

Milan Zelený:

1. ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍHO CYKLU A JEHO INTEGRACE V ÚSPĚŠNĚ ORGANIZOVANÉM PODNIKU

Moderní podnik se v globální éře již nemůže obejít bez řízení znalostí.

Potíže se zaváděním řízení znalostí v ČR a v Evropě vůbec pramení z nesplnění několika základních podmínek:

1. Nepochopení podstaty znalostí (knowledge), které jsou často mateny s vědomostmi (viz dokonce „vědomostní společnost“ v ČR) anebo s informacemi. Znalosti nejsou ani vědomosti, ani informace.
2. Nedostatek pochopení nutnosti organizačního „vnoření“ řízení znalostí do celkového koloběhu řízení podniku. Staré, postkomunistické organizace nemohou „řídít znalosti“.
3. Nositeli znalostí jsou lidé a proto *jejich* potenciál musí být uvolněn vhodnou organizační změnou. Řídit „znalosti“ prostých námezdníků je bezpředmětné.
4. Chápání strategie a vytváření *strategického prostředí* jsou v Evropě nedostatečné. Strategie je stále ještě chápána jako „mise a vize“ - tady jako prohlášení spíše než akce. Lisabonský syndrom ještě připraví mnohá zklamání papírovým „stratégům“.
5. Podnik musí být řízen jako živý organismus, tedy na principu seberenovujících se *cyklů* – ne na základě vertikálních funkčních hierarchií.
6. Na podnicích chybí výrazná, ucelená *soustava řízení*. Bez vlastní soustavy řízení je podnik nucen „paběrkovat“ neprovázané techniky, metody a metodiky, které trh nekvalitních konzultantů neustále „chrlí“.
7. Konečně, ryze česká překážka: celá řada manažerských inovací – od řízení kvality, přes reinženýring procesů až po řízení znalostí – jsou po prvním neúspěchu prohlášeny za „módu“ a jejich uplatnění opouštěno snadno ovlivnitelnými a módním výstřelkům podlehajícími manažery. Takže se stále vlastně řídí po staru.

T.zv. *Znalostní cyklus* vyžaduje nejen perfektní operační provedení, ale též integrované *ztělesnění* v ostatních klíčových cyklech podniku a strategické *uložení* či *vnoření* do jeho organizace. Bez cyklické organizace podnikového organismu a výrazné soustavy podnikového řízení se znalostní společností nestaneme a USA, Čína, Indie a severní Evropa nám budou i nadále unikat. Již nyní je úroveň znalostí a vzdělávání v ČR kritická.

Jednou z posledních nadějí na dlouhodobý hospodářský úspěch je razantní, kompetentní a celonárodní transformace do *znalostní společnosti*. Znalostní společnost je založená na vzdělání, schopnostech, Internetu, sítích spolupráce, globálních trzích, inovacích a individuální iniciativě. Zjednodušeně: namísto rukou, cihel a cementu jsou dnes potřebné a konkurenceschopné hlavně mozky, mozky a zase mozky - t. j., *znalostní kapitál*, propojený v sítích spolupráce.

Proč je vzdělávání důležité? Vzdělávání a znalosti jsou základní a primární formou kapitálu, která přitahuje všechny ostatní formy. Finančního kapitálu je dnes ve světě naprostý přebytek. Světový kapitál aktivně hledá své uplatnění – kdekoliv: v Číně, Indii, Vietnamu, USA, Japonsku, Irsku, Finsku ... Co jej přitahuje? Znalosti, myšlenky, um, schopnosti, iniciativa, jazyky a *praktické* vzdělání. Země s maximálním využitím internetu a s nejlepším znalostně-vzdělávacím systémem přitahují nejvíce kapitálu.

1.1 Globální svět kvality, inovací a zákazníka

Globální trhy, internet, telekomunikace a rychlé technologické a znalostní transfery přinášejí viditelný posuv od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Výsledkem je *nový pohled na kvalitu*: z hlediska zákazníka/spotřebitele, ne z hlediska výrobce či dokonce evropského auditora..

Tradičně byla kvalita chápána jen jako *jedna z dimenzí* produktu a procesu, obzvláště mezi výrobními inženýry a technicky vychovanými manažery. Tedy jako něco, na co se lze soustředit, co lze separovat, vyjmout z kontextu, oddělit od ostatních dimenzí. Výrobce se může soustředit na náklady *nebo* rychlost *nebo* kvalitu *nebo* spolehlivost *nebo* ... důraz je vždy na to “nebo”. Někdo vyrábí levně, jiný kvalitně, další rychle ... buď - anebo. Tradiční strategické myšlení učilo výrobce, aby zvolili své strategické “zbraně”: náklady, kvalitu, rychlost, anebo nějakou jinou analytickou “dimenzi” výrobku či služby. Toto představuje *pohled výrobce*: soustředění se na jednu z dimenzí je snazší, porozumitelnější a technicky zvládnutelnější. Zákazník je nucen volit, musí kompenzovat svá rozhodnutí: platit za kvalitu anebo rychlost, vzdávat se kvality anebo rychlosti pro nižší ceny, atp. *Rozhodovací kompenzace* (tradeoffs) byly způsobem života ve starém, lokálním světě hegemonie výrobce.

Pohled zákazníka/spotřebitele je ovšem zcela jiný: každý zákazník dává přednost vyšší kvalitě, nižší ceně a rychlejšímu uspokojení – současně a najednou. Důraz již není na “nebo”

ale na “a”. Tady, cena *a* kvalita *a* rychlost *a* spolehlivost *a* ... atakdále. Neexistuje (a neexistoval) zákazník, který by nedal přednost eliminaci rozhodovacích kompenzací, který by nechtěl vše najednou – kdykoliv by dostal možnost takové volby. Nikdo by nevolil náklady *nebo* kvalitu, ale vždy jen náklady *a* kvalitu za svá rozhodovací kritéria. Zákazník si nepřeje být uspokojován *per partes*.

Uspokojení zákazníka není tedy separováno podle jednotlivých dimenzí, ale existuje pouze jako *integrováný soubor* neoddělitelných a vzájemně se podmiňujících rozměrů nákladů, ceny, kvality a rychlosti: *spokojenosti zákazníka*.

Kvalita tedy není “dimenze” a nelze se na ni “soustředit” na úkor jiných dimenzí. Není kvalitní to, co je drahé anebo předražené. Není kvalitní ani to, co není včas či ve správný čas. Je drahé to, co není kvalitní a je nekvalitní to, co lze získat až po dlouhém čekání a urgencích. *Kvalita spokojenosti zákazníka* je jenom jedna: celá a úplná, více či méně kvalitní.

1.2 Knowledge management: řízení znalostí

Stejně jako zákazník, tak ani podnik nemůže vycházet pouze z dat a informací o trhu, konkurenci a vnitřních i vnějších schopnostech: moderní podnik potřebuje *znalosti*. Celé ekonomiky, podnikové sítě, systémy vzdělávání a kultury se jakoby přes noc transformovaly ze společností informačních do společností znalostních.

Znalostní společnost (Knowledge Society) představuje jednu z nejhlubších transformací v historii lidstva. Znalost a um (knowledge) – namísto manuální práce, peněz, vědomostí a informací - se staly primární a nejdůležitější formou kapitálu, znalostní procesy jsou základem globální konkurenceschopnosti národního hospodářství, regionu, podniku i jedince, a znalosti se staly základním exportním artiklem nejúspěšnějších ekonomik.

1.2.1 Znalost není informace

Znalost podniku není informace o podniku. Poznání není pouhé shromáždění informací. Každý podnik, tak jako každý člověk, si musí uvědomit, že ignorance je charakterizována přemírou:

1. informací bez znalostí
2. názorů bez principů

3. instinktů bez přesvědčení a chtění.

Sebepoznání představuje uvědomění si vlastní schopnosti (či neschopnosti) k akci. *Znalost je akce.*

Každý (lepší) podnik účelově koordinuje dva druhy své produkce:

1. Produkci věcí, produktů a služeb; tedy výrobu něčeho odlišného od sebe sama.
2. Produkci sebe sama, tedy reprodukci vlastních (podnikových) schopností produkovat.

Podnik musí nepřetržitě produkovat svoji schopnost vyrábět, tedy “vyrábět” sebe sama, aby mohl úspěšně vyrobit i to druhé: produkty a služby. Výroba sebe sama, tedy “druhá výroba”, je samozřejmě mnohem důležitější než ta první, ale také mnohem častěji zanedbávána, ne-li ignorována. Některé podniky jsou v druhé výrobě lepší, jiné horší. Pouze podniky světové třídy jsou ve výrobě sebe sama vynikající. Druhá výroba, výroba sebe sama, představuje *produkcí znalostí podniku.*

V globální éře se rapidně smazává rozdíl mezi výrobou a službou. Dnes je vlastně veškeré (dobré) podnikání službou – službou zákazníkovi. *Zákazník je vždy člověk*, nikdy ne ekonomická či statistická kategorie. Lidem je třeba poskytovat služby. Každá (dobrá) výroba je službou. Uvědomění si principu služby zákazníkovi – i když vyrábíme šrouby anebo informujeme zadarmo „posluchače“ – vede k zásadní transformaci smyslu podnikání. My se v této kapitole touto zásadní transformací zatím zabývat nebudeme.

Znalost podniku je tedy klíčová *schopnost* (kompetence) vyrábět (a hlavně na trhu uplatnit) výrobky, produkty a služby. Tuto znalost je třeba nejen vytvořit, ale neustále ji obnovovat, zlepšovat a řídit. Podnik, který zanedbává svoji „druhou výrobu“ je podnikem před úpadkem, před svojí organizační “smrtí”. Řízení znalostí je nezbytnou podmínkou úspěchu v moderní ekonomice globální hyperkonkurence.

Znalost (schopnost a um) je nejdůležitější formou *kapitálu* podniku. Všechny ostatní kapitály – peníze, technologie, budovy, půda, atd. – jsou znalostnímu kapitálu podřízeny, následují jej a jsou na něm kriticky závislé. Silicon Valley, Irsko, Finsko, Indie, Veneto, Čína, atp. jsou nejlepšími příklady kapitálové přitažlivosti znalostních zdrojů. Kapitál je stále méně přitahován levnou pracovní silou, ale hlavně pracovní silou produktivní, zakotvené v dobré a znalé práci.

Znalosti, ve smyslu schopností a umu, jsou definovány jako *účelová koordinace akce*. Vím a umím, protože dělám. Umím, protože dokážu koordinovat své činnosti tak, aby výsledek či produkt mého úsilí byly úspěšné (úspěšně přijaty a zhodnoceny na trhu). Tržní zhodnocení dává vznik znalostem. Umím-li lézt po palmách a srážet kokosové ořechy ve Finsku, pak z hlediska uplatnění ve společnosti nemám znalosti žádné. Stejně tak umím-li psát sonety v Ugandě anebo reprodukovat vzorečky derivací v globální společnosti. Taktéž i u podnikového dění: umíme, protože výsledky koordinace našich akcí jsou úspěšné a správně tržně oceněné. (Nelze tady mluvit v sebe se popírajících oxymoronech, jako: “Umíme kvalitní výrobky - ale nikdo je od nás nechce.”)

Nejbohatší jsou ty země, které spoléhají na znalosti a dovednosti v podnikání, ne pouze na zařízení, práci a nerostné zdroje. Zdroje, peníze, stroje, informace – vše je “mrtvé” a neefektivní bez *použitelných znalostí*. Znalosti musí být použitelné, skutečně použité a společensky oceněné. Nepoužitelné či nepoužité znalosti zůstávají informacemi anebo pouhými vědomostmi dokud nejsou transformovány v čin. Mnohé země jsou bohaté v informacích (symbolickém popisu akcí), ale chudé ve znalostech (v akcích a činech samých). Učit se nazpaměť “kuchařky”, debatovat o vaření, psát a kupovat “kuchařky”, obzvláště v podnikové praxi, není důkazem umění a znalostí kuchařských. Mít příliš mnoho informací může být nepraktické, matoucí a zavádějící, mít příliš mnoho znalostí je vždy nedostačující.

1.1 Taxonomie znalostí: od dat k moudrosti

Znalost (schopnost, um) je účelová koordinace akce.

Znalost je tedy činnost, čin, akce; *informace je symbolický popis akce*. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi je tedy základní a významný. Informace jsou pouhým vstupem do znalostního procesu koordinace činností. Dosažení vytčeného účelu skrze akci (ne jen na papíře) je jediným důkazem či manifestací praktické, použitelné znalosti.

Moderní podnik potřebuje především znalosti, méně již data a informace, aby si mohl vytvořit výraznou a trvalou konkurenční výhodu, klíčovou schopnost či tržní pravomoc. V Tab. 1 uvádíme základní orientační taxonomii znalostí, abychom naši definici zasadili do správného kontextu.

TECHNOLOGIE

ANALOGIE

ÚČEL

METAFORA

(Pečení chleba)

DATA	EZD (EDP)	<i>Elementy:</i> H ₂ O, kvasné bakterie, molekuly škrobu	Orientace Hledání	Neví se nic moc
INFORMACE	(SŘI) MIS	<i>Ingredients:</i> mouka, voda, cukr, koření, recept a postup	Výkonnost	Ví se co Ví se jak
ZNALOSTI	SPR (DSS, ES, KM, AI)	Koordinace procesu pečení chleba → výsledek, výrobek	Efektivnost (Účinnost)	Umí se
MOUDROST	(WS, MSS)	Proč chléb? Proč takto?	Vysvětlitelnost	Ví se proč
OSVÍCENÍ	?	Chléb, nepochybně	Pravda	Ví se najisto

Tab. 1. Taxonomie znalostí

V Tab. 1 lze sledovat logický progres orientace managementu odshora dolů, od elektronického zpracování dat až po dnešní systémy řízení znalostí (KM) a nyní již k moudrým a osvěcujícím systémům podpory řízení v blízké budoucnosti. Zatímco data nemají explicitní kontext, jejich účel je nejasný a nečitelný, informace již skrývají předzvěst účelu a cíle. Z elementů dat je možno “péci” cokoliv, z informací ingredientů a receptů již jen něco (chléb, ne loupáčky).

Zatímco u dat si musíme kontext domyslet a importovat zevně, u informací je kontext omezenější a specifitější, atd., směrem dolů. Jakmile transformujeme data do informací, jejich zpětná dekonstrukce či disagregace je již nemožná: informace představují specificky účelovou agregaci dat. Z vajec lze připravit mnoho věcí, z omelety však vejce ne.

I když se progres v Tab. 1 rozkrývá odshora dolů, důležitost podnikových procesů, rozhodnutí a projektů se strategicky odvíjí *právě naopak*. Nejdůležitější je vědět proč, pak jak a teprve nakonec co. *Proč* tento účel a ne jiný? *Jak* to udělat, jak cíle dosáhnout? *Co* zvolit k jeho dosažení?

Tradiční podnik postupuje často opačně: nakoupí řadu technologií, zavede četné funkce a shromáždí množství dat a informací. Pak nakoupí informační systémy a získané informace a informační toky si v podniku zafixuje. Když již není návratu, tak se teprve začne zabývat účelem a ptát se: Proč? Nakonec zjistí, že mu chybí znalosti i moudrost k nalezení a dosažení

správných cílů. Znalosti podniku *nelze* přizpůsobovat informacím: informace jsou pouhé vstupy do znalostních procesů.

Agregovaná data a informace na podniku jsou tedy jako ty “omelety” z nichž již nelze vejce ani nic jiného vytvořit: flexibilita podniku je tedy závislá na znalostech, ne na informacích. Jestli agreguji data do informací – jako pozorování do průměrů – pak již z agregovaných veličin nikdy vstupní data neodvodím. Jsou ztracena. A přitom právě ten jeden údaj ... Znalosti nejsou agregovaná data a lze z nich vždy odvodit vstupní údaje.

Znalostí existuje celá řada typů a jejich rozlišení je potřebné. Znalost jako koordinace akce je charakterizována *pravidly* a kritérii hodnocení akce a jejích výsledků. Tato pravidla umožňují měření a hodnocení kvality akce a výsledků, tedy kvality znalostí. *Kvalita znalostí* je mírou zásadní, protože znalosti jsou tvůrcem kvality procesu i výsledku.

Základní typy znalostí jsou *dovednost* (zručnost, um), *znalost* (uznaná schopnost) a *odbornost* (expertíza). Tyto typy jdou v angličtině pod názvy *skill*, *knowledge* a *expertise* (competence).

1. *Dovednost*. Dovednost, jako každá znalost, je účelová koordinace akce. Pravidla této koordinace jsou však vnitřní, sebedeklarované a sebehodnotící. Umím psát, číst a řídit podnik, protože má koordinace vyhovuje mým vlastním pravidlům hodnocení kvality. Dovednost může být i vysoké kvality, obzvláště je-li subjekt (nositel) náročný a sebekritický. Umět, být zručný, být dovedný v dosahování osobních výsledků však nestačí: společenské a institucionální zhodnocení je nutné. Proto nejsou ve většině vyvinutých kultur uznávání samouci, autodidakti a šamani.
2. *Znalost*. Znalost (v pravém slova smyslu) je založena na vyhovění vnějším pravidlům koordinace akce a výsledků. Společnost, instituce, řemeslo a profese potvrzují a osvědčují skutečnou znalost, ne pouhou dovednost. Profesionál se umí podřídit pravidlům a kritériům své profese, laik a vesnický koumák a samouk ne. Dovednost přerůstá ve znalost pouze v kontextu společenského “oprávnění”. Podřízení se pravidlům není nedostatkem, ale erbem profesionality.
3. *Expertíza*. Odbornost a expertíza jsou nejvyšší formou znalostí. Profesionál, který zvládne pravidla koordinace akce tak, že získá schopnost a oprávnění tato pravidla ovlivňovat a měnit, dosáhl odborné znalosti. Pouze na této úrovni jsou znalosti

schopné “učit” (ve smyslu měnit) i systém pravidel a kritérií určujících kvalitu procesu a výsledku. Expert určuje, mění a vymezuje pravidla své odbornosti.

Účelem této klasifikace je zdůraznění role pravidel koordinace, nutnost jejich trvalého osvědčování (benchmarking), a identifikace úrovně, která přináší nové znalosti podniku, komunitě i společnosti. Laik, samouk a sebedeklarovaný “odborník” může být dovedný a cenný ve svém okolí, ale jeho činnost má pouze místní, provinční oprávnění. Pouze konfrontace s vnějšími pravidly řemesla, profese a odbornosti vede k tvorbě, uchování a rozšíření znalostí.

Zde je na místě poznamenat, že management a business jsou ve své podstatě *profese*, jako třeba praxe práva či medicíny. Nejsou ale rozpoznány a vyučovány jako profese, ale spíše jako osobní dovednosti, případně volné řemeslo anebo věda (jako třeba ekonomie). I školy managementu a podnikání by měly vychovávat profesionály a ne řemeslníky či vědce. Podnikatelské fakulty by měly být porovnatelné s fakultami práva anebo medicíny. K této otázce se ještě vrátíme v sekci „Podnikatelská univerzita“.

Dnešní špičkové vzdělávání podnikání a managementu (jako třeba MBA) připomíná spíše ekonomii, chemii, fyziku či dokonce matematiku. Nešpičkové vzdělávání pak spíše učňovskou školu. V žádném případě nepřipomíná vzdělávání a praxe managementu ani práva ani medicínu.

Co charakterizuje profesi? Profese je založena na několika pilířích:

1. Přijaté a uznávané těleso ověřených znalostí (ne informací)
2. Certifikace a garance přijatelné kvality praxe
3. Služba veřejnému blahu a potřebám klientů
4. Ověřitelný a prosaditelný kód etického chování

Profesionál (jako lékař či právník) nemůže provozovat akceptovatelnou praxi jestliže používá neověřené, intuitivní a náhodné znalosti, není profesně oprávněn a nezaručuje kvalitu výsledků, škodí veřejnosti a okrádá klienty a nedodrжуje striktní pravidla etického chování. Za takových podmínek může být z profese vyloučen.

Zde lze jasně vidět jak daleko má podnikatelská a manžerská praxe k profesi a profesionalitě. Profese integruje znalosti a praxi v moudrém a etickém přístupu ve službě veřejnosti a v soustředění na potřeby klienta. Businessman, podnikatel a manažer může selhat v jednom

anebo ve všech profesních pilířích, ale může být postižen pouze kriminálně (tedy zcela jinou institucí), ale nikdy ne profesně. I ti nejhorší manažeři, zarytí úplatkáři a profesionální okradači veřejnosti a šiditelé zákazníků přecházejí z pozice na pozici, obvykle na vyšší platy, bez profesního a často i bez kriminálního postihu. Stejně jako politici.

Podnikatelská univerzita je založena na praktických znalostech, moudrosti a etice. Proto se k ní ještě podrobněji vrátíme. Zde je třeba zdůraznit, že moderní profese managementu musí být postavena na znalostech, ne na informacích a neověřených a neakceptovatelných praktikách talentovaných samouků. Chytrost není chytračení a mazanost není moudrost.

Již Edwin Land, vynálezce a zakladatel Polaroidu, nabádal, že každá podnikatelská škola by měla především podnikat, zakládat a řídit firmy. Jak jinak mohou noví adepti podnikání a managementu získávat své znalosti?

Systémy řízení znalostí jsou tedy systémy úpravy a změny znalostních pravidel podniků na základě profesního, stále více globálního, porovnávání. Sebezahleděná provinčnost, ať již jakkoliv dovedná (či šikovná), není znakem ani profesionality, ani expertízy, ale spíše “pochybného nevěř-tomášství” – neumělého strkání špinavých prstů do ran trpící veřejnosti a ponižovaného zákazníka.

1.4 Znalostní účty

Systémy řízení znalostí (Knowledge management) jsou pouze jednou součástí integrované *podnikové epistemologie*. Další zahrnují podnikové sebepoznání a sebeanalýzu, měření a zúčtování podnikových, týmových a individuálních znalostí, procesy tvorby (výroby), uchování a reprodukce znalostí, jejich sdílení, transfer a uplatnění, atd. Každý podnik je *epistemologický organismus*, schopný či méně schopný, lepší či horší.

Prvním krokem ke zvýšení profesnosti (ne profesionality) zaměstnance a manažera je rozvoj a sledování jeho znalostí a ne jeho ze školy přinesených informací. Každému podnikateli jde přece o to, co jeho zaměstnanci umí a ne o to co vědí či jsou informovaní, o to, co dělají a ne co jen říkají. K tomu právě slouží znalostní účty, nezbytná podmínka k řízení znalostí na podniku.

Znalostní účty podniku a znalostní účty zaměstnanců jsou předpokladem úspěšného řízení

znalostí. Každá informace (výsledek studia, školení či praktického poznání) musí být transformována do akce, aby se stala znalostí podniku (a nezůstala pasivní informací). K sledování transformací informací do akce slouží znalostní účty.

Znalostní účty jsou založeny na principu *Má dáti – Dal*. Každá získaná informace (školení, studium, přednášky, konzultace) představuje položku, pro podnik i jednotlivce na straně *Má dáti*. Informace je pouze potenciál, nezhodnocená možnost, nevyvážená kladnou položkou *Dal*. Žádný podnik si nemůže dlouhodobě dovolit akumulaci nákladů na straně *Má dáti*: studium, školení a semináře jsou v podstatě *znalostní investice*. Tyto investice musí být ve smluveném časovém období vyhodnoceny z hlediska návratnosti, ve smyslu aplikací, implementace, použití, výsledků a výnosů. Žádný podnik by se neměl spokojit s pouhým oceněním “odfajfkováno“ svých nejvýznamnějších investic. Strana *Dal* musí být systematicky sledována, vyhodnocena a – oceněna. *Placení za znalosti* (Pay for knowledge) je znakem podniků světové třídy, znalostních podniků.

Systémy znalostních účtů jsou předpokladem efektivního řízení znalostí podniku.

Měření kvality znalostí je předpokladem dobrého vedení znalostních účtů, dobrého znalostního managementu. Mírou kvality znalostí je hodnota přidaná koordinací činností, tedy *přidaná hodnota* procesu. Měření přidané hodnoty, podniku, týmu či jednotlivce, je též nejlepší mírou kvality přidané koordinovanou akcí (znalostí) jedince, týmu a podniku. Kvalita je výsledkem znalostí, dobrá kvalita je výsledkem kvalitních znalostí, z dobrého řízení znalostí řízení kvality vyplývá.

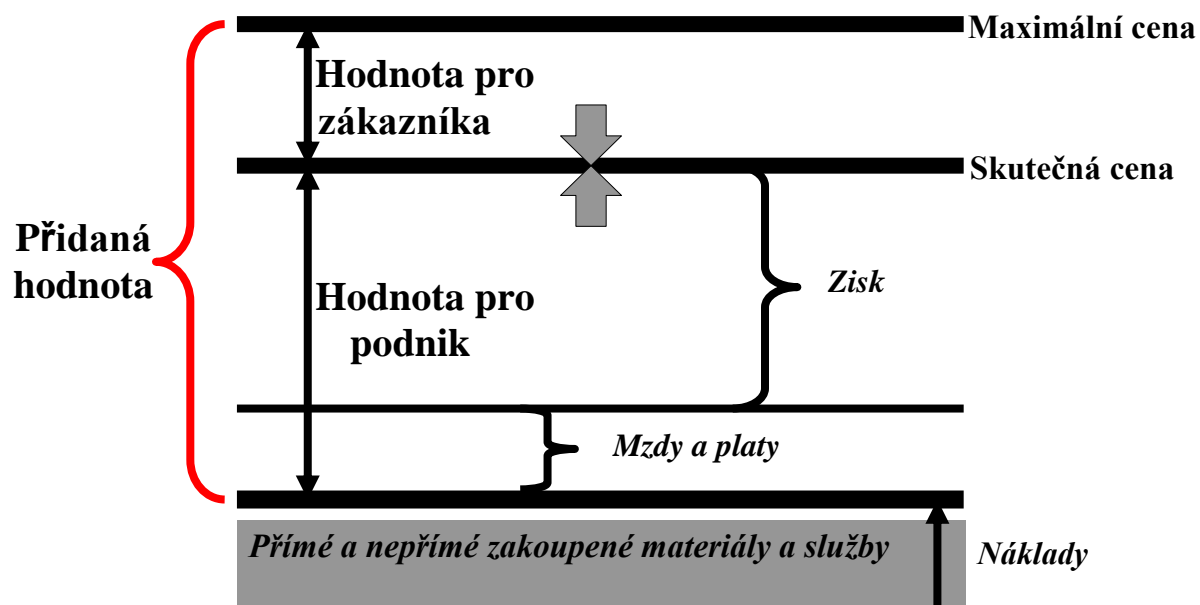
Tomáš Baťa tuto zásadní roli znalostí a kvality v podnikání dobře rozpoznal. Pracoval na základě znalostí, ne pouze informací, jednal dle principů, ne podle názorů, hledal průkazná přesvědčení, ne pohodlí instinktů či emocí. Baťa hledal výsledky, výkonnost a etiku v uspokojování zákazníka, neutápěl se v oxymoronech t.zv. emoční inteligence. Baťa chápal, že řízení je o znalostech a etice přidávání hodnoty, ne o emocích, vibracích, instinktech a morální relativitě pochybné potřeby „cítit se fajn“.

1.5 Přidaná hodnota

V posledních letech se stává jakousi „ikonou“ managementu, namísto zisku, t. zv. *přidaná hodnota*. Bohužel zatím spíše jen jako heslo a často s pouze intuitivním obsahem. Jelikož

výše přidané hodnoty zcela logicky měří hodnotu lidských znalostí použitých v koordinaci podnikových procesů, načrtneme zde krátce principy myšlení kolem kategorie přidané hodnoty.

Do soustavy řízení podniku je třeba integrovat jak přidanou hodnotu *pro podnik*, tak přidanou hodnotu *pro zákazníka*. Jinými slovy, hodnotu podnikový proces nepřidává *jen tak*, 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. 1.



Obr. 1. Přidaná hodnota

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 „pod obojí způsobou“. 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 užítost 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 (jak si někteří podaření „trhovci“ interpretují volný trh), 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. 1 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. 1.

Poznámka. Zisk lze ovšem prostě realizovat tím, že koupím levně a prodám draze využitím neinformovanosti zákazníka anebo místních nedostatků. Nemusím nic vyrobit, ani žádnou službu poskytnout. I když takové „zisky“ mohou být podstatné a v rozvojových zemích i astronomické, nemají tyto činnosti nic společného s podnikáním, ale spíše se středověkým handlem či tureckým smlouváním. Jejich praktikanti jistě nepotřebují podnikatelské ani jakékoliv jiné univerzity.

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 podnicích nepotřebné. Princip přidané hodnoty pro zákazníka v takovém přístupu nefiguruje, zákazník není spolutvůrcem hodnot. Zisk přece neměří hodnotu znalostí. I totální moron může realizovat zisk, ale přidat hodnotu může pouze opravdová znalost. 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. Tradičně: podnik (tedy ostatní zaměstnanci) musí vydělat na platy všech zaměstnanců.

Na Obr. 1 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 *per se*, sama o sobě. Kvalita vzniká a je realizována pouze aktem koupě. Kvalitu nelze skladovat ve skladišti, nelze ji mít v zásobě. „Mám plný sklad kvalitních výrobků“ je nesmyslné a protichůdné tvrzení. Stejně jako to tatrovácké „Máme nejlepší auta na světě, ale nikdo je nechce“. Kvalita není stav, ale vztah. Kvalita vzniká na trhu, vystupuje na povrch z interakce zákazníka a podniku, 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. Jen tak, jen v takové interakci, lze vytvářet konkurenceschopnou kvalitu vhodnou pro globální éru.

Samozřejmě, že k řízení podle přidané hodnoty – nejefektivnější způsob jak doručit opravdovou kvalitu a ne jen přetříděnou a překlasifikovanou „jakost“ – je třeba řídit *lidské znalosti*, které jediné jsou 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*. Řízení v globální éře, konkurenční úspěch v získání globálního zákazníka, nebude a není snadné. Vyžaduje to, při nejmenším, *ucelenou soustavu podnikového řízení*, která je schopná skloubit a provázat znalostní, inovační a finanční cykly podnikového řízení: něco jako bývala česká *Soustava řízení Baťa*.

Hodnotu je třeba přidávat průběžně a nepřetržitě, pomocí *Inovačního cyklu*.

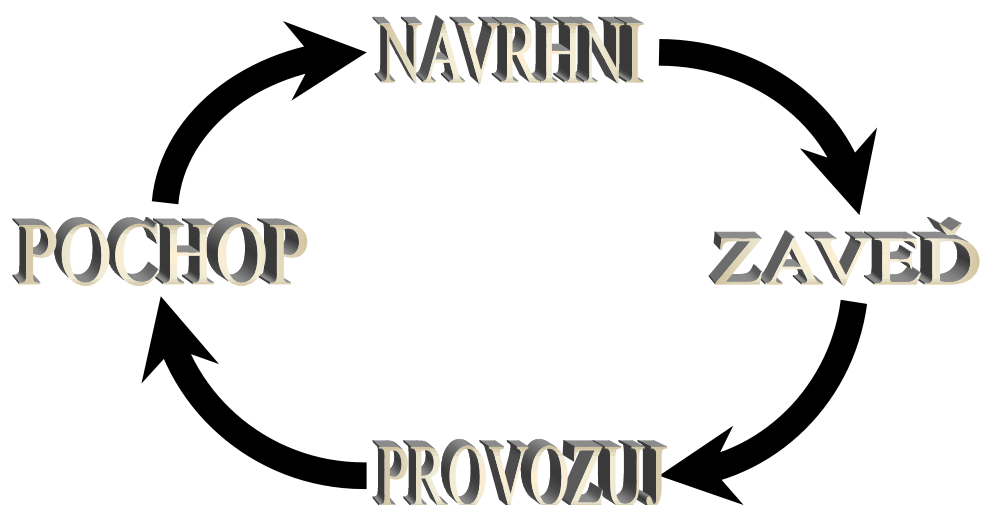
1.6 Inovační cyklus

Inovační cyklus je založen na opakujícím se koloběhu funkcí Pochop → Navrhni → Zaved' → Provozuj, tedy na P-N-Z-P cyklu.

Tento cyklus je poměrně dobře známý, ale jeho integrace s koloběhem znalostí na podniku a propojení s vlastním cyklem podnikového procesu je zřídka chápáno a realizováno. Většinou je P-N-Z-P cyklus vnímán izolovaně a nebývá součástí tvorby hodnoty pro zákazníka ani pro podnik. Bez takové integrace však žádoucí „továrna na inovace“ vzniknout nemůže.

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. Mohu strávit léta předěláváním a měněním produktů, odměňováním lidí za „inovace“, ale když je nikdo nekoupí, tak o žádné inovace nešlo a veškeré úsilí bylo extravagantním plýtváním znalostmi. Existují dodnes „experti“, kteří považují P-N-Z-P cyklus za samozřejmý a dokonce zastaralý, ale v praxi jej nechápou a jeho klíčovost do „továrny na inovace“ nejsou schopni přeložit. Je třeba pochopit, že inovace nutně přidává hodnotu - musí podniku přinést peníze.

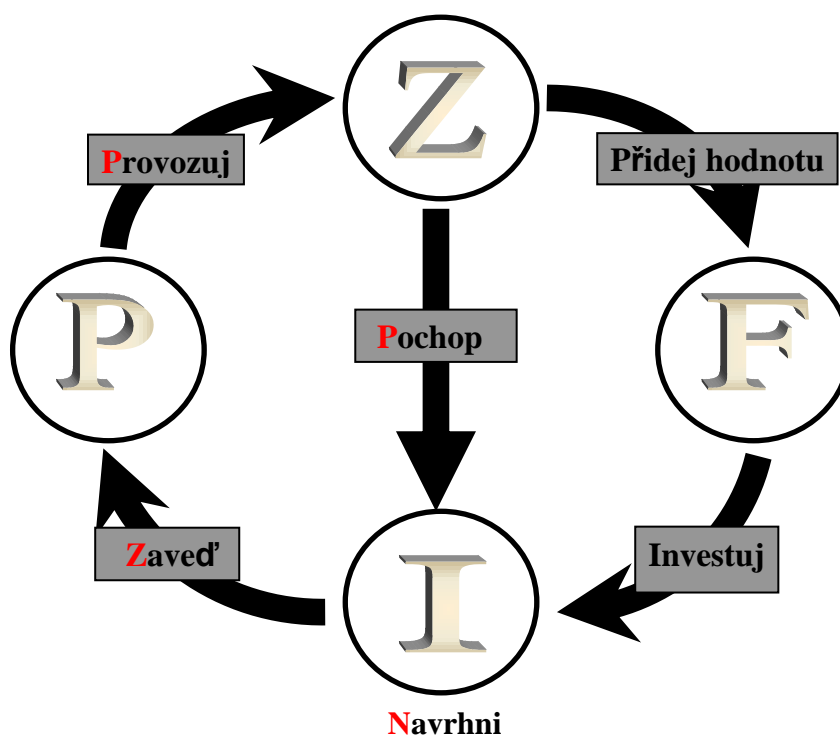


Obr. 2. Inovační cyklus P-N-Z-P

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.

Konečně, úspěšné inovace, úspěšnou službu zákazníkovi, je třeba provozovat, udržovat na trhu, sledovat jejich výkonnost, analyzovat jejich dynamiku, atd. Při analýze provozu dané inovace vznikají nová pochopení zákaznických potřeb, nové představy o strategických krocích konkurence a vytvářejí se podmínky pro nové P v koloběhu inovačního cyklu.

Továrnou na inovace se tedy 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. 3, v cyklické organizaci podniku. Podnik musí být organizován jako sebeřídící cyklus má-li se chovat jako organismus a ne jako stroj.



Obr. 3. Cyklická organizace podniku: vnoření P-N-Z-P do **Z-I-P-F**

Především, každý podnik musí koordinovat nejméně tři základní dimenze: Zákazníka (**Z**), Procesy (**P**) a Finance (**F**). Jednoduše řečeno, podnik musí vydělat peníze tak, že užívá svých procesů a zdrojů k uspokojení zákazníka. Jinak to nejde a všechno ostatní „podnikání“ či handl není podstatou kapitalismu. Tento cyklický vztah mezi zákazníkem, procesy a penězi je třeba udržovat v rovnováze a vylepšovat tak, aby byl zákazník uspokojován opětovně a trvale (ne „obrán“ jednou). Přistupuje tedy čtvrtá dimenze: Inovace (**I**), která uzavírá cyklus do dlouhodobě udržitelné strategie **Z-I-P-F**, jak je znázorněno na Obr. 3.

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 přídou 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. V úspěšném podniku se tedy organizačně prolínají dva provázané cykly, odvozené od cyklu inovačního:

1. Znalostní cyklus **Z-I-P**
2. Peněžní cyklus **Z-F-I-P** (neboli ZIPF)

Řízení znalostí je tedy nedílnou součástí celkového procesu podnikání.

1.7 Řízení znalostí

Řízení znalostí na podniku v podstatě splývá s koordinací zmíněného Znalostního cyklu **Z-I-P**. Jelikož jsme si definovali znalosti jako účelovou koordinaci akce a informace jako symbolický popis akce, je řízení znalostí vlastně serií transformací mezi podnikovou akcí a jejím popisem. Čtyři základní oblasti řízení znalostí zahrnují následující transformace a interakce:

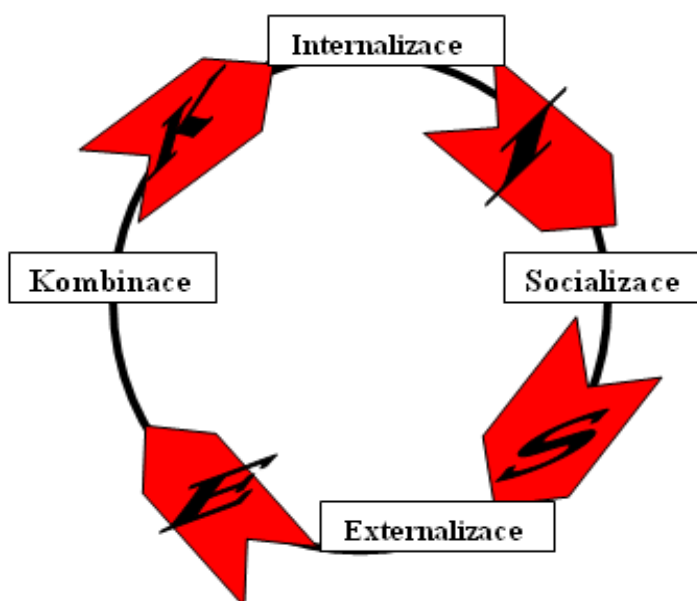
Kombinace: informace → informace*

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. 4.



Obr. 4. Koloběh info-znalostních toků K-I-S-E

Řízení znalostí či Knowledge Management (KM) představuje komplexní řízení podnikových

informací, znalostí a činností. Čtyři základní oblasti KM – tedy koloběh K-I-S-E si 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, činnostech, operacích a rozhodnutích – 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.

Řízení znalostí je tedy komplexní proces úzce spjatý se všemi hlavními cykly podnikové akce: inovačním, peněžním, strategickým, personálním, atp. My se podíváme blíže na cyklus personální, tedy cyklus toků a rotace lidí – nositelů znalostí. Pouze lidé mohou být nositeli znalostí tak jako stroje a technologie jsou nositeli informací. Personální cykly jsou tedy úzce spjaty s řízením znalostí a tudíž s přidáváním hodnoty. Přidávání hodnoty je věcí *vnitropodnikových trhů*, které umožňují identifikaci hodnotu- přidávajících procesů, týmů a jednotlivců, a umožňují spolehlivé *měření výkonu*. Jedinou spolehlivou mírou podnikatelské výkonnosti přes různé činnosti, specializace a funkce je přidaná hodnota.

Vnitropodnikové trhy jsou založeny na systému „améb“ – nejmenších autonomních spolupodnikatelských jednotek na podniku. Améby jsou velmi podobné Baťovým samosprávným dílnám, podnikatelským to jednotkám České školy podnikového řízení, dnes již v praxi uplatňované jen malou skupinou podniků, kterým se podařilo oprostít od nánosů hierarchického byrokratismu postkomunistické éry. Tyto podniky se staly průkopníky Systavy řízení Baťa a tak skutečnými nositeli podnikatelské excelence a úspěchu.

1.8 Vnitropodnikové trhy: Amoeba Management System

Co je améba? Je to nejmenší, ještě efektivní a sebeřídící autonomní tým, který se dělí, slučuje, rozpadá ale i pohybuje z místa na místo, jako biologický organismus améba. Je-li málo zakázek, členové výrobní améby mohou na př. přecházet do améb prodejních a naopak. Améba je minimální soběstačné spolupodnikatelské a ziskové středisko. Améby zvyšují své

zisky vlastními nezávislými programy snižování nákladů, přidávání hodnoty a zvyšování výtěžnosti kapitálu.

Každá améba má právo a povinnost denně vypočítávat své vlastní ziskové statistiky. Spolehlivá *soustava vnitropodnikových cen* je tedy žádoucí. Transferové ceny jsou odvozeny přímo z tržních cen. Vnitropodnikové ceny, množství, kvalita a dodací lhůty jsou smluvně dojednávány mezi amébami, nejen jako jeden-na-jednoho, ale podle multilaterálních principů tržního hospodářství a vyhledáváním nejlepších podmínek (některé améby mohou vyrábět stejné či podobné meziprodukty v témže podniku).

Vnitropodniková konkurence a soutěživost mezi amébami je velmi živá, často ostřejší než konkurence vnější. Připomíná *synergii konkurence a spolupráce* členů profesionálních sportovních týmů. Améby mohou samy, za účelem větší kontroly nad vlastními výsledky, prodávat a kupovat mezivýrobky také zvenčí podniku. Tedy nejen tradiční “outsourcing”, ale i podstatné “insourcing” pro externí zákazníky. Tím se zvyšuje informovanost zaměstnanců o ostatních amébách a hlavně o vnějších trzích: roste tak nutné uvědomění a pochopení tržního prostředí i uvnitř podniku. Při nedostatku zakázek zevnitř si každá améba aktivně hledá zakázky vnější. Tak jako profesionální sportovní týmy, améby a jejich členové soutěží nejen s ostatními podniky, ale současně i mezi sebou.

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

1. Při nízké produkci a vysoké přidané hodnotě se améba dělí na menší jednotky.
2. Při vysoké produkci a vysoké přidané hodnotě se améba udržuje.
3. Při vysoké produkci a nízké přidané hodnotě améba redukuje počet členů, radikálně se reorganizuje a konečně, při nedostatku zlepšení, je rozpuštěna. Cyklus Formace, Propojování a Rozpadu améb probíhá v podniku nepřetržitě.

1.8.1 Měření výkonu améb

Spolehlivé a spravedlivé měření výkonu je nutné za účelem porovnatelnosti různých činností a procesů, povzbuzení pohybu a konkurence mezi amébami, organizace vnitropodnikového trhu (formace, propojení a rozpad améb) a zvýšení informovanosti zaměstnanců.

Hlavním kritériem výkonu musí být *přidaná hodnota*, t.j. čistá produkce améby, čili hodnota jejich použitých znalostí. Přidanou hodnotu lze počítat podle následujícího vzorce:

1. Celková expedice (prodej) – platby za materiál a služby ostatním amébám → Celková produkce
2. Celková produkce – (nákupní platby externím dodavatelům + operační náklady + administrativní náklady) → Celková přidaná hodnota
3. Celková přidaná hodnota ÷ počet hodin → Přidaná hodnota na hodinu

Přidaná hodnota na hodinu a na člena se vypočítává denně, výsledky jsou oficiálně zveřejněny a celkové skóre každé améby oznámeno všem zaměstnancům. Celkové skóre je dáno váženým součtem tří dílčích ukazatelů:

1. Přidaná hodnota ÷ počet hodin
2. Přidaná hodnota ÷ celková produkce × 100
3. Celková produkce ÷ počet hodin

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

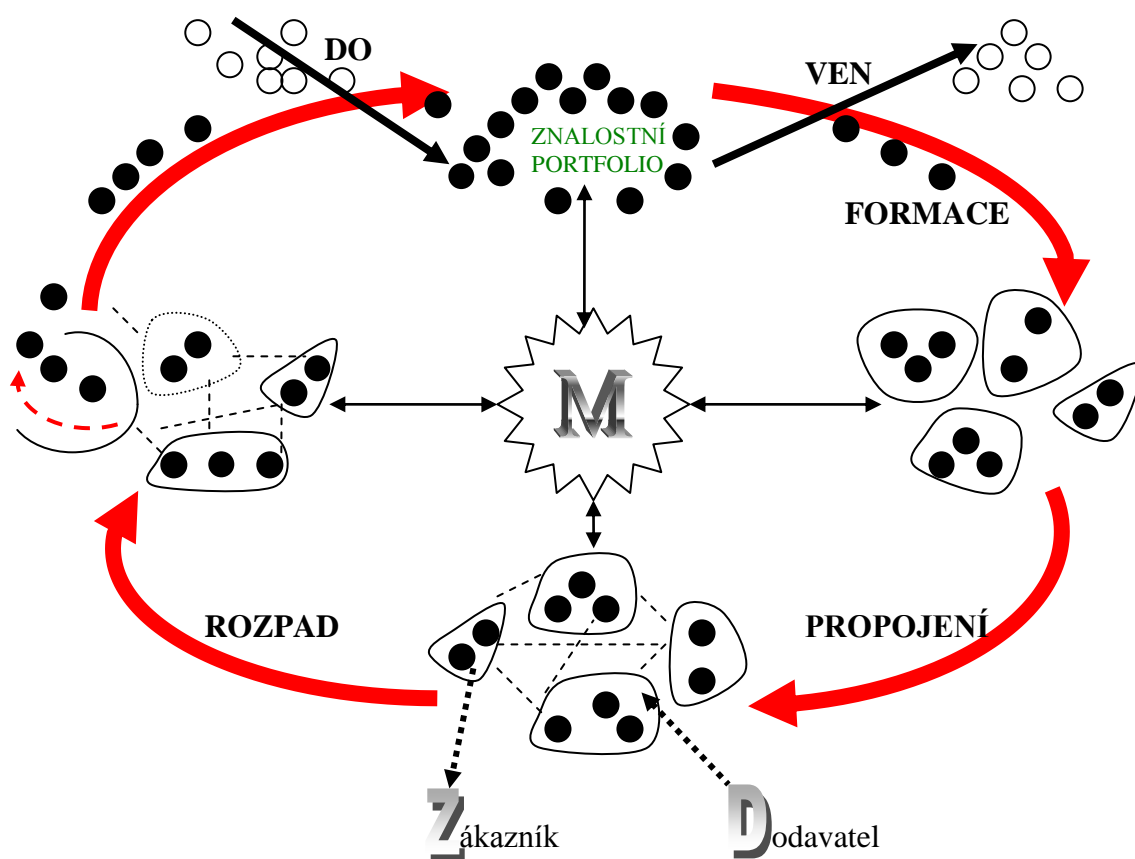
System *améb* (autonomních týmů) se nejvíce přibližuje „samosprávným dílnám“ Soustavy řízení Baťa. Podnik je živý organismus, ne pouhá „mašina“ na vydělávání peněz. V podniku není pouze finanční kapitál, ale hlavně *lidský* kapitál. Hodnotu mohou přidávat pouze lidé. Sebelepší technologie, sebelepší informace a celé kupy peněz neznamenaají nic, chybí-li *lidské znalosti* (knowledge): *co* dělat a *proč*, *jak* to dělat, *kdy*, *kde* a *s kým* – to vám neřeknou ani peníze, ani stroje, ani informační systémy. Proto je nepřetržité zhodnocování lidského kapitálu základním předpokladem dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku i národa. Proto je *knowledge management (KM)* primárním nástrojem podniků světové třídy.

Princip přidané hodnoty umožňuje *přímé srovnávání* výrobních jednotek, nezávisle na velikosti jednotek a druhu jejich činnosti. Jedinec či skupina, dělník, úředník či ředitel – všichni přidávají hodnotu a nikdo ji nesmí snižovat, natož ničit. Takový podnik pak, definičně, musí patřit do světové třídy, k těm nejlepším na světě.

Nás ovšem zajímá vztah řízení znalostí k *organizaci améb v podniku*. Za tím účelem zavádíme t.zv. *znalostní portfolio* a koordinujeme cyklus pohybu zaměstnanců skrz jeho složky.

1.8.2 Organizace améb v podniku

Soustava řízení firmy je tedy doprovázena systémem řízení tržního společenství či sítě améb. Také tento systém je cyklický, jako ostatně všechny organizační komponenty soustavy podnikového řízení v této kapitole. Cyklická organizace podniku je mnohem efektivnější než lineární procesy a řetězce t.zv. procesní organizace a neporovnatelná s tradiční příkazovou hierarchií funkčně děleného podniku. Diagram na Obr. 5 znázorňuje cirkulaci lidí a améb v podniku jako organism, v podniku biologického typu:



Obr. 5. Cyklus „Améba“ vnitropodnikového trhu

Základní komponenty cyklu „Améba“ jsou čtyři postačující a nutné, i když v praxi obohacené dalšími komponenty a přidruženými cykly. Cyklická organizace je náročná, ale pro úspěšné znalostní společnosti globálních trhů nutná. Čtyři komponenty na Obr. 5 jsou:

- 1. Znalostní portfolio.** *Znalostní portfolio* zaměstnanců se udržuje podle kategorií a individuálních *znalostních účtů*. Je doplňováno a obnovováno pomocí procesů vstupu (DO) a výstupu (VEN), jak z vnějších (přijetí) tak i z vnitřních (přeřazení, rotace) zdrojů. Noví adepti ○ vstupují do portfolio, stávají se členy ● a postupně formují nové améby anebo vstupují do améb již existujících.
- 2. Formace.** Procesy tvorby a ustavování améb, alokace příslušných členů, technologie a zdrojů. Optimální skladba améb odráží portfolio procesů, portfolio produktů a portfolio zákazníků. Améby se následně propojují podle zákaznických řetězců do sítí, hledají své vlastní dodavatelské a zákaznické vztahy, vytvářejí síť spolupráce.
- 3. Propojení.** Síťové spoje a propojení jsou zformovány: améby navazují tržní a smluvní vztahy s ostatními amébami, s vnitřními i vnějšími zákazníky a s příslušnými dodavateli. Vzniká *vnitropodnikový trh*.
- 4. Rozpad.** Améby, které dlouhodobě nepřidávají hodnotu procházejí procesy rozpojování, rozdělování ale i rozpadu či zániku neefektivních a neperspektivních améb. Některé améby jsou zrušeny a jejich členové převedeni (přes znalostní portfolio) do rostoucích, potřebných améb. Ostatní opouštějí podnik, jsou rotováni, propůjčováni, najímáni, atp.

Základní procesy Formace, Propojení a Rozpadu, ve spojení s procesy obnovy (DO) a uvolnění (VEN), představují minimální podmínky pro sebeprodukcí (autopoiesis) a sebeřízení (self-management) a tudíž pro fungování *podniku jako živého organismu*.

Zvláštní „amébu“ v autopoietickém podniku představuje management, na Obr. 5 označený jako **M** ve středu celého cyklu. Sebeřídící systém je samozřejmě závislý na strategicky silném managementu. Management vytváří amébám optimální podmínky pro tvorbu přidané hodnoty, udržuje *strategické prostředí* pro spolupráci sítí améb, řeší konflikty, dohlíží na strategickou bezpečnost a podporuje inovační cyklus. Management tak poskytuje amébám služby a musí tudíž přidávat hodnotu. Jsou-li služby managementu kvalitní, améby platí, jsou-li nekvalitní a snižují-li tvorbu přidané hodnoty, améby se řídí samy. Dobrý a kvalitní management je právem všech améb v organizaci vnitropodnikového trhu.

1.8.3 Základní principy vnitropodnikových trhů

Zkušenosti AMS představují specifické uplatnění širších principů *vnitropodnikových trhů*,

kteře byly tēž uplatňovány ve firmě Bařa. Obecné zkušenosti vnitropodnikových trhů lze shrnout do několika základních principů:

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

Vnitropodnikové trhy jistě nejsou pro každého, ale jen pro ty nejlepší a nejschopnější podniky. Jejich zavedení vyžaduje vizi, odvahu, plnou informovanost a pochopení pravidel globálních trhů. Ignorování a zanedbávání vnitropodnikových trhů se může stát závažnou konkurenční nevýhodou na cestě za světovou třídou, pro podnik, region i národ.

1.9 Podnikatelská univerzita

The principal goal of education is to create men who are capable of doing new things, not simply repeating what other generations have done – men who are creative, inventive and discoverers. The second goal of education is to form minds which can be critical, can verify and not accept everything they are offered. The great danger today is of slogans, collective opinions, ready-made trends of thoughts. We have to be able to resist individually, to criticize, and to distinguish between what is proven and what is not. So we need pupils who are active, who learn early to find out by themselves, partly by their own spontaneous activity and partly through material we set for them; who learn early to tell what is verifiable and what is simply the first idea to come to them.

Jean Piaget

Podnikatelská univerzita je koncepce vyplývající z globálního nástupu *znalostní společnosti*. Znalostní společnost identifikovala tvorbu a užití znalostí jako základ konkurenceschopnosti, inovačnosti a hospodářsko-společenského rozvoje regionu.

Název „Podnikatelská univerzita“ (Entrepreneurial University) vyjadřuje její duální poslání:

1. Univerzita podnikatelů a pro podnikatele, a 2. Univerzita, která je sama podnikatel, podniká a je podnikatelskou institucí.

V globální éře je *kultura inovace* předpokladem úspěšného a konkurenceschopného rozvoje regionu či země. Tvorba inovační kultury jde dále než zavádění nových produktů na podniku, produkce vynálezů a patentů v univerzitní nebo firemní laboratoři, anebo proklamace a finanční podpory z ministerstva.

Inovační kultura je výsledkem nové architektury vztahů a nových komunikačních kanálů, tedy Nové vlny podnikání, nové sítě spolupráce mezi zúčastněnými sférami zájmů.

Tyto sféry zájmů jsou tři: *Universita - Podniky - Samospráva*.

Bez aktivní spolupráce „triptychu“ U-P-S nevznikne podnikatelská univerzita, nevznikne inovační kultura a neproběhne zakotvení regionu ve znalostní společnosti. Podnikatelská univerzita vzniká a funguje na průsečíku zájmů a schopností akademických, podnikatelsko-firemních a vládně-samosprávních.

1.9.1 Vývoj poslání univerzity

Původním posláním středověkých univerzit bylo zachování (konzervace) a přenos (učení, výuka) znalostí. Univerzity byly primárně „konzervatoře“ znalostí a informací. Jako takové byly univerzity exkluzivní a izolované „státy ve státě“, a ke svému finančnímu přežití ale stále silněji na státu závislé.

Od počátku 20. století se původní konzervatoře začaly transmutovat na tvůrce, výrobce a generátory znalostí (knowledge-producing institutions). Vznikla známá univerzita jako *výzkumná instituce* - se svým důrazem na výzkum (research), publikace a síť absolventů.

Uvedená transformace byla podmíněna rychlým zkracováním životního cyklu znalostí, akcelerací jejich vyčerpání a zastarávání. To vedlo ke snížení důležitosti konzervace a přenosu (nemá smysl učit stále lépe věci stále více zastaralé či nepotřebné) a tudíž nárůstu prominence tvorby znalostí nových.

Globální éra znalostní společnosti ještě dále zkrátila *životnost a použitelnost znalostí*. Vyžaduje se stále akcelerující tok inovací, ve smyslu básníka: „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“

Ve 21. století proto neoceňujeme jen prostou tvorbu znalostí, ale jejich skutečné použití a *využití v praxi*. Znalost, která není využita je „mrtvá“. Znalost ležící na patentovém úřadě je promarněná pokud není aplikována a zapřažena k tvorbě hospodářsko-společenského výnosu, k rozvoji regionu.

Moderní univerzita tedy získala nové, již třetí, poslání: *Kapitalizace znalostí*.

1.9.2 Kapitalizace znalostí

Je to právě poslání kapitalizace znalostí, které otevírá prostor pro vznik Podnikatelské univerzity.

Věda, výzkum a inovace již nemohou být jen věcí náhody, inspirace, kreativity, talentu a osvícení jedinců či skupin, ale musí být strategicky opodstatněnou soustavou institucionálních vztahů a závislostí v nichž se jedinci a skupiny mohou nejlépe realizovat.

Každá univerzita, která nejen konzervuje a učí, musí také transfer svých nově vytvořených znalostí a poznání zajišťovat a optimalizovat – aby se nestala pouhým specializovaným interpretem a vykladačem znalostí vytvořených a použitých jinými a jinde - bez vlastního hlubšího pochopení a poznání.

Existuje několik základních forem transferu znalostí, vyúsťujících do dnešní Podnikatelské univerzity:

- 1) *Neformální transfer* pomocí běžné konzultační činnosti fakulty, pěstování vztahů se studenty a absolventy, a tradiční publikační činnosti.
- 2) *Semiformální transfer* pomocí Styčné kanceláře (Liaison Office), která generuje a formalizuje kontakty s firmami, absolventy a státními institucemi, identifikuje a připravuje smlouvy, granty a projekty spolupráce.
- 3) *Technologický transfer* pomocí Technology transfer office, která pomáhá nové znalosti transformovat do použitelných technologií. Tato instituce identifikuje, patentuje, umísťuje na trhu a poskytuje licence na intelektuální tvorbu a vlastnictví univerzity.
- 4) *Firemní transfer* pomocí Inkubátoru: nové znalosti se transformují do nových, životaschopných firem, které jsou samy efektivním nástrojem přenosu.

Poslední forma, instituce Inkubátoru a firemního přenosu, užívá koncepcí kapitalizace znalostí a je tudíž *raison d'être* Podnikatelské univerzity. Proces od učení, publikací a konzultací, přes získávání grantů, „venture capital“ a technologických licencí, až po tvorbu firem a podnikatelských aliancí je historickým záznamem změny poslání univerzity: od původní konzervatoře až po aktivního účastníka, v triptychu U-P-S, v hospodářsko-spoločenském rozvoji regionu.

Změna poslání univerzity a následná reforma její struktury nemůže být realizována tradičním zvyšováním či snižováním finančních zdrojů státu. Změny ve výši financování pouze upevňují a fixují existující struktury – pouze je rozšiřují, anebo omezují v lineární reakci na zvýšení či snížení státních financí. V žádném případě takové taktiky samy o sobě neinicují potřebné reformy. (Středověká univerzita zůstává středověkou bez ohledu na intenzitu sponzorství a mecenášství – je jí jen více nebo méně, trvá jen déle nebo krátce.) Peníze neřeší nic; pouze znalosti jsou hnacím motorem pokroku a tudíž generátorem peněz.

Univerzitní reformy jsou mnohem zásadněji a efektivněji realizovány *změnami v produkci znalostí* a ve formách jejich využití, v akceptování a otvírání se novým formám znalostí, které vznikají na průsečíku společných zájmů akademických, průmyslových a státních.

1.9.3 Podnikatelská univerzita: Co se tam učí?

Podnikatelská univerzita je především výrazem inovační strategie regionu a jeho hospodářsko-spoločenského rozvoje. Regiony bez inovační strategie nejsou schopné výrazné sebeobnovy a renezanace, univerzita je pro ně pasivní spíše než aktivní institucí.

Konkurenceschopná regionální síť je založena na spolupráci institucí univerzity, podniků a státu, tedy na nutném triptychu Podnikové univerzity samotné.

Základním cílem je tedy tvorba nových firem jako principiálních „nosičů“ a uživatelů znalostí. Tyto znalosti a schopnosti nejsou jen doménou obchodních a podnikatelských oborů, ale všech oborů: od molekulární biologie a computer science, přes nanotechnologie a vědy o materiálu, až po zdravotní technologie, telekomunikace a péči o člověka. Všichni členové Podnikatelské univerzity - fakulta, studenti i administrátoři - se učí podnikat, zakládat a řídit firmy, přejímat spoluzodpovědnost za praktické využití generovaných znalostí. Univerzita se učí podnikat proto, aby se stala právoplatným, aktivním členem regionálního triptychu U-P-S.

Univerzita, která umí podnikat pak může podnikání i učit. Obory podnikatelství, organizace, inovace, řízení, financování, atd., tím dostávají nový rozměr a dosahují nové kvality: již nejde jen o to *vědět* a *znát*, ale hlavně o to *umět*. Nejde jen o informace, ale hlavně o znalosti. *Podnikatelská univerzita je institucí znalostní, ne informační či vědomostní.*

Nelineární model univerzity rozšiřuje škálu a rozsah vstupů do řetězce: proaktivně vyhledává zkušenosti podnikové sféry s využitím a uplatněním výsledků výzkumu, identifikuje nové problémy v průmyslu i ve společnosti a hledá odpovídající řešení ve výzkumu a vědě. Tímto reverzním postupem uzavírá kruh interakce, stává se aktivní součástí společnosti, je jejím vstupem i výstupem – tedy opět uzavřeným cyklem..

Nový akademicko-podnikatelský ethos je charakterizován ne ignorováním a distancováním se od praktického využití a výsledků, ale zvýšenou sensitivitou k výsledkům s praktickým potenciálem, ideálně následovanou i zvýšenou ochotou a připraveností podílet se a účastnit se realizace těchto potenciálů.

Vstupy do procesu akademické a vědecké tvorby znalostí by neměly být výlučně akademické a vědecké. Praktické problémy formulované neakademickou částí společnosti, občany, podnikateli a politiky, jsou přínosem a kapitálem, osvěžením znalostní „genetiky“ a oslabením intelektuálního „incestu“. Takové vstupy nejen posilují výzkum, který má lepší potenciál pro praktickou podporu podniků i státu, ale formulují nové otázky, které by jinak v sebeuzavřeném a sebeomezujícím kruhu akademického řetězce formulovány nebyly.

Proto i ČR, a střední Evropa vůbec, by měla mít alespoň jednu Podnikatelskou univerzitu.

1.9.4 Podnikatelská univerzita: Co se tam dělá?

Samozřejmě, že se tam také učí. Důraz však není na data, fakta a informace, ale na znalosti. Důraz není na symbolický popis akce, ale na akci samotnou. Učíme se ne vědět, ale umět. Umět se člověk naučí pouze děláním, zkušeností a praxí.

Podnikatelská teorie je doplněna podnikatelskou praxí. Učíme lidi podnikat. Studenti se učí identifikovat a ohodnotit výzkum a intelektuální kapitál univerzity, ustavit tým a vytvořit firmu, která by jej vzala ven, na veřejnost, do tržního prostředí.

Podnikatelé přicházejí na univerzitu za talenty, za produkty a hlavně za firmami, které mají potenciál. Přicházejí učit a sdílet zkušenosti. Podporují rozvoj talentů směrem svého odvětví a regionu, svých funkcí a svých potřeb. Spolupodnikají s fakultou i studenty. Vytvářejí Podnikatelská centra jejichž cílem je posunout studenty z kurzů do simulovaných pre-inkubátorů a konečně do inkubátorů, kde nastává již reálná podnikatelská činnost. Vzniklé firmy se mohou osamostatnit, mohou být získány podnikatelskými sponzory, anebo jejich úspěšní organizátoři mohou přejít do firem sponzorů.

1.9.5 Podnikatelská univerzita: Základní normy

Podnikatelská univerzita je iniciována a založena vedoucími osobnostmi triptychu U-P-S. Tito fungují jako investoři, podílníci a podnikatelé. Má-li univerzita sama podnikat a chovat se jako podnikatel, musí si zachovat významný stupeň autonomie a nezávislosti – musí být schopna rozhodovat o vlastních strategických směrech a záměrech, aby mohla převzít maximální zodpovědnost za své podnikatelské výsledky. Podnikatelská univerzita musí být nezávislou institucí a ne podřízenou složkou v hierarchii podnikové, samosprávné či státní.

Mezi základními normami Podnikatelské univerzity lze uvést:

- *Kapitalizace znalostí* – univerzita se stává základnou hospodářského a společenského rozvoje regionu
- *Propojení s podnikovou a státní sférou*, efektivní aktivizace principu „triptychu“
- *Nezávislost* za účelem stimulace podnikatelského chování univerzitních subjektů
- *Hybridizace* světových organizačních formátů, opuštění rakousko-uherského systému
- *Flexibilita* v kontinuíálním přehodnocování a renovaci vnitřní struktury univerzity, opuštění fixních, neměnných struktur

Výzva pro českou podnikovou sféru, pro dědice znalostního bohatství Baťa, je zřejmá: Jsou i věci důležité ve kterých můžeme být první – v Evropě i ve světě.

Použitá literatura

- Hamada K. and Monden Y. (1989) Profit Management at Kyocera Corporation: The Amoeba System. *Japanese Management Accounting* (ed. Y. Monden and M. Sakurai), pp. 197-210. Cambridge, MA: Productivity Press.

- Ishida, H. (1994) „Amoeba Management at Kyocera Corporation“, *Human Systems Management*, 13, 3, 183-195.
- Jackson, F., *The Escher Cycle*, Thomson, 2004.
- Zeleny, M., *Information Technology in Business*, Thomson, 2000. (Paperback edition, Thomson, 2001.)
- Zeleny, M., *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*, World Scientific, 2005.
- Zeleny, M., “Elimination of Tradeoffs in Modern Business and Economics,” in: *New Frontiers of Decision Making for the Information Technology Era*, edited by M. Zeleny and Y. Shi, World Scientific, 2000.
- Zeleny, M., “Knowledge-Information Circulation through the Enterprise: Forward to the Roots of Knowledge Management,” in: *Data Mining and Knowledge Management*, edited by Y. Shi, W. Xu, and Z. Chen, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg, 2004, pp. 22-33.
- Zeleny, M. (2006) ‘Knowledge-information autopoietic cycle: towards the wisdom systems’, *Int. J. Management and Decision Making*, Vol. 7, No. 1, pp.3–18.
- Zelený, M., *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa. Čintámani*, 2005
- Zeleny, M. (1987) „Management Support Systems: Towards Integrated Knowledge Management“, *Human Systems Management*, 7, 1, 59-70.
- Zeleny, M. (1989) ‘Knowledge as a New Form of Capital, Part 1: Division and Reintegration of Knowledge’, *Human Systems Management*, 8, 1, 45-58. ‘Knowledge as a New Form of Capital, Part 2: Knowledge-Based Management Systems’, *Human Systems Management*, 8, 2, 129-143.

Milan Zeleny, Professor and Consultant of Management Systems, Graduate School of Business, Fordham University @ Lincoln Center, 113 West 60th Street, New York, N.Y. 10023.7484, USA (Tel. 001.212.636.6175; mzeleny@fordham.edu; www.bnet.fordham.edu/zeleny/); Visiting Professor, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (mzeleny@quick.cz; www.mzeleny.cz); Academic Vice Dean and Professor, Xidian University, Xi’an, China.