

# Podnik jako živý organismus - konkurenční výhoda

Ing. Olga Girstlová

Viceprezidentka a generální ředitelka skupiny GiTy

GiTy, a.s. , Mariánské nám. 1, Brno 617 00

[ogirstl@gity.cz](mailto:ogirstl@gity.cz)

INFORUM 2007: 13. konference o profesionálních informačních zdrojích

Praha, 22.-24.5.2007

## Abstrakt

Podnik a globální svět. V dnešní době hyperkonkurence na globálním trhu nabídky a poptávky se podniky musí vyrovnávat se změnou potřeb globálního zákazníka a pokud chtějí dlouhodobě přežít a zachovat si svou výkonnost potřebují plně pochopit obchodní strategii globálního zákazníka, vzít na vědomí všudypřítomnou globální konkurenci a existenci globální nabídky outsourcingu jednotlivých interních procesů podniku. To vše vytváří velký tlak na dnešní podniky a v tomto novém typu podnikání je typ Podniku jako živý organismus mnohem lépe vybaven pro dobu znalostí a maximalizace tvorby přidané hodnoty globální ekonomiky a globálního světa než podnik tradičního hierarchického modelu. Klíčová slova Podnikatelský model podniku, Podnik jako živý organismus, Soustava řízení podniku, Strategie živého organismu, Životní cyklus podniku, Z-I-P-F, Znalostní řízení, Znalostní účty, Inovace, Měření přidané hodnoty v klíčových procesech podniku, Vnitřní trh nabídky a poptávky podniku, Sebeřízení organismu podniku, Zákaznický cyklus, Vnější zákazník CRM, Vnitřní zákazník iCRM, Globální zákazník, Partner, zákazník a spoluvlastník podniku.

## Podnik jako živý organismus

Organizace a koordinace součástí jsou mnohem důležitější než součásti samotné a v mnoha řídicích/manažerských činnostech chybí organizovaný celek. Organizace je klíčem k živému organismu. A co udělá systém organickým systémem? Když chování součástí vede ke vzniku celku a zároveň vzniklý celek ovlivňuje a kontroluje chování součástí. Tato závislost v kruhu mezi systémem a jeho součástmi je základem systémového holismu a dává předpoklad vzniku podniku jako živého organismu.

Všechny dlouhodobě udržitelné a úspěšné podniky lze charakterizovat tak, že mají své vlastní soustavy řízení a chovají se jako živé organismy. Přijímají a absorbují změnu prostředí do svého podnikového organismu.

***Motto: Vaše strategie je to, co děláte, a to, co děláte, je Vaše strategie***

Strategie podniku jako živý organismus se zaměřuje na své vnitřní generování činností a aktivit, žádný živý organismus se nerozvíjí pod stanovenou strategií určenou zvnějšku. Takže strategie podniku jako živý organismus není založena na deklarování misí a vizí podniku, ale na pochopení a přijetí vlastního prostředí podniku. Co podnik umí, co zná a co dělá je prvním předpokladem tvorby strategického prostředí v podniku, které přímo on-line evokuje pochopení obchodní strategie podniku jako komplexu chování, činností a rozhodování všech účastníků životního cyklu podniku. Pochopení obchodní strategie podniku je základem pohledu všech zaměstnanců podniku a dává předpoklad pro vytvoření vlastní soustavy řízení podniku.

Základem vytvoření efektivního systému řízení podniku je vytvoření odpovídajícího a relevantního strategického prostředí v rámci podniku.

Je nezbytné organizovat majitele, manažery a zaměstnance tak, aby bylo jejich chování a činnosti přirozeně a organicky zaměřeno na rozdíly ve funkcích, činnostech jednotlivců, týmů a oddělení, musí existovat přirozený imperativ ke sjednocení akcí. Taková strategie může být uskutečněna pouze zaměstnanci prostřednictvím jejich činností, ne prostřednictvím slov manažerů.

Strategie je dobře pochopená a zvládnutá činnost, do které jsou zapojeni zaměstnanci a která maximálně zhodnotí veškerý potenciál, který existuje uvnitř a vně podniku. Dobrá strategie musí začít a vycházet ze současné činnosti podniku, z pochopení současných procesů od zdola nahoru.

Musí být pečlivě odvozena od zákazníků a jejich interakce s podnikem. Pochopení zákazníka a jeho zapojení do znalostního cyklu podniku je klíčové. Strategické klíčové dimenze podniku jsou 4 základní oblasti:

1. Klíčové procesy, které přidávají hodnotu podniku
2. Potenciál znalostí a inovací podniku (znalostní management, znalostní účty, inovační strategie)
3. Zákaznický cyklus Vnější zákazník CRM (určuje vnější trh), Vnitřní zákazník iCRM (určuje vnitřní trh podniku) a celková kultura podniku zaměřená na zákazníka
4. Hospodářský a finanční výkon podniku

Strategie podniku jako živý organismus sočívá ve správné rovnováze čtyř vnitřních dimenzí: Zákazník - Inovace - Procesy - Finance.

Cílem je vytvoření strategického prostředí pro naplnění strategie podniku prostřednictvím soustavy řízení podniku, která se chová jako živý organismus ve vytvořeném cyklu

sebeobohacování a sebespouštění hlavních činností podniku. Je to výkon celku, ne „skóre“ jeho součástí, což je hlavním strategickým cílem podniku typu živý organismus.

Zaměření podniku je spíše na rovnováhu než na skórování, na koordinaci spíše než na výkon a na učení se spíše než na vykonávání příkazů.

Tzn., že všechny součásti podniku – podnikatelské jednotky, týmy, skupiny i jednotlivci musí mít vyrovnané chování v jejich odpovídajících pracovních úrovních – pokud možno v přátelské a vizualizované podobě. Vytvořením vhodných podmínek pro zákaznickou spolupráci jednotlivých částí podniku (podnikatelské jednotky, pracovní týmy, jednotlivci) na vnitřním podnikovém trhu nabídky a poptávky pro splnění služby zákazníkovi v klíčovém podnikovém procesu uspokojení zákazníka přímo napomáháme tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka a pro podnik.

Životní cyklus podniku Z-I-P-F, který je postaven na vzájemném propojení budoucnosti, přítomnosti a minulosti podniku do koherentního cyklu podnikových činností a funkcí, zajišťuje dlouhodobé udržení výkonnosti podniku ve všech základních dimenzích podniku a naplnění vytyčené strategie podniku.

## Globální zákazník – Globální podnik

V dnešní době hyperkonkurence na globálním trhu nabídky a poptávky se podniky musí vyrovnávat se změnou potřeb globálního zákazníka, a pokud chtějí dlouhodobě přežít a zachovat si svou výkonnost potřebují plně pochopit obchodní strategii globálního zákazníka, vzít na vědomí všudypřítomnou globální konkurenci a existenci globální nabídky outsourcingu jednotlivých interních procesů podniku.

To vše vytváří velký tlak na dnešní podniky a v tomto novém typu podnikání je typ Podniku jako živý organismus mnohem lépe vybaven pro dobu znalostí a maximalizace tvorby přidané hodnoty globální ekonomiky a globálního světa než podnik tradičního hierarchického modelu. V dnešní globální době je zákazník pro podnik klíčový; bez zákazníka není podnikání. Vznik globálního zákazníka zásadně změnil systémy řízení podniků a vytvoření soustavy řízení podniku musí začít a musí končit u zákazníka.

V tomto novém typu podnikání je typ podniku jako živý organismus mnohem lépe vybaven pro dobu znalostí globální ekonomiky a globálního světa než podnik typu tradiční hierarchie připomínající stroje.

## Strategie živého organismu, Životní cyklus podniku, Z-I-P-F

Strategie podniku jako živý organismus sočívá ve správné rovnováze čtyř vnitřních dimenzí: Zákazník - Inovace - Procesy - Finance.

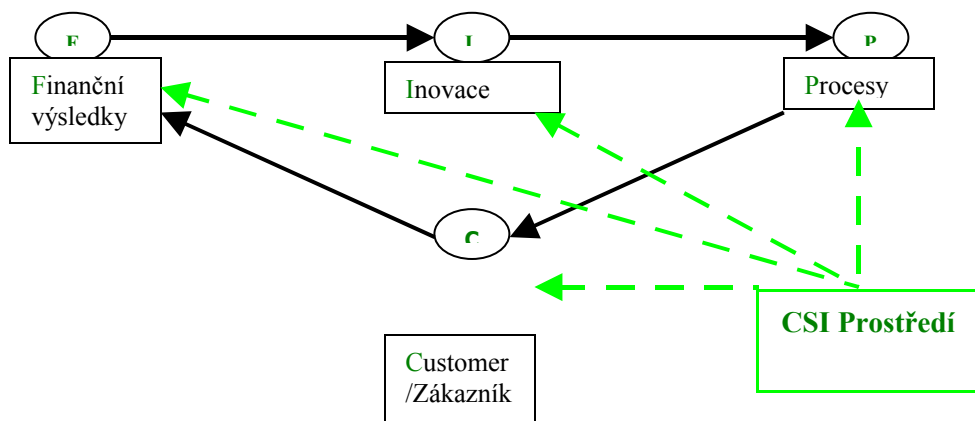
Cílem je vytvoření strategického prostředí pro naplnění strategie podniku prostřednictvím soustavy řízení podniku, která se chová jako živý organismus ve vytvořeném cyklu sebeobohacování a sebespouštění hlavních činností podniku. Je to výkon celku, ne „skóre“ jeho součástí, což je hlavním strategickým cílem podniku typu živý organismus.

Zaměření podniku je spíše na rovnováhu než na skórování, na koordinaci spíše než na výkon a na učení se spíše než na vykonávání příkazů.

Tzn., že všechny součásti podniku – podnikatelské jednotky, týmy, skupiny i jednotlivci musí mít vyrovnané chování v jejich odpovídajících pracovních úrovních – pokud možno v přátelské a vizualizované podobě. Vytvořením vhodných podmínek pro zákaznickou spolupráci jednotlivých částí podniku (podnikatelské jednotky, pracovní týmy, jednotlivci) na vnitřním podnikovém trhu nabídky a poptávky pro splnění služby zákazníkovi v klíčovém podnikovém procesu uspokojení zákazníka přímo napomáháme tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka a pro podnik.

Životní cyklus podniku Z-I-P-F, který je postaven na vzájemném propojení budoucnosti, přítomnosti a minulosti podniku do koherentního cyklu podnikových činností a funkcí, zajišťuje dlouhodobé udržení výkonnosti podniku ve všech základních dimenzích podniku a naplnění vytyčené strategie podniku.

Podobně jako síť neuronů organismu, také obchodní cyklus podniku musí být zabudován do Infrastruktury podpory koordinace a komunikace/ Coordination and Communication Support Infrastructure, prostředí CSI na obr. 1.



Obrázek 1. Životní cyklus podniku – budování bloků systému řízení podniku/ Corporate Management System

## **Vnitřní trh nabídky a poptávky podniku, Sebeřízení organismu podniku, Zákaznický cyklus, Vnější zákazník CRM, Vnitřní zákazník iCRM,**

Vnitřní trh a vnitřní zákazníci jsou zdroje zlepšení kvality procesů a následně výrobků a služeb. Proces vysoké úrovně znamená vysokou kvalitu výrobku, ale ne naopak.

Zlepšené a optimalizované procesy jsou nezbytné k uspokojení klíčové dimenze Vnějšího zákazníka. Uspokojení zákazníka je jak cílem tak prostředkem úspěšného, ziskového obchodu, který má přidanou hodnotu. Zákazníci musí být pochopeni, klasifikováni, musí se jim přizpůsobit a musí být zapojeni. Přizpůsobení se zákazníkovi a individualizování služeb je nejlepším nástrojem k zajištění loajality a udržení klíčových zákazníků. Loajální zákazníci se mohou stát spolehlivým zdrojem celého rozpočtu podniku, pokrývajícího přímé a nepřímé náklady, a financující hlavní inovace. Řízení zákaznických vztahů/ Customer Relations Management (CRM) je zde také užitečným nástrojem.

Vnější zákazník CRM a Vnitřní zákazník iCRM jsou efektivně spokojeni, když se dosáhne trvalého, spolehlivého a udržitelného uspokojení zákazníka.

Celý cyklus IPCF je zabudován ve všech jednotlivcích a jejich činnostech na všech úrovních podniku. Pouze takový pojem strategie jako zabudované činnosti vytváří správné strategické prostředí pro dlouhodobé, udržitelné fungování jako živého organismu, autonomního a přizpůsobivého ve svém podnikatelském prostředí.

Teprve nyní jsou podmínky vytvořeny na sebeřízení organismu podniku. Sebeřízení je kýženým cílem v globálním prostředí, jež vyžaduje flexibilitu, agilitu a přizpůsobivost ta hranice schopností tradičního dlouhodobého plánování. Sebeřízení také s sebou přináší seberovnováhu všech dimenzí, které – jako ve všech organismech – je základní pro přežití a úspěch.

## Partner, zákazník a spoluvlastník podniku

Jestliže všechny úrovně spolupracovníků podniku pochopí důležitost naplnění jejich kariérního a osobního růstu prostřednictvím stálé sebeobnovy v prostředí svého podniku, přispívají ke zlepšení vnitřního organismu jejich podniku a vytvářejí tak lepší podmínky svého profesního, osobního a společenského naplnění. Každý pracující spolupracovník se stává partnerem, zákazníkem a spoluvlastníkem podniku v jeho životním cyklu a přispívá k jeho prosperitě. Vyrovnávání změny, rozhodování, co by mělo být vynecháno a co zachováno, je podmínkou pro pokračující život a úspěch podnikání. Osobně věřím tomu, že služba zákazníkovi je nejlepší způsob jak zabezpečit podnik, podpořit kvalitu profesního a osobního života a zlepšit kvalitu našeho společenského prostředí.

## Znalostní řízení, Znalostní účty, Inovace,

Prostředí znalostí/inovací firmy je zásadní. Užíváme znalostní účty pro jednotlivce a týmy, aby se rozvinuly inovační strategie pro řady výrobků, služeb, klientských řešení a nových obchodních příležitostí. Budoucnost společnosti závisí na této dimenzi a je proto v zájmu a na odpovědnosti všech zaměstnanců a manažerů, stejně jako majitelů. To je jedna z mála dimenzí, které nemohou být okopírovány konkurencí.

## Měření přidané hodnoty v klíčových procesech podniku

Druhá základní dimenze je Procesy výroby a dodávání služeb. Musí být koordinovány, optimalizovány a vzájemně propojeny do řetězců a sítí dodávky/poptávky. Současné procesy a jejich efektivní řízení jsou odrazem současných schopností znalostí firmy. Orientace na proces vyžaduje měření *přidané hodnoty* v klíčových řetězcích společnosti.

Efektivní měření přidané hodnoty je základem vnitřního/interního trhu vnitřních dodavatelů a zákazníků. Každá podnikatelská jednotka je tak zastoupena výkonem hodnoty, popisující současnost firmy. Současný výkon nemůže být zaveden odshora; stane se a může být stimulován a vyživován dole, v operační oblasti obchodní činnosti.