

Nakonec získá konkurenční výhodu ta firma, která se dokáže kontinuálně přizpůsobovat trhu díky vlastnímu systému řízení. Zatímco všechny konkurenční výhody, které byly už zmíněny, jsou kopírovatelné, individuální systém řízení dané firmy je nenapodobitelný. Zkušenosti Toyoty a jiných firem dokazují, že zatímco je jednoduché napodobit metodu nebo postup, tak potom to, co dává firmě do ruky výhodu před konkurencí, nejsou konkrétní metody, nýbrž systém, tedy to, jak jednotlivé metody spolupracují s ostatními částmi podniku. Důležité je vybalancovat systém jako celek a nikoliv se spoléhat na fungování samostatných metod bez sledování celkové rovnováhy celého systému. To je i odpovědí na otázku, proč se dosud nikomu nepodařilo zkopírovat systém řízení japonské Toyoty a proč navzdory mnohaletému studiu a napodobování je Toyota pouze jedna. Vytvoření zmíněného systému je předmětem dalších kapitol.

(Marek Kudzbel)

## 6.1 Podnik jako živý organismus

Podniky i ekonomiku lze vnímat jako mechanické konstrukce, jako stroje. Pak lze použít nástrojů matematiky, fyziky a inženýrství, jako tomu bylo doposud. Anebo lze podniky i ekonomiku vnímat jako živé organismy, které nejsou konstruovány, ale „rostou“ s notnou dávkou samovolnosti, spontánnosti a sebeorganizace. Pak jsou ovšem vhodnější nástroje biologie, evoluce a ekologie. V globální společnosti jsme dosáhli určitých limitů, které zvýhodňují a vyžadují regeneraci, recyklaci a renovaci. Namísto lineárních inženýrských schémat vstup-proces-výstup nám tak vznikají sebeopakující a sebeřídicí cykly – tak jako v živých organismech. Podnikové systémy již neprodukují něco jiného než sebe, ale stále významněji produkují samy sebe, své vlastní schopnosti produkovat cokoli. Tahle „druhá“ produkce se stává podstatou moderní konkurenceschopnosti podniku v globální společnosti.

Je podnik prostě stroj na peníze? To si určitě nemyslel Tomáš Baťa, bezpochyby nejúspěšnější český podnikatel. Jeho společnost se chovala jako živý organismus – učící se, přizpůsobující se a samoorganizační – takto viděný byl podnik jak jím, tak i jeho spolupracovníky.

Jedním z nedostatků studia a popisu Baťova systému je jeho porovnávání se strojem. Podíváme-li se na Baťův systém manažerskými brýlemi, zkonstruovanými a orientovanými na stroje, neodhalí nám svoji skutečnou povahu, strategii a chování autonomního, soběstačného a konkurenčně úspěšného *společenského živočicha*.

Bývalý baťovec Max John píše: „*Během mého zaměstnání u Bati, kde jsem měl možnost vyzkoušet všechna oddělení firmy, jsem měl také příležitost proniknout celou organizací výroby a mezilidskými vztahy uvnitř společnosti. Organizace a fungování společnosti mi připomínalo živý organismus zdravého zvířete, u něž jsou všechny životní procesy maximálně efektivní, často připínající chování úspěšného lovce.*“

„Mozek tohoto organismu bylo představenstvo a srdcem oběhových funkcí byl centrální sklad pracující podle zásad maximalizace zisku...“

I ostatní zaměstnanci podobně oceňují výrazně „biologický“ ráz továrny na výrobu bot. Josef Vlček popisuje „mozek společnosti“, tedy *baťovky*, následovně:

„Nebyli zde žádní manažeři ani počítače. Pouze šedá kůra mozková společnosti sestávající z kreativních pracovníků byla vždy připravena. Byl to bojovný myšlenkový orgán „baťovky“. Vybraní jedinci byli „gladiátory“ bojujícími v aréně s jejich myšlenkovými produkty. Tato opakovaná masáž mozků způsobila mimořádně bohatý růst podniku mezi roky 1933 a 1939.“

Baťa Co. spoléhala na znalosti a vedení, kreativitu a inovaci jako na své hlavní organizační a strategické nástroje. Zbytek je pouhá technika. Baťa zjistil – daleko před kteroukoliv jinou podnikatelskou osobností –, že zárukou úspěchu nejsou peníze, technologie, práce ani vlastnictví majetku, ale že *znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu a jediným zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody.*

### Rozlišení mezi strojem a organismem

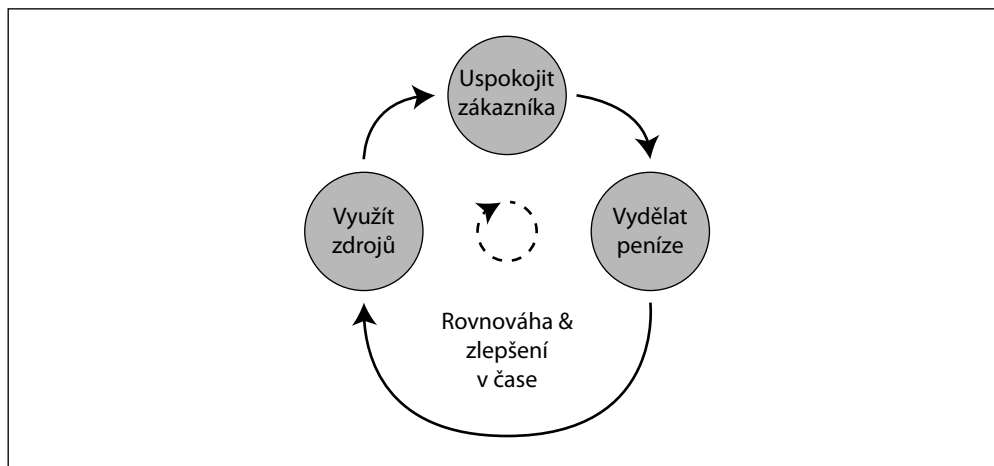
Zdrojem následujících rozlišení je Peter M. Senge (viz de Geus, 1997), myšlení o podniku jako živém organismu je však v teorii a praxi dosti časté. Následující pohled poskytuje úvahy (explicitní a implicitní) o organizaci podniku, vyplývající z použití jednoho nebo druhého pólu tohoto S/O spektra. Stroj (S) je konstruován vnějším konstruktérem, od něhož zůstává odlišný a oddělený. Výrobce se liší od výrobku. Organismus (O) je však sebekonstrukční, vnitřně produkován a řízen svými vlastními, neoddělitelnými komponenty. Výrobce produkuje sám sebe, je sám sobě produktem.

Manifestované rozdíly mezi strojem **S** a organismem **O** jsou mnohé, závislé na pohledu a interpretaci pozorovatele. Implikace pro pohled 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 výrazně nemorální.
- **S:** Vymyšlen a zkonstruován svými tvůrci k účelům vlastníky předem určeným. Zvnějšku definované cíle jsou „vložené“ dovnitř. **O:** Samovytvořený, řízený sám sebou, s vnitřními účely, cíli a zadáními. Vnější cíle mohou být uplatněny (nebo vnuceny), ale nejsou „vložené“, a tudíž nejsou 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 (vyroben někým jiným, produkován zvnějšku) jako hierarchie fixovaných vztahů moci a příkazů. **O:** Vytvořen autopoieticky (vytvořen sám sebou, produkován vnitřně) jako provázaná síť vnitřně vznikajících vztahů a vlivů.
- **S:** Pevný, statický, s předem určenými vztahy a závislostmi. Nemůže se sám měnit, růst, množit, přizpůsobovat – bez toho, aby to někdo *neudělal*. **O:** Rozvíjející se, vyvíjející se, dynamický a v chování a reakcích těžko předvídatelný. Může se měnit, růst, množit, přizpůsobovat – svými vlastními interakcemi a vlivy, tedy sám o sobě.
- **S:** Identita, pokud vůbec, je vložena zvnějšku jeho designéry, tvůrci a inženýry. **O:** Identita, osobnost a charakter jsou rozvíjeny a projevovány navenek, z vnitřní organizace procesů a funkcí.

- **S:** Žádná nezávislost. Všechny činnosti jsou reakcí na vnější příkazy a programová (zkonstruovaná) pravidla. **O:** Nezávislý nebo polozávislý. Sám o sobě stanovuje cíle vedoucí k samostatným činnostem a chování.
- **S:** Udržovaný, opravovaný, obnovovaný a přestavitelný jen zvnějšku, se stejnými či s novými součástmi. **O:** Schopný regenerace, samoobnovitelný a reprodukovatelný, udržující svou identitu mezi ostatními členy a účastníky prostředí.
- **S:** Součástí jsou (lidské) zdroje, faktor nebo rezervy užití k zvnějšku kontrolovaným operacím. **O:** Součástí jsou lidé pracující v lidských společnostech a týmech.
- **S:** Neexistuje žádné učení: struktura strojů je pevná a nemůže se učit jako celek, pouze programovat dopředu. **O:** Všechny živé organismy se mohou učit jako celek i prostřednictvím všech svých částí.

Obr. 6.1 ukazuje základní smysl podnikání a obr. 6.2 znázorňuje rozšířený smysl podnikání. Jestli chápeme podniky jako živé organismy, musíme se naučit zobrazovat jejich fungování ne lineárními procesními diagramy (šipky a čtverce), jak nás to učili na kurzech procesního řízení, ale v kruhu, v opakujícím se cyklu. Ale nejen cyklus je důležitý. Pro dlouhodobé fungování podniku je také důležitá vnitřní rovnováha mezi jednotlivými prvky tohoto systému.

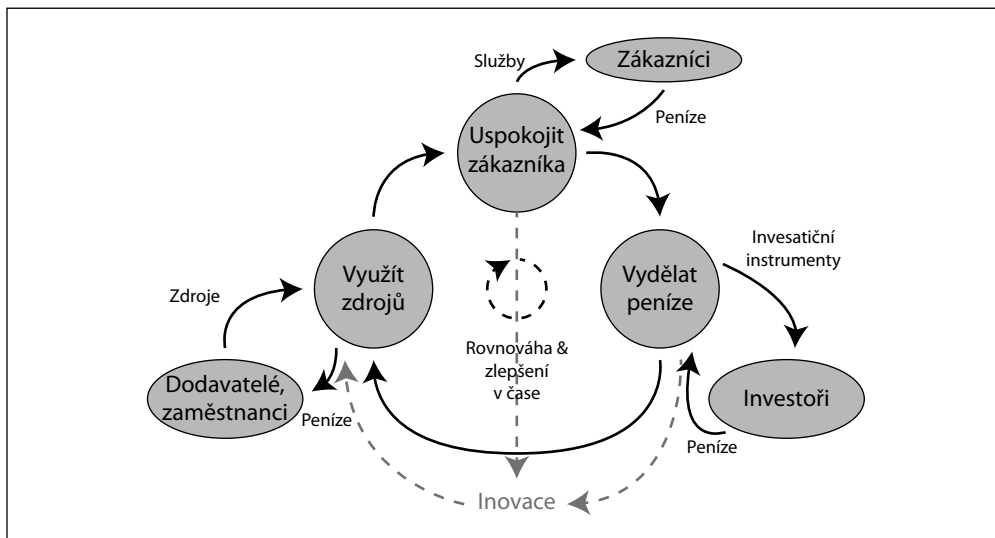


**Obr. 6.1** Základní smysl podnikání

Zvykli jsme si dívat se na naše podniky jako na neživé stroje, přístroje či mechanismy. Používáme podniků tak, jako bychom používali stroje a nástroje k dosažení svých cílů. Lidé však nechtějí být stroji, vhodnými zase jen pro stroje. Lidé se snaží vyrobit stroje schopné, expandující a rozšiřující jejich vlastní lidskost – pokud tato není umrtvena již ve svých kolejkách. Tomáš Baťa to pochopil. Jeho podnik – živý systém, jako i mnoho podobných organismů v regionu Zlína – byl zastaven a zničen pouze vnějším šokem, předčasným skolem, úmyslným zničením a rozprášením.

Původní české slovo pro obchod bylo *živnost*, tedy tvorba života. Švédové to nazývají *nåring liv*, tedy strava k životu. Číňané to nazývali *smysl života*. Abychom parafrázovali Petera M. Sengeho,

podnik, tj. *společná práce*, může být a může se opět stát tím hlubším zdrojem smyslu života jako celku. *Vše ostatní je pouze džob.*



### Batův podnik – autopoietická organizace

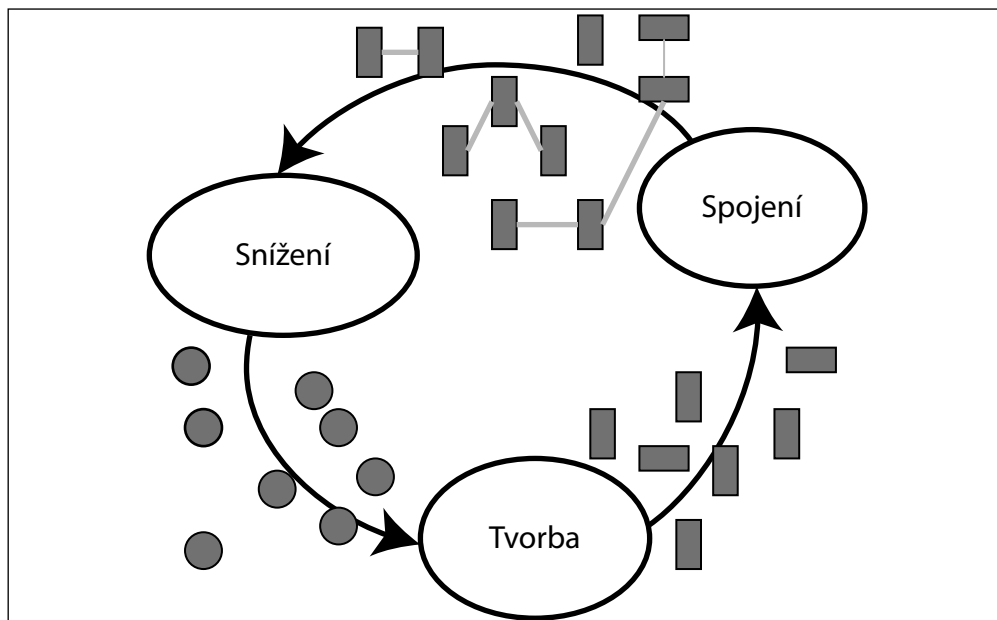
**Obr. 6.2** Rozvinutý smysl podnikání

Batů & 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, zrod, členství, akceptace.
2. *Spojení (propojování)*: pravidla řídicí spolupráci, smlouvy, asociace, ujednání, vznik sítí výrobců, funkcí a pozic jednotlivých komponentů během jejich působení uvnitř organizace.
3. *Degradace (snížení)*: pravidla a procesy spojené s odchodem nebo ukončením členství, jako např. úmrtí, rozpad, rozdělení, spotřeba, výstup anebo vyloučení.

Na obrázku 6.3 jsou tyto tři poietické (výrobní) procesy propojené do *cyklu sebetvorby*. Je zřejmé, že všechny takto kruhově propojené procesy představují tvorbu prvků nutných pro funkci stovek takto propojených procesů. Shora uvedený tříprocesový model představuje minimální podmínky potřebné k tomu, aby mohlo dojít k sebetvorbě – biologické, společenské i podnikové.

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 ostatních“, spíše než sebe sama. Například produkce a spojení, bez následné degradace, rychle vyčerpávají výživu prostředí a vyvolávají rozvojovou brzdu, jako ve formě krystalů a krystalizace. Produkce a degradace bez efektivního procesu spojení pak vede k časově pomíjejícím a oscilačním systémům a tak dále.



**Obr. 6.3** Organizace nezávislých procesů a jejich „produkce“

## Řízení změny v podniku

Přechod k podniku jako živému organismu, stadia pokroku směrem k Baťovu systému řízení, nejsou snadná již proto, že „mrtvý“ podnik-stroj nemůže prostě „oživnout“. Transformace fixované strojové hierarchie na organismus spolupracujících týmů není možno docílit soustředěním se na vybrané techniky, metody, systémy a technologie. Takový přístup nevede ke změně, ale spíše konzervuje a fixuje stávající strukturu. Je třeba se zaměřit přímo na *tvorbu organizace podnikových pravidel a procesů*, které živou organizaci přivádějí do existence, pohanějí ji a zajišťují její přetrvávání..

Navíc se řízení procesu změny v podniku nemůže soustřeďovat na věci, které je třeba změnit. To vede jen k chaosu a k naivním doporučením typu, že změnit je třeba všechno. Chceme-li změnit všechno, 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. Takový proces pak má naději na úspěch a vede ke změnám, které jsou efektivnější a trvalejší.

Následující *návrh procesu změny* je dostatečně obecný a přitom jednoznačně vyžaduje plné zaměření na to, co má být zachováno, a ne na to, co má být změněno. Jakmile jsou nám známy zásadní oblasti, které musí být zachovány, pak lze zvládnout změnu efektivně. Nemůžeme přece vědět, co změnit, když neznáme 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, jak je nutné či potřebné. Toto je vaše neměnné *jádro* podniku.
5. *Vychovat* nově příchozí i stávající zaměstnance tak, aby plně pochopili a ocenili důležitost zachování jádra a přizpůsobili se jeho normám. Nyní lze zahájit proces změny.

*Vysvětlovat* a soustavně posilovat důležitost základních norem při rozvíjení nových organizačních forem, systémů a struktur řízení, komunikace a zkušeností. Vaše společnost je nyní připravena se učit a vzdělávat.

1. *Zavést* pobídky a odměny za vynikající implementaci a výkon jednotlivců i skupin při respektování zásadních hodnot jádra a při jejich adaptaci v nových strukturách. Posilujte vzdělávání podniku.
2. *Rozpoznat* a odměnit výjimečné osoby za mimořádné služby a vedení, ať už společensky, veřejně nebo soukromě, za účelem znovuoobnovení *trvale udržitelné organizační kultury*.
3. *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.
4. *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.
5. Baťovi zaměstnanci nebyli pouhými zaměstnanci, ale byli schopni organizovat svůj život, svůj osobní, společenský a ekonomický růst, uvnitř, mimo a s podnikem lépe a úspěšněji než prostřednictvím jakékoliv instituce.

## 6.2 Evoluce produkčních systémů

Přichází éra sítí a přidané hodnoty. Vznikají nové formy spolupráce. Znalosti a inovace dominují konkurenceschopnosti podniku.

V éře globálních trhů přestává být geografické umístění podniku důležité. Podniky jsou prostě tam a tak dlouho, kde a dokud mohou zvyšovat míru své *přidané hodnoty*. Po přílivu nastává odliv, jak je tomu ostatně i v přírodě. Kapitálové zdroje jdou tam, kde maximalizují přidanou hodnotu. K vyhledávání nejlepšího uplatnění kapitálu nutí podniky globální hyperkonkurence. Dobrovolně by „radost“ z fungování na druhém konci světa nikdo nevítal (s výjimkou firmy Baťa, která outsourcing praktikuje již od 30. let). Na globalizaci vydělává hlavně *globální zákazník*, který výrobky i služby získává levněji, kvalitněji a rychleji.

Výsledkem globálních přesunů zdrojů (global sourcing) jsou: nové pojetí firmy a podnikání, nové metodologie a strategie i nové chování účastníků tržního procesu. To vše je podstatou přípravy prostředí pro vstup do globální společnosti.