



Podnik jako živý organismus - konkurenční výhoda

Ing. Olga Girstlová

Víceprezidentka a generální ředitelka skupiny GiTy

LOOK LISTEN & COMMUNICATE

www.gity.net



PODNIKATEL

- **Vytváří podnikatelský model v daném oboru podnikání**
- **Definuje svého zákazníka a jeho potřeby na daném trhu**
- **Využívá k naplnění svého podnikatelského záměru lidský potenciál v daném prostředí svého podnikání**

VNÍMÁNÍ PODNIKÁNÍ JAKO SLUŽBY VEŘEJNOSTI



PODNIK

- **Forma naplnění podnikatelského záměru podnikatele**
- **Soustava řízení podniku naplňuje podnikatelský model**
- **Princip spolupodnikání podnikatele a zaměstnance umožňuje seberealizaci oběma stranám současně**

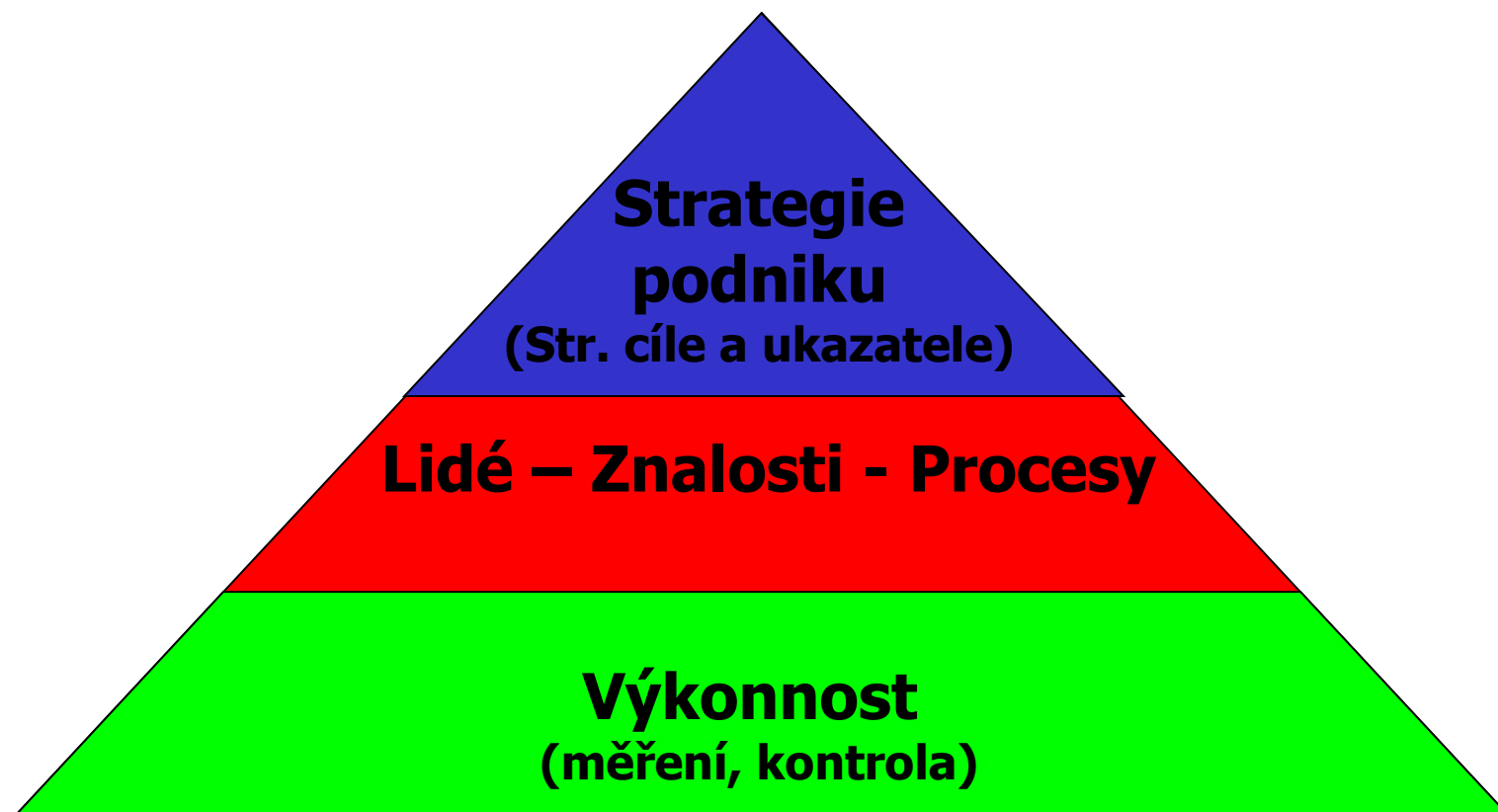
BEZ ZNALOSTÍ NENÍ VÝKONNOST

Globální svět - zákazník – podnik



- globálním trh nabídky a poptávky
- potřeby globálního zákazníka
- obchodní strategie globálního zákazníka
- globální konkurence
- globální nabídka outsourcingu

Principy řízení v globálním světě





Podnik jako živý organismus

Spolutvůrci systému řízení podniku
a strategie podniku jsou

hlavně lidé

a jejich znalosti, schopnosti a vlastnosti



Vnímání strategie

**Strategie je to, co podnik dělá
– a co podnik dělá, je jeho
strategie.**

Vědět + akce = umět

Podnik jako živý organismus

vývojové etapy z manažerského pohledu

ŘÍZENÍ PODNIKU DLE VÝKONNOSTI
ZIPF

ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

PROCESNÍ ŘÍZENÍ

ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM

FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Standardní podnik
řídí se tak,
jak „umí“

Podnik jako živý
organismus



Podnik jako živý organismus

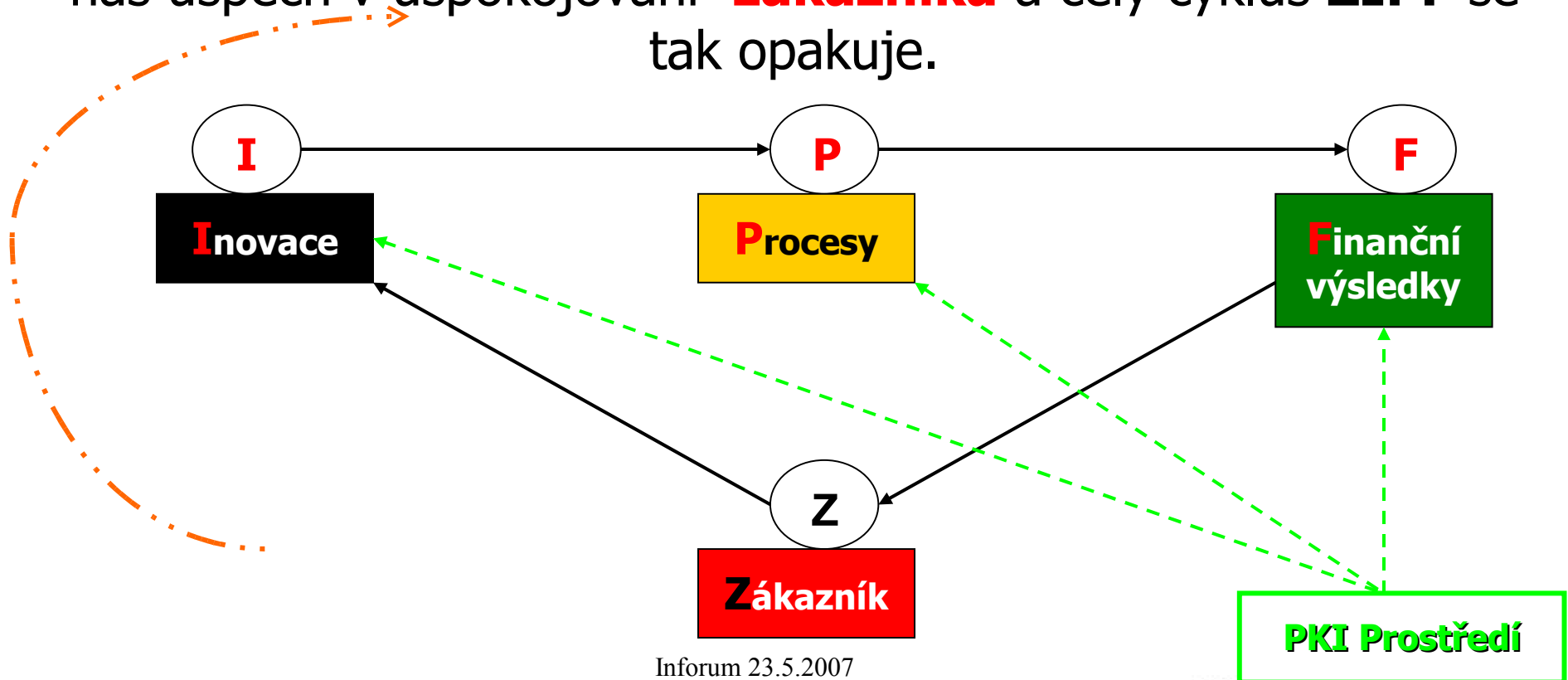
Komplexní model pro zajištění Životního cyklu podniku, který je založen na trvalé integritě **Strategického, Podnikatelského, Znalostního a Realizačního prostředí podniku.**

Model podniku vychází ze znalostí a dovedností lidí pracujících ve 4 základních strategických dimenzích **Životního cyklu podniku Z-I-P-F.**



Životní cyklus podniku

Zákazník stimuluje **inovace**, inovace modifikují **procesy**, realizace procesů vede k **finančním výsledkům**, které měří náš úspěch v uspokojování **zákazníka** a celý cyklus **ZIPF** se tak opakuje.





Jasná strategie firmy v životním cyklu podniku

- **Z-I-P-F** = sledování a udržování vyváženosti všech čtyř dimenzí strategie sledované na všech úrovních životního cyklu podniku
 - ▶ podnik jako celek
 - ▶ jednotlivé podnikatelské jednotky
 - ▶ jednotlivé odborné útvary, týmy
 - ▶ jednotlivec



Podnik jako živý organismus - principy

Integrovaný systém řízení zabezpečující:

- **Flexibilitu** – schopnost přijímat a implementovat změny v Životním cyklu podniku ve všech jeho strategických dimenzích
- Vytváření **inovačního cyklu** podniku ve všech jeho strategických dimenzích



Podnik jako živý organismus - principy

- Trvalou **odolnost** podniku vůči globálnímu **konkurenčnímu prostředí**
- Trvalé a pravidelné měření a **zvyšování výkonnosti** podniku ve všech jeho strategických dimenzích
- Kontinuální **řízení znalostí** v podniku ve všech jeho strategických dimenzích



Podnik jako živý organismus - principy

Kritickým faktorem změny firemní kultury jsou - **lidé**:

- **Spolupráce** – horizontální i vertikální, tým
- **Spoluúčast** – podíl na rozhodování, sdílení hodnot
- **Spoluzodpovědnost** – přijetí zodpovědnosti za svá rozhodnutí

Úspěch změny firemní kultury musí být **řízen Top managementem** a **přijímán zaměstnanci ve všech úrovních podniku.**

Integrovaný systém řízení podniku v jeho životním cyklu

- Z:** CRM, iCRM, procesní marketing, PR
- I:** KM, znalostní účty, rozvoj podnikání, e-learning, KEH, SIM
- P:** procesní řízení, kontinuální reinženýring, optimalizace procesů, logistika, podnikatelské améby, kvalita
- F:** finanční řízení, plánování, reporting, controlling (metody ABC, ABM), ukazatele výkonnosti, zisk, přidaná hodnota, kapitálová výnosnost
- PKI:** informační (IS) a komunikační prostředí
 - **spojuje on-line manažery, zaměstnance a projekty**

Vnitřní trh – filozofie

Charakteristika Vnitřního trhu:

- Vytvoření fungujícího trhu uvnitř společnosti = filozofie vnitřního trhu
- Filozofie vnitřního zákazníka
- Filozofie spolupodnikání ve společnosti

Vnitřní trh - definice

Vnitřní trh = vlastní prostředí společnosti, vnitřní síť firmy, kdy si jednotlivá střediska = améby poskytují navzájem služby za konkurenční tržní ceny.

Vnitřním zákazníkem je každý zaměstnanec společnosti.

Spolupodnikání chápeme jako podíl každého jednotlivce na zvyšování hodnoty celé firmy.



Procesní management

Cíl procesního přístupu

Firemní procesy jsou **plánovány, realizovány, hodnoceny a zlepšovány** tak, aby vedly k naplňování firemní politiky a cílů.

Přínos

- zvýšení rychlosti řízení a zkrácení doby odezvy na požadavky zákazníka
- snížení potřeby řídicí a operativní práce
- zvýšení výkonnosti podniku
- možnost analyzování procesů a jejich zlepšování
- splnění základní části požadavků norem řízení jakosti ISO 9000:2000
- stanovení jednoznačné pravomoci a odpovědnosti

Procesní management

Procesní mapa

- zpracování procesní mapy- obecné podoby
- zpracování procesní mapy dle typů zakázek
- definování: hlavních, podpůrných, klíčových procesů

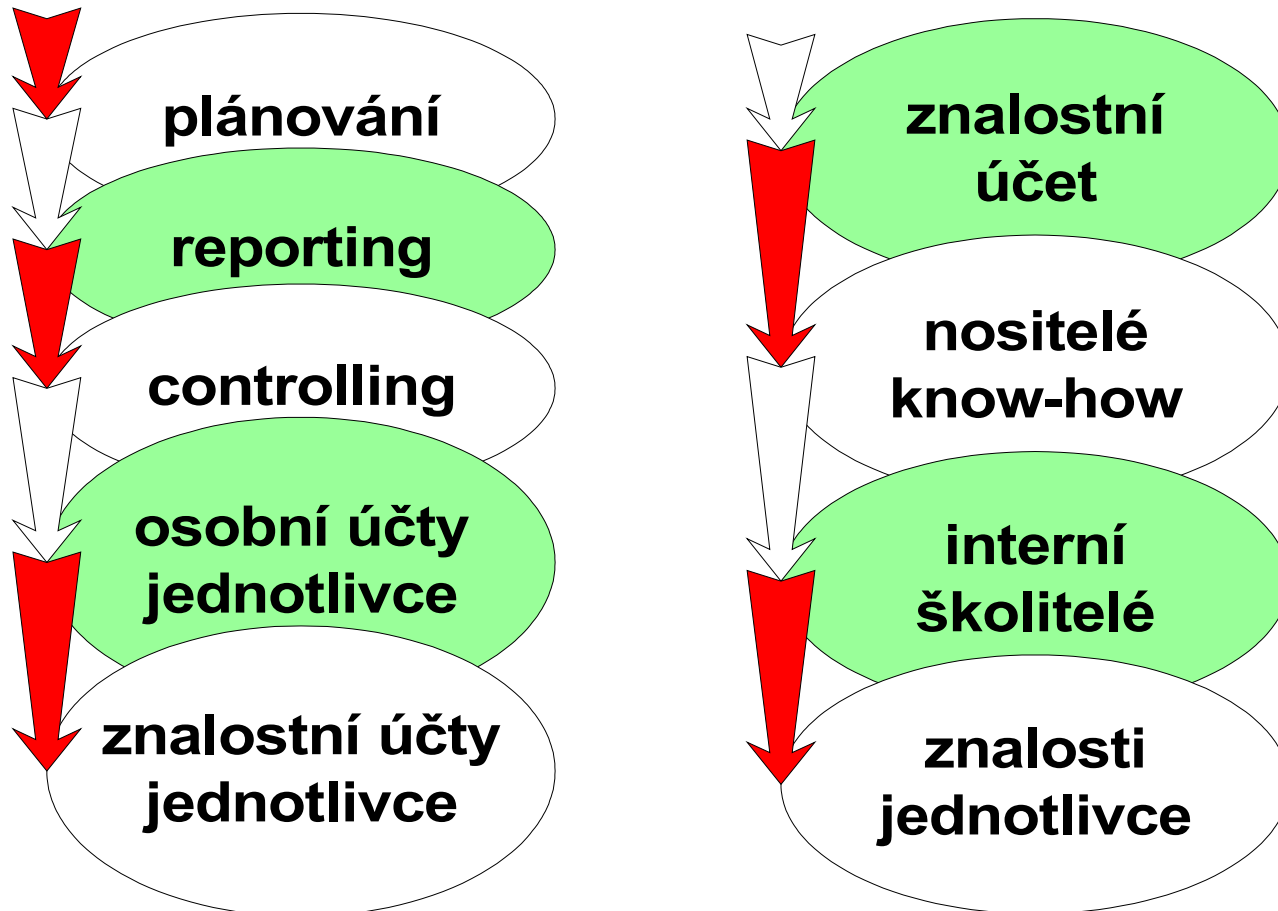


Finanční řízení procesů

- vyjádření procesu ve finančních ukazatelích
- analýza procesních nákladů
(tzn. finanční řízení procesů)
- procesní controlling

Řízení znalostí podniku

OMS = OMP = znalosti máme/znalosti chybí





KEH – Knowledge Exchange Hub

*systemové prostředí pro řízení inovací
a znalostí podniku*

Intranetová stránka podniku

- analýzy konkurentů a konkurence schopnosti
- technologická inteligence oboru
- zákaznická inteligence
- tvorba nových znalostí
- dodavatelská inteligence
- impulsní mapování (strategické impulsní mapy)



Strategické impulsní mapy

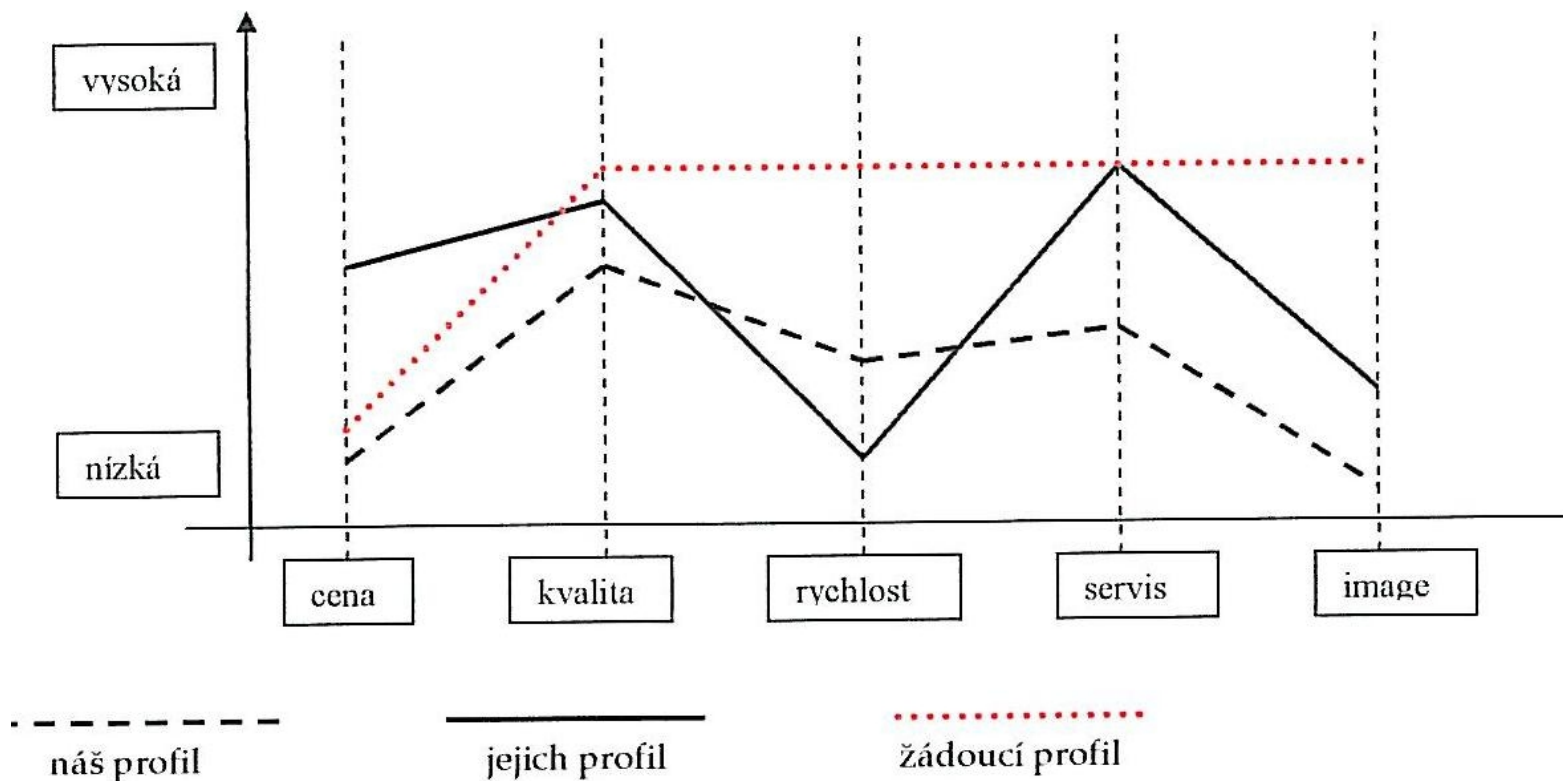
zákazník je naším kompasem a určuje další směr podnikatelského úsilí založeného na **Inovační strategii podniku**.

Vizuální podnik – podnik založený nejen na číslech ale na grafických zobrazeních a vizuálních vjemech.

Profil produktu (služby) – charakteristické tržně – konkurenční dimenze (cena, spolehlivost, přesnost, kvalita, rychlost)
Porovnáním profilů firmy s profily konkurence odvětvovým standardem, tržním průměrem identifikuje slabé a silné stránky a tím vzniká **referenční profil**.



STRATEGICKÉ IMPULSNÍ MAPY





Tvorba znalostí nástroje pro vyhodnocování

- **Osobní účet jednotlivce**
- **Znalostní účet jednotlivce**
- **Pravidelné hodnotící pohovory**

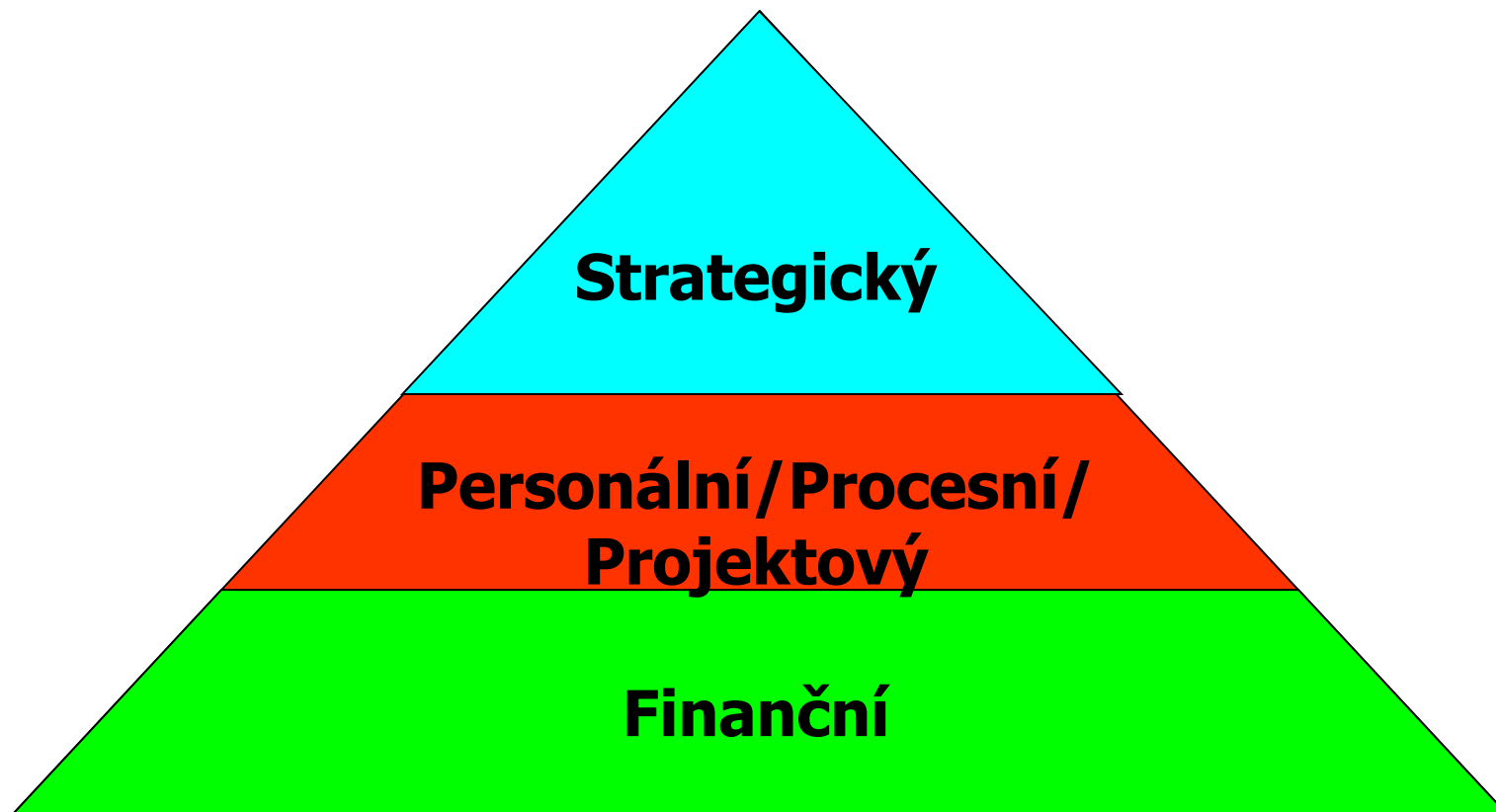


Znalostní účet

<p align="center">ZNALOSTNÍ ÚČTY</p> <p>proces tvorby znalostí (vlastního zvýšení kvalif., formulace využitelnosti inf.pro GiTy)</p>		<p>ROZPRACOVÁNÍ VE FIRMĚ: (nadřízený, tým v útvaru, popř. vedení)</p> <p>Nadřízený zaměstnanec:</p> <p>Termín schůzky nad postřehy a návrhy z akce: <i>"přednesení v rámci porady útvaru..."</i></p> <p>Další postup po schůzce:</p> <p><i>"navržení změny v procesu, vznik nového formuláře, nový produkt,..."</i></p> <p>popř. UKONČENÍ KOMUNIKACE NAD INF. Z AKCE z důvodu..... apod.</p>
<p><u>VZDĚLÁVACÍ PŘÍNOSY:</u></p> <p>Jméno účastníka:</p> <p>Název akce:</p> <p>Důvod návštěvy akce:</p> <p>V případě testů - úspěšnost: ANO-NE</p> <p>Datum akce:</p>	<p><u>VZDĚLÁVACÍ NÁKLADY:</u></p> <p>Velikost investice celkem: KČ</p> <p>cena akce:</p> <p>cena cesty:</p> <p>cena materiálů:</p> <p>další výdaje:</p> <p>neodpracované hodiny:</p>	
<p>Klíčové postřehy a identifikované problémy: <i>"co Vás na akci zaujalo"</i></p> <p>\.</p>		<p>Rozpracování klíčových postřehů a identifikovaných problémů:</p> <p><i>"navržení řešitelského týmu pro implementaci změny či tým pro sběr dalších inf. či úkol na zaměstnanec.."</i></p>
<p>Návrhy a doporučení: <i>"co lze využít pro proces zlepšování v GiTy"</i></p> <p>\.</p>		
<p>Další postup <i>"jaké kroky navrhuje pro využití informací z akce"</i></p> <p>\.</p>		
<p>Jak hodnotíte úroveň akce a dodavatele:</p> <p>Název dodavatelské firmy:</p> <p>Hodnocení lektora:</p> <p>Hodnocení celkové a doporučení:</p>		<p>VYHODNOCENÍ INVESTICE DO AKCE:</p>



Komplexní controlling



Měření výkonnosti podniku

Organizačně

- firma
- útvary
- střediska
- týmy
- jednotlivci

Procesně

- firma
- produkty
- zakázky



minulost – plán – skutečnost – prognóza

Měření výkonnosti v životním cyklu podniku Z-I-P-F

- Z:** report krycího příspěvku (KP) zákazníka
- I:** report znalostních účtů zaměstnance, KP produktu
- P:** report procesů – měření přidané hodnoty procesu
– KP zakázky
- F:** report standardních finančních ukazatelů
podnikatelské jednotky (střediska), osobní účty
zaměstnance



Osobní účet

Osobní účet

Výnosy	I	II	III	Celkem
Fakturace				.
Došlé peníze				.
Krycí příspěvek obchodu				.
Výnos ze zakázek				.
Osobní výnos
Pevná linka				.
Mobilní telefon				.
Cestovné				.
Mytí, parkovné,...				.
PHM				.
Ubytování				.
Leasing				.
Pojištění auta				.
Opravy auta				.
Režijní materiál				.
Náklady na reprezentaci				.
Vzdělání				.
Ostatní				.
Prostředky na krytí fondu základních mezd
Hrubá mzda				.
Sociální a zdravotní pojištění				.
Přidaná hodnota



LOOK
LISTEN &
COMMUNICATE



Každý podnikatelem na svém pracovišti

● Profesionalita

Kdo neměří neřídí spravedlivě

● Přátelství

Kdo neměří neřídí správně



Principy řízení podniku jako živého organismu vytvářejí prostředí umožňující propojení všech prvků personální politiky včetně vzdělávání a systém hodnocení výkonnosti až po zvládnutí interní komunikace se strategickými cíly podniku jako celku.

Děkuji Vám za pozornost.