraničí. Další velmi důležitou součástí modelu sítě *Flexibuild* jsou podnikatelské inkubátory a univerzity se kterými *Flexibuild* spolupracuje na vývoji a výzkumu nových produktů a služeb.



Obr. 25. Model sítě spolupráce Flexibuild

Zdroj: Flexibuild s.r.o.

7. 3 Sítě vnitropodnikových trhů

Améba je formální a trvalá forma organizace. Améby jsou obvykle identifikovány a pojmenovány podle produktů, jež vyrábějí nebo prodávají a podle charakteru prací prováděných jednotlivými členy améby (výroba, marketing, výzkum). Každý zaměstnanec podniku je si plně vědom, že je nedílnou součástí améby a systém řízení podniku je tedy systémem řízení společenství améb. Améba je podnikatelská jednotka podniku a účelem podniku je přežít po celé generace, a účelem améby je fungovat v podniku, který dlouhodobě přežívá. Podmínkou úspěchu organizací, stejně jako u jednotlivců je jednoduchost, která urychluje komunikaci, usnadňuje pochopení a vede k efektivní akci.

Živí nejsou pouze jedinci, pouze individuální organismy, ale i jejich společenství, která vlastně život umožňují tím, že poskytují trvale obnovované prostředí a jsou tak sama živá. Améba je nejmenší, ještě efektivní sebeřídící autonomní tým, který se dělí, slučuje, rozpadá se ale i pohybuje z místa na místo, jako biologická améba. Je-li málo zakázek, členové výrobní améby mohou přecházet do jiných améb např. prodejních apod. dle potřeby podniku. Améba je minimální soběstačné ziskové středisko, kdy si améby zvyšují své

zisky vlastními nezávislými rozhodovacími programy snižování nákladů a zvyšování výtěžnosti kapitálu.

Améba má obvykle kolem 50 členů a ve výrobní sféře se dělí podle procesů, v oblasti prodeje podle produktů či oblasti výroby. Další možná klasifikace je podle skupina zákazníků, regionů, kategorií výrobků. Každá améba má právo a povinnost vypočítávat své vlastní ziskové statistiky-denně, měsíčně-dle dohody a potřeby.

Spolehlivá soustava vnitropodnikových cen je důležitá a transferové ceny jsou odvozeny přímo z tržních cen s přihlédnutím k plným nákladům + zisk, jakož také ke stínovým cenám (ocenění ušlých příležitostí). Vnitropodnikové ceny, množství, kvalita a dodací lhůty jsou opakovaně dojednávány mezi amébami, nikoli jako jeden na jednoho, ale dle multilaterálních principů tržního hospodářství, vyhledáváním nejlepších podmínek (mnohé améby mohou vyrábět stejné či podobné meziprodukty).

Vnitropodniková konkurence a soutěživost mezi amébami je aktivní a často ostřejší než konkurence vnější. Améby proto mohou za účelem větší kontroly nad svými výsledky, prodávat a kupovat mezivýrobky i vně podniku, externím zákazníkům a od externích dodavatelů. Tedy nejen „outsourcing“, ale i podstatné „insourcing“ pro externí zákazníky. Tím se zvyšuje informovanost zaměstnanců o jiných amébách a hlavně o vnějších trzích – roste uvědomění si tržního prostředí i uvnitř podniku. Při nedostatku zakázek zevnitř si každá améba aktivně hledá zakázky vnější. Díky tomu jednotlivé améby i jejich členové soutěží nejen s ostatními podniky, ale i současně mezi sebou.

Zvýšené autonomii přispívá i vnitropodnikový trh zdrojů, tj. hlavně členů jednotlivých améb a možnost vypůjčení si jednotlivců a dočasných projektů, ale i technologií a surovin.

Dělení a rozpad améb je určován podle úrovně výroby a podle přidané hodnoty na člena za hodinu. Např.:

1. při nízké výrobě a vysoké přidané hodnotě se améba dělí na menší jednotky
2. při vysoké výrobě a vysoké přidané hodnotě se améba udržuje
3. při vysoké výrobě a nízké přidané hodnotě se améba redukuje, radikálně reorganizuje a při nedostatku zlepšení se rozpouští.

Vznik, dělení a rozpad améb probíhá v podniku nepřetržitě, téměř denně. Pro měření výkonu améby je hlavním kritériem přidaná hodnota, tj. čistá produkce améby. Tradiční kritéria jsou zisk, výroba, náklady či návratnost investic.

Kromě přidané hodnoty se užívá i kritérií měsíčních a ročních předpokladů prodeje, tyto cíle či předpoklady určuje každá améba a po jejich schválení jsou používány jako míra progresu k jejich dosažení, opět na denní bázi.

Celopodnikové operační standarty se musí kombinovat s nezávislostí améb. Standarty jsou určeny podle nejvyšších (ne průměrných) požadavků procesu. Jejich účelem je zamezit nadvýrobě, vypořádat se s nízkou kvalitou výroby, vyloučit plýtvání časem a prací, umožnit mobilitu členů améb, zaručit kvalitu výroby a zvýšit výrobu. Strojové linky jsou řazeny tak, aby se minimalizovala doprava a dosáhlo se nulových zásob mezi procesy JIT a snížil se neproduktivní čas.

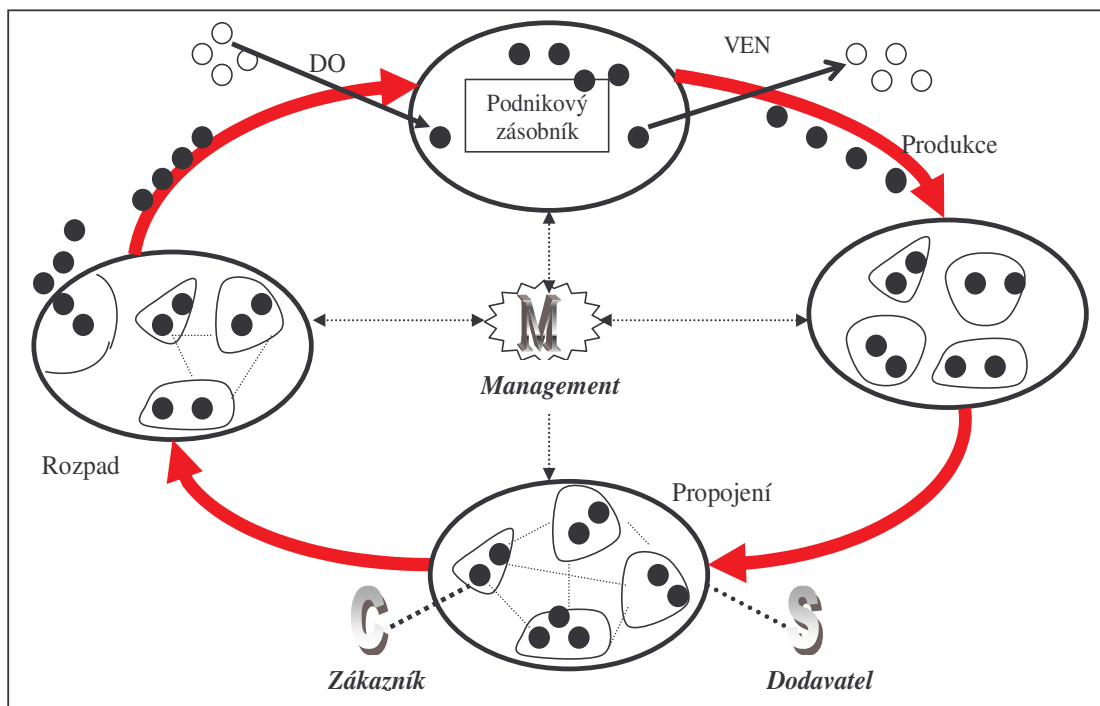
Divizní manažeři kontrolují svěřené divizní améby ze čtyřech hledisek :

1. výrobní kapacity
2. výrobní plán vzhledem k dodací lhůtě
3. zlepšování produktivity améb a členů
4. velikost zásob

Spolehlivé a spravedlivé měření výkonu je nutné za účelem porovnatelnosti různých činností a procesů a pro povzbuzení pohybu a konkurence mezi amébami, mezi jednotlivými členy uvnitř améby a pro organizaci vnitropodnikového trhu (vznik, dělení a zánik améb) a pro zvýšení informovanosti zaměstnanců navzájem.

Podnik je živý organismus a v podniku není pouze jen kapitál finanční, ale hlavně kapitál lidský a hodnotu přidávají pouze lidé, proto je lidský kapitál primární a nejdůležitější formou kapitálu. Zhodnocování a výtěžnost lidského kapitálu je rozhodující v úsilí o udržení konkurenceschopnosti. Sebelepší technologie, sebelepší informace a kapitál nic neznamenají, když chybí lidské znalosti (knowledge), co dělat a proč, jak to dělat, kdy, kde a s kým - proto nepřetržité zhodnocování lidského kapitálu je základním předpokladem dlouhodobé konkurenceschopnosti. Proto využívání knowledge managementu a řízení systému améb jsou takové nástroje, které uvolňují iniciativu, inovace, podnikavost a podnikatelství všech zaměstnanců podniku.

Následující diagram znázorňuje cirkulaci lidí a améb v podniku jako živém organismu, v podniku biologického typu.:



Obr. 26. Diagram cirkulace lidí a améb v podniku jako živém organismu
Zdroj: M. Zelený

1. **Podnikový zásobník.** Podnikový zásobník zaměstnanců je udržován, doplňován a obnovován pomocí řízení procesů vstupu (DO) a výstupu (VEN), jak z vnějších (přijetí) tak i z vnitřních (přeřazování, rotace) zdrojů. Noví členové vstupují do zásobníku a postupně formují nové améby, anebo vstupují do améb již existujících.
2. **Produkce.** Procesy tvorby a ustavování améb, alokace příslušných členů a zdrojů. Améby se pak propojují do sítí, hledají dodavatelské a odběratelské vztahy, navazují spolupráci.
3. **Propojení.** Síťové spoje a propojení jsou zformovány: améby navazují tržní vztahy s ostatními amébami, ale také se zákazníky a dodavateli. Vzniká vnitropodnikový trh.
4. **Rozpad.** Procesy rozpojování, oddělování a zániku neefektivních a nefunkčních améb. Některé améby jsou zrušeny a jejich členové převedeni (přes zásobník) do ostatních améb. Jiní opouštějí podnik, jsou rotováni, propůjčováni, najímání, atp.

Améby ve firmě Kyocera

Kyocera se sídlem v Kyotu se pomocí systému améb stala jedním z nejúspěšnějších světových podniků, mnohokrát vyhodnocených jako světová špička nejen v oblasti finančních výsledků, ale hlavně v oblasti kvality managementu a řízení.

Amoeba Management System (AMS) vznikl právě v podniku Kyocera, která měla při svém založení v roce 1959 pouhých 26 zaměstnanců a dnes má desetitisíce zaměstnanců po celém světě a je opravdu globální společností trvalou ziskovostí. Kyocera je dnes známa jako světový lídr ve vývoji a objemu produkce špičkových keramických výrobků, od fotoaparátů až po globální telekomunikační systémy.

AMS se zrodil z praxe, z postupů praktikovaných výrobními manažery od samého počátku společnosti a prakticky nám potvrzuje, že améby jsou vhodné pro malé, střední i gigantické globální podniky.

Jediné co AMS předcházelo v minulosti, byly samosprávné systémy dílen firmy Baťa, které už v tu dobu byly znalostním sebeřídícím se organismem.

Kyocera objasňuje charakteristické rysy a cíle AMS ve svém vzdělávacím programu pro zaměstnance takto: AMS představuje tvorbu a udržování pracovního prostředí, v němž každý jednotlivec má možnost aktivně využít všech svých nejlepších schopností. Systém také umožňuje identifikovat a rychle reagovat na organizační úzké profily, neefektivnosti a oblasti ztrát. Podporuje uspokojení a pěstuje hrdost z práce každého jednotlivce. (Ishida, 1994)

AMS směřuje k expanzi a aktivizaci améb prostřednictvím vytváření smyslu jednotlivců pro zodpovědnost, vynalézavost a úspornost v nákladech. Převzetí zodpovědnosti je základem podnikatelské iniciativy. Svoboda bez zodpovědnosti podporuje anarchii a nemá nic společného s demokracií. Výkonnost améb je výrazně závislá na kvalitě vedení, protože právě vedení podniku nese zodpovědnost za vytváření správných podmínek pro vnitropodnikové podnikání. Améba je místem, kde se vychovávají a kultivují prostřednictvím AMS noví kvalitní členové do vedoucích manažerských pozic. Vrcholoví manažeři jsou dlouhodobě vychovávaní a připravováni zevnitř podniku a prozkoušeni ve svých schopnostech, znalostech a ve své spolehlivosti a loajálnosti. Podniková filozofie Kyocera říká, že od zaměstnance se očekává, aby hledali a dělali to, co je správné.

Kyocera má dvě separátní skupiny finančního řízení: "účetnictví, a " systémy podnikatelského řízení" (Business Systems Administration). Účetnictví zobrazuje společnost z širších perspektiv a je zodpovědné za druhy expertních zpráv a také za provádění každodenních transakcí (placení faktur za dodávky, výplaty zaměstnancům a řízení finanční hotovosti).

Odpovědnosti skupiny „systémů podnikatelského řízení „ zahrnují fyzickou distribuci, jako je kontrola zásob a také finanční transakce mezi amébami. Obě tyto skupiny mají vybudovanou a sdílenou databázi pro finanční výkazy společnosti a výkazy o výkonnosti améb.

Vnitropodnikové trhy v Kyocere představují specifické uplatnění širších principů pro využívání vnitřního trhu uvnitř podniku a které byly také uplatňovány ve firmě Baťa.

Základní principy vnitropodnikových trhů v AMS Kyocera:

1. Vedení podniku nepřiděluje rozpočet vnitřním službám a dodavatelům (výroba, účtárna..), ale ponechává jim finanční kapitál na nákup vlastních služeb, výrobků, technologií a personálního vybavení
2. Vnitřní jednotky (améby) mají volbu nákupu zevnitř, od ostatních jednotek (insourcing), zvenjšku (outsourcing)
3. Vnitřní jednotky mají právo nabízet své služby, produkty a přebytečné kapacity vnějším odběratelům a zákazníkům
4. Ceny pro vnitřní transakce jsou určeny poptávkou a nabídkou
5. Aby se zamezilo transakcím pro podnik škodlivým, vedení může daný externí nákup či prodej vetovat. Musí však postiženou jednotku (za narušení tržních vztahů) kompenzovat za ztracené zisky či zvýšené náklady.

Koncepce AMS v Kyocera Corp. neměla v Japonsku žádný prototyp a brzy po zavedení se zjistilo, že způsob jakým se vyvinulo řízení a organizační kultura v Kyocere není kompatibilní s žádnou tradiční nebo konveční metodou, neboť podnikání v Japonsku tradičně preferuje dimenze homogenity, konsensu a shody. Budoucnost *Flexibuild* by se měla ubírat cestou améb a tak se propojit s bařovskými principy autonomních dílen.

8. PŘÍNOS PRO VĚDU A PRAXI

8.1 Přínos pro vědu

Po staletí se rozvoj ekonomické, podnikatelské a manažerské vědy ubíral ve směru analogie stroje či mechanismu. Mechanistické systémy jsou charakterizovány lineárními schématy Vstup→Proces→Výstup. Mezi základní vlastnosti strojové analogie patří mimo jiné:

- **Determinismus**, tj. stejný vstup → stejný výstup
- **Předvídatelnost**: vztahy příčiny a následku jsou pevné, kvantifikovatelné a tudíž předvídatelné
- **Jednoduchost**: stroje jsou výrazně jednodušší než biologické či společenské organismy
- **Linearita**: následky zpětně neovlivňují příčiny, mechanismus deterministické informační „zpětné vazby“ je nutný

- **Kvantifikovatelnost:** determinované vztahy lze snáze popsat matematicky a graficky

Společenské systémy a jejich komponenty (lidé) však nejsou stroje, nechovají se jako stroje a nerozhodují jako stroje. Chování biologických a společenských organismů (ekonomiky, podniků i lidí) je založeno na kruhové, cyklické organizaci procesů, kde ostré rozlišení mezi příčinou a následkem není primární.

Nejzávažnějším přínosem pro vědu je uvědomění, že stejný a opakovaný vstup nevede ke stejnému, opakovanému výstupu. Společenské, lidské a biologické organismy se učí, přizpůsobují, adaptují a plánují do budoucnosti. V čase i prostoru si vytvářejí nové kontexty a jejich stavy, chování a rozhodování se mění podle měnících se kontextů. Každý takový kontext je unikátní a neopakovatelný. Na rozdíl od strojů se organismy během svého života neustále mění a vyvíjejí.

Jestliže realizuji vstup (pochvalu, pokárání, zvýšení platu, atp.) do chování svého zaměstnance, tak mé opakování téhož vstupu ovlivňuje již podstatně změněného člověka, který již prožil a do svého chování zabudoval můj předchozí vstup. Neustále tedy jedním s neustále se měnícími jedinci a jejich kontexty – u organismů se nic neopakuje, u strojů je tomu právě naopak. U člověka si učení, adaptability a flexibility cením vzhledem k měnícímu se prostředí. U stroje si ceníme toho, že na stejný vstup reaguje stejným výstupem, bez ohledu na prostředí.

Vědecký přínos tedy spočívá v poznání, že na lidské, společenské a biologické systémy nelze aplikovat metodologie a poznatky ze studia systémů fyzikálních anebo člověkem vyrobených (strojů).

Jedná se tedy o závažný a náročný přínos, který daleko přesahuje schopnosti a možnosti jedince či jedné disertace. V tomto směru je namísto skromnosti a pokora před otvírajícími se prostory nových přístupů ke společenským, ekonomickým, podnikatelským a manažerským problémům.

Z hlediska autora disertace je více ambiciózní a motivující přínos pro praxi. Praxe je důkazem funkčnosti a efektivnosti nové teorie. Otázky recyklace, regenerace a dlouhodobé udržitelnosti nemohou být úspěšně řešeny na základě analogie „mrtvých“ strojů a mechanismů.

8.2 Přínos pro praxi

Předložená disertace „*Podnik jako živý organismus*“ představuje zajímavý potenciál vážného přínosu nejen pro vědu a teorii, ale také pro organizačně-

manažerskou a podnikatelskou praxi. K tomu lze ideálně využít zkušeností firmy *Flexibuild*. Tato firma se zabývá výrobou nízko-energetických rodinných domů z recyklovaných materiálů. Autorka disertace, jako vlastníka a generálního ředitele nově vznikající firmy, byla od samého počátku inspirována novou teorií biologicky pojatých společenských systémů (jako podniků) a svůj podnik buduje podle trvale platných principů integrované *Soustavy řízení Baťa* (SŘB). Přílohu č. 1 této práce tvoří elektronická verze podpůrných materiálů sloužících k přípravě tvorby soustavy řízení společnosti *Flexibuild s.r.o.* předložené v kapitole 4 této práce.

Tato kombinace - nově budovaného českého, ekologicky významného podniku a ryzí, unikátně české teorie a praxe historicky úspěšné globální firmy Baťa [10] – poskytuje neobvykle místní, české a originální podmínky pro významnou praktickou transformaci: od tradičního pojetí organizace podniku a ekonomiky jako mechanického stroje, k výrazně modernímu pojetí řízení podniku jako živého organismu.

Obzvláště v krizovém a post-krizovém období let 2008-2009 je hledání nových podnikatelských modelů a ekonomických paradigmat v popředí celosvětového zájmu. Dramatické selhání tradičních teorií a modelů otevírá nový prostor a nové možnosti do kterých se předložená disertační práce snaží vstoupit aktivním praktickým příspěvkem. Práce je zaměřena k tzv. Šesté fázi vývoje řídicích systémů, charakterizované recyklací materiálů i znalostí.

Bude to dlouhá cesta. Vynaložené úsilí, teoretické i praktické, je neobvykle náročné na čas, vytrvalost a oběti osobního života. Omezená literatura, nedostatečné zkušenosti a praxe, nedůvěra a pochybnosti – to vše zesiluje nároky na motivaci a přesvědčení tohoto doktorského kandidáta.

9. ZÁVĚR

Lze jen doufat, že po vytvoření podniku *Flexibuild* a jeho soustavy řízení si budeme moci říci spolu s Tomášem Baťou: *Chci dokázat ne slovy, ale skutky, že závod dle našich zásad spravovaný je v konkurenčním zápase nezdolný i vůči nejsilnější konkurenci. K této své práci nepožaduji podpory od nikoho, jmenovitě ne od státu. K této své práci potřebuji jedině: aby mi bylo dovoleno pracovat.*

Literatura

- [1] BAŘA, T. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 2002.
- [2] BAŘA, T. *Knowledge in Action: The Bata System of Management*. Amsterdam: IOS Press. 1992.
- [3] CARR, N.G. "IT Does Not Matter". *Harvard Business Review*, May 2003.
- [4] GEUS, de, A. *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press. 1997.
- [5] HAMADA, K., MONDEN, Y. „Profit Management at Kyocera Corporation: The Amoeba System“. *Japanese Management Accounting* (ed. Y. Monden and M. Sakurai), 197 – 210. Cambridge, MA: Productivity Press. 1989.
- [6] HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. 2002.
- [7] JACKSON, F. *The Escher Cycle: Creating Self-Reinforcing Business Advantage*. Thomson, 2004.
- [8] KAZUO I., NONAKA I. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford University Press, 2006.
- [9] KAPLAN, R. S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 2000.
- [10] TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé, Tomáš Bařa a Frantiřek Āuba*. Praha: East Publishing. 1998.
- [11] PFEFFER, J. and SUTTON, R.I. *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press, 2000.
- [12] PORTER, M.E. *What is strategy?*. Harvard Business Review, April 1996, pp. 61–78.
- [13] ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty systému řízení Bařa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. 2001.
- [14] ZELENY, M. „Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systéme“, *World Scientific*, 2005
- [15] ZELENY, M. „Knowledge-Information Autopoietic Cycle: Towards the Wisdom systéme“, *Int. J. Management and Decision Making*, Vol. 7, No. 1, 2006
- [16] ZELENY, M. „Knowledge-Information Circulation Through the Enterprise: Forward to the Roots of Knowledge Management, Data Mining & Knowledge Management“, *Springer Berlin/Heidelberg*, 22-33, 2005

- [17] ZELENY, M. „Management Support Systems: Towards Integrated Knowledge Management“, *Human Systems Management*, vol. 7, no. 1, 59-70, 1987
- [18] ZELENY, M. „The KM-MCDM Interface in Decision Design: Tradeoffs-Free Conflict Dissolution“, *Int. J. Applied Decision Sciences*, Vol. 1, No. 1, 2008
- [19] ZELENY, M. „Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systéme“, *World Scientific*, Reprint 2008.
- [20] ZELENY, M. *Information Technology in Business*, Thomson, 2000. (Paperback edition) Thomson, 2001.
- [21] ZELENY, M. “The mobile society: effects of global sourcing and network organization”, *Int. J. Mobile Learning and Organization*, Vol. 1, No. 1, 30–40, 2007
- [22] ZELENY, M. “Innovation Factory: Production of Value-Added Quality and Innovation”, *Economics and Management*, 9(2006)4, 58-65, 2006.
- [23] ZELENY, M. “Strategy and Strategic Action in the Global Era: Overcoming the Knowing-Doing Gap,” *Int. J. Technology Management*, 43(2008)1/2/3, 64-75, 2008.
- [24] BAŤA, J. A. *Spolupráce, Výbor z článků a projevů v letech 1920-1936*. TISK, Zlín, 1936.
- [25] BAŤA, J. A. *Těžké časy*. Marek Belza, 2008.
- [26] ISHIDA, H. „Amoeba Management at KYOCERA Corporation“, *Human Systems Management*, 1994.

Prezentace autora

Strategie a výkonnost, 7 CFO, Štířín, 2005

For everything there is a season, Čas vůdců, Praha, 2005

Bez znalostí není strategie, Doktorandská konference UTB, Zlín, 2005

Podnik jako živý organismus, IV.Setkání v Senátu - Moderní systémy řízení, Praha, 2005

Podnik jako živý organismus, Hledání nové Evropy, Praha, 2006

Docílení jednoty týmu pomocí jasné komunikace vize a strategie, Jak zvyšovat zisk, Konopiště, 2006

Podnik jako živý organismus, 15. ročník - Jakost , Quality 2006, Ostrava, 2006

Vytvoření konkurenceschopného prostředí podniku využitím lidského potenciálu, Payroll Cuts, ČNB, Praha, 2006

Podnik jako ŽO v globálním světě , V.Setkání v Senátu - Podnik, podnikatelé a stát, Praha, 2006

Podnik jako ŽO - Podnikatelské myšlení a jeho komunikace dovnitř firmy, 10. Controllingové fórum, Chocerady, 2006

Podnik jako Živý organismus v globálním světě, Přednáška pro oblastní ředitele Helvita, Čejkovice, 2006

Podnik jako Živý organismus v globálním světě, Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti, VŠE, Praha, 2006

Vytvoření konkurenceschopného prostředí podniku využitím lidského potenciálu, VI.Setkání v Senátu - Optimalizace, inovace a efektivita, Praha, 2006

Podnik jako Živý organismus - Integrovaný systém řízení podniku a projektové řízení, Rozšiřování a zvyšování kvalifikace jako prostředek ke zlepšení konkurenceschopnosti a uplatnění v praxi, Zlín, 2006

Podnik jako Živý organismus - Integrovaný systém řízení podniku, Strategická skupina, Praha, 2006

Podnik jako Živý organismus, Nová teorie ekonomiky a managementu organizací, VŠE, Praha, 2006

Motivace klíčových manažerů majiteli, Diskusní odpoledne - Motivace klíčových manažerů majiteli, Praha, 2006

Podnik jako Živý organismus v globálním světě Skloubení 3 rolí ženy, Pomáháme ženám podnikat, Praha, 2006

Podnik jako Živý organismus, Řízení výkonnosti aneb klíčové faktory úspěchu a neúspěchu, Brno, 2006

Workshop na téma Řízení znalostí v podniku, Podnikatel roku 2006, Praha, 2007

Podnik jako živý organismus, Přednáška pro studenty VUT, Brno, 2007

Podnik jako živý organismus - Integrovaný systém řízení podniku, Přednáška pro členky MAPM, Brno, 2007

Podnik jako živý organismus, Světový kongres EFOQ, Praha, 2007

Podnik jako živý organismus - Konkurenční výhoda, INFORUM VŠE, Praha, 2007

Workshop na téma Podnik jako živý organismus, Efektivní řízení podnikových znalostí aneb Hledání nové Evropy 2007, 2007

Innovator's Strategy on The Market, Workshop on Human Resource Information Systems, 2007

Podnik jako živý organismus v globálním světě, Hledání nové Evropy , Bratislava, 2007

Podnik jako živý organismus, Knowledge management v organizacích, Praha, 2007

Podnik jako živý organismus, Management for the future, Bratislava, 2007

Podnik jako živý organismus, Přístup ženských firem k finančním zdrojům UTB, Zlín, 2008

Podnik jako živý organismus, Etika v podnikání, Žilina, 2008

Podnik jako živý organismus, Konkurenceschopnost podniků MU, Brno, 2008

Podnik jako živý organismus, Learning & Changing VUT, Brno, 2008

Podnik jako živý organismus, Setkání s významnými ženami českého byznysu, Praha, 2008

Role žen v green economy a příklad podniku Flexibuild, Mezinárodní konference Žena tvůrčí osobnost třetího tisíciletí, New York, 2009

Zmyslom podnikania nie je iba zisk, Mezinárodní konference - Krizia jako očistný proces, Demanovska Dolina, 2009

Curriculum vitae autora

Ing. Olga Girstlová

Nar. 31.12.1960, Zlín

Stav : vdaná, 4 děti

Bydliště : Čebín 267, 664 23, Brno – venkov

Vzdělání :

1979 – 1984, FE VUT Brno, obor elektrotechnologie

1975 – 1979, Gymnázium Holešov

Praxe :

Od 2007, *Flexibuild* s.r.o., Jednatel a CEO společnosti

Od 1991, GiTy, a.s., Víceprezidentka společnosti, Členka dozorčí rady

1989 – 1991 INPRO Praha, Vedoucí oddělení LAN sítí

1984 – 1989 ELEKTROMONT Praha, Technolog

Odborné stáže

2001, Yale University , New Haven, CT

2002, Peking University, Peking Čína

2003, University Manoa, Honolulu, Hawaii

2007, 2 měsíční mezinárodní program Eisenhower Fellowship v USA
zaměřený na rozvoj podnikání ,vzdělávání podnikatelů,podnikatelské
inkubátory

Odborné stáže na univerzitách :

- Harvard, Boston, MA,
- Harvard Business School
- MIT, Boston, MA
- Georgetown University, Washington
- Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA
- Drexel University, Philadelphia, PA
- Stanford University Stanford, CA,
- Stanford Business School

Členství v organizacích :

Prezidentka MAPM (Moravská asociace podnikatelek a manažerek)

- Období : 2000 – 2004 ; 2008 – 2012

Vedoucí Business sekce, Lomen´s Fórum

Prezidentka mezinárodní konference „Žena tvůrčí osobnost 3.tisíciletí“

- 2000 – 2001 – 2002 Praha

- 2003 Bratislava

- 2004 Brno

- 2009 New York

Členka vědecké rady FAME UTB Zlín

Honorární konzul Litvy

Ocenění :

1995, Vynikající podnikatelka a manažerka roku 1995

1996, LADY PRO´96

1997, Cena za etiku v podnikání

1999 Ocenění vedoucí podnikatelka světa 1999, Monaco

2005, Žena roku 2005 v kategorii Business

2008, 10.místo v soutěži „25. nejvýznamnějších žen českého byznysu“

Ing. Olga Girstlová

Podnik jako živý organismus
Tvorba soustavy řízení podniku

Company as a Living Organism
Creating Company Management System

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
Mostní 5139, 760 01 Zlín.

Náklad:výtisků

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2009