

# Co dělat?

„Každá organizace, ne jen výrobní podnik, musí mít jednu základní schopnost: **INOVOVAT.**“ Peter F. Drucker

## 4.1 Co má společného Toyota s Linetem?

Mnozí podnikatelé, manažeři a poradci tvrdí, že hlavní prioritou v jejich práci je snižování nákladů.

I největší výrobce automobilů Toyota nastartoval v dubnu roku 2005 projekt Value Innovation s cílem snížit počet komponentů v automobilu na polovinu a drasticky tak redukovat náklady. Toyota vykázala v březnu 2007 zisk 13,7 miliardy USD, přičemž GM vykázal za rok 2006 ztrátu 1,97 miliardy a Ford 12,61 miliardy USD. V květnu 2007 byla tržní kapitalizace Toyoty 186,71 miliardy dolarů. Pro srovnání: GM (16,6), Ford (15,7), Daimler Chrysler (81,77). Před nedávnem spustila Toyota svůj nový výrobní závod Takaoka. Ačkoli měla tato firma nejproduktivnější výrobní linky na světě, nové linky jsou 1,7krát rychlejší a 4krát pružnější, přičemž jejich délka je poloviční. Každá linka je schopná vyrábět osm rozličných modelů s ročním výkonem 250 tisíc kusů. Výrobní systém Toyota, v němž pracovníci po desetiletí systematicky a nekompromisně odstraňují všechny neproduktivní činnosti (plýtvání), je vzorem produktivity nejen pro automobilový průmysl. Stačí to? Ne!

Šetřením ještě nikdo nezbohatl. Také mnohé naše podniky se soustředí na snižování nákladů. Tento potenciál se však rychle vyčerpává a navíc musíme konkurovat zemím, ve kterých jsou výrobní náklady neporovnatelně nižší. Zajímavá je i další skutečnost: většina projektů typu „cost attack“ nebo „lean“ se zaměřuje na výrobní činnosti. Obrovské plýtvání je však i v nevýrobních oblastech. Nevýrobní oblasti jsou často příčinou plýtvání ve výrobě. Životní cykly výrobků se zkracují a zvyšuje se jejich variabilita. Výsledkem jsou neustálé změny a rostoucí náklady ve výrobních a logistických procesech, které je možné až z 80 % ovlivnit ještě předtím, než se začne vyrábět. Předvýrobní etapy se podílejí na nákladech na výrobek 5 až 10 %, ale jejich vliv na náklady je 70 až 80 %. V tomto kontextu se zdá být dost nelogické hledat potenciál snižování nákladů jen ve výrobě, jejíž náklady

jsou již předurčené. Dalším fenoménem je tlak na zkracování cyklů uvedení výrobku na trh. Opožděné uvedení výrobku na trh oproti plánu má 10 až 20násobně horší dopady na ziskovost než překročení nákladů na vývoj.

Ve firmě Škoda Auto Mladá Boleslav inicioval v roce 2006 člen představenstva Ing. Martin Jahn tzv. kaskádové workshopy (kaskádový workshop je pětidenní série workshopů s týmem 10 až 15 lidí přímo na lince, která začíná v pondělí analýzou plýtvání a končí v pátek prezentací zavedených řešení a úspor), které jsme sledovali několik měsíců. Přínosy z jednoho workshopu se pohybovaly mezi 4 až 6 miliony Kč, takže se tento postup osvědčil. Ukázalo se však, že příčiny mnohých problémů ve výrobě vznikají už ve vývojech, předvýrobních a obslužných procesech. Připravuje se proto další série workshopů zaměřená tímto směrem.

Ani toto však dlouhodobě nestačí. Platí zákon, jenž říká, že každý systém vyčerpává svůj potenciál zlepšování. Jinými slovy, pokud budeme v podnikových procesech poctivě odstraňovat plýtvání a redukovat náklady, po čase budou úspory stále nižší a námaha na jejich dosažení vyšší a vyšší. Tento princip se potvrdil například ve společnosti Bauer Danfoss, která je vzorem systematického zlepšování procesů s využitím konceptu Lean Six Sigma.

Dva roky za sebou pracoval projektový tým na snižování výrobních nákladů na vybraném produktu. Výsledky byly velmi dobré, třetí rok však již tento postup přinesl relativně nízké benefity. Firma se s tím vypořádala tak, že nastartovala projekt inovace produktu. Tady je ono správné řešení: hledejme cesty pro vytvoření nové nebo jiné hodnoty pro zákazníka. Platí zde S-křivky, které jsme již uvedli v předchozí kapitole. S-křivky vypovídají o tom, že pokud vznikne nový produkt, jenž otvírá nové trhy (modré oceány), konkuruje se jeho inovací (zlepšení funkčnosti, zvyšování užítku pro zákazníka a redukce škodlivých funkcí) a dosahují se ziskové marže v desítkách procent. Poslední fáze S-křivky je zaměřena především na snižování nákladů v hyperkonkurenčním prostředí, kde se bojuje o několik procent zisku.

Šéf společnosti Toyota Katsuaki Watanabe v Harvard Business Review říká: „Před 15 lety bych řekl, že Toyota dokáže dosáhnout svých dlouhodobých cílů s dostatkem lidí za pomoci systému neustálého zlepšování procesů kaizen. Dnes musím kombinovat přístupy plynulého, drobného zlepšování typu kaizen stále častěji s radikálními, inovačními změnami, které nazýváme kakushin nebo kaikaku.“ (Tab. 4.1)

**Tab. 4.1:** *Hranice mezi zlepšováním a inovacemi*

Oblast	Zlepšování	Inovace
<b>Přínosy</b>	Několik stovek tisíc až několik miliónů korun	Desítky až stovky miliónů korun
<b>Organizace</b>	Individuálně, workshop, kaskádový workshop, projekt Six Sigma	Inovační projekt
<b>Zapojení pracovníků</b>	Maximálně – lidé z procesů	Omezené – specialisté
<b>Oblast řešení</b>	Lokální problém, např. výroba	Průřezový problém – marketing, vývoj, výroba, logistika, obchod
<b>Čas</b>	Krátký – dny, týdny	Dlouhý – měsíce

Oblast	Zlepšování	Inovace
<b>Riziko neúspěchu</b>	Nízké – 90% úspěšnost	Vysoké – 10% úspěšnost
<b>Použité metody</b>	Intuitivní – brainstorming, workshop, mind mapping	Systematické – WOIS, TRIZ, Systematic Innovation
<b>Měření výsledku</b>	Produktivita týmu, úspory, redukce nákladů	Kreativita týmu, nová hodnota, originalita, odlišnost
<b>Prostředí</b>	Zlepšovaný proces, využití lokálních znalostí	Odpoutání se od současného stavu, využití globálních znalostí

Zkusme si to shrnout.

Mnozí manažeři, denně ponořeni do světa redukce nákladů a optimalizace výrobních procesů, by měli pozvednout svůj zrak a zabývat se následujícími otázkami:

1. Jaká je naše vize a strategie k jejímu dosažení? Co musíme udělat pro to, aby naše vize a strategie nezůstaly jen na papíře?
2. Kde jsou nové příležitosti a jak se jich zmocnit?
3. Kam nasměrovat strategické inovace a investice v naší firmě?
4. Kde získat, jak rozvíjet a udržovat klíčové zaměstnance v naší firmě?
5. Kdo je náš zákazník a jakou novou nebo odlišnou hodnotu mu můžeme nabídnout?
6. V čem můžeme být nejlepší na světě?

Někteří manažeři a podnikatelé určitě poznamenají, že „v podstatě“ mají výše uvedené body vyřešeny. Pokud se však podíváme na firmu detailněji, zjistíme, že většina produktivních lidí řeší operativní problémy. Vrcholoví manažeři řeší denně problémy se zákazníky, dodavateli a ve výrobě, místo toho aby pracovali na budoucnosti své firmy. Konstrukteři pracují na zákaznických úpravách, namísto aby vyvíjeli nové generace produktů pro budoucnost. Průmysloví inženýři ve výrobě odstraňují plýtvání, které vzniklo nesprávným návrhem procesu v předvýrobních etapách, marketing připravuje výstavy a reklamní kampaně, zatímco by měl analyzovat trhy, skutečné potřeby zákazníků a připravovat strategické inovace.

Vraťme se ještě ke vzoru produktivity – ke společnosti Toyota. Základem úspěchu této společnosti nejsou pouze jednotlivé prvky úzké výroby. Je to hlavně způsob práce se znalostmi – pracovníci ve vývoji a ve výrobě neustále hledají řešení problémů, experimentují, vyhodnocují úspěšná i neúspěšná řešení, ale především se učí, rozšiřují znalostní kapitál firmy. Výsledkem je, že za posledních pět let je produktivita evropských výrobců automobilů v porovnání s japonskými výrobci měřená v odpracovaných hodinách na jeden automobil stále o 40 až 60 % nižší. V posledních 25 letech zvýšila Toyota svou produktivitu sedmkrát, zatímco americké automobilky jen 3,5krát. Čas vývoje až k zahájení výroby (SOP) trvá ve firmě Toyota přibližně dva roky, v konkurenčních firmách víc než tři roky. Čas od zahájení výroby k odstranění problémů a dosažení standardního, plánovaného výkonu linky se ve firmě Toyota měří ve dnech, v konkurenčních podnicích v týdnech a měsících. Produktivita konstrukterů a vývojářů je v Toyotě čtyřikrát vyšší než v amerických a evropských firmách. V amerických žebříčcích kvality a spolehlivosti se Toyota pravidelně umísťuje na prvních pozicích. Zatímco v americkém průmyslu je průměrně 120 problémů na 100 prodaných automobilů, Toyota dosahuje nejnižší hodnoty – 101.



*Ve společnosti Toyota se realizuje milión zlepšovacích návrhů ročně.*

*Toyota pouze vypadá jako fabrika na auta. Ve skutečnosti je to velký mozek – laboratoř, která se zabývá tím, jak vyrábět auta lépe.*

*„Lidé nechodí do Toyoty pracovat, oni tam chodí přemýšlet,“ říká Taiichi Ohno, otec výrobního systému Toyota.*

*Foto: TPCA Kolín*

„Nevím, kolik let ještě bude trvat, než Toyota přijde s autem snů. S vozidlem, které bude činit vzduch čistším, než je, s vozidlem, které nebude způsobovat lidem zranění a bude předcházet vzniku nehod, s autem, které bude zlepšovat zdraví lidí, čím déle v něm budou jezdit, které projede kolem světa na jedno natankování. Toto je sen, který mám. Chtěli bychom vyvinout takové vozidlo tak rychle, jak jen to bude možné. V mé vizi budoucnosti jsou hlavními tématy životní prostředí, energie, bezpečnost a vzbuzování emocí a komfort. Toto jsou čtyři klíčové cesty pro naši budoucnost, na níž pracují naši inženýři,“ říká Katsuaki Watanabe, prezident společnosti Toyota.

Na otázku, jak by charakterizoval základ úspěchu formy Toyota dvěma větami, Watanabe uvedl dva faktory:

1. Respekt k lidem
2. Neustálé zlepšování

Mnozí naši manažeři při zvažování investic do lidí mají obavu, že je dříve nebo později ztratí. Je však ještě jedna věc, horší než investovat do tréninku a vzdělávání pracovníků a ty potom ztratit: neinvestovat do jejich vzdělání a rozvoje a nechat si je. Získat a udržet ve firmě špičkové lidi je v současnosti jedna z hlavních úloh podnikového managementu. Společnost Toyota má 2000 koordinátorů, kteří pracují jako učitelé principů Toyota (Toyota Way), a tento počet chce společnost zvýšit trojnásobně, aby mohla dále růst. „Mnozí mladí manažeři si myslí, že po tříměsíčním školení úplně pochopili principy systému Toyota. Není tomu tak. Pracuji v této společnosti 43 let a myslím si, že ani já jsem dodnes úplně nepochopil všechny detaily. Toyota stojí na dvou hlavních pilířích – na neustálém zlepšování a respektu k lidem. Pod „lidmi“ mám na mysli naše zákazníky, pracovníky a dodavatele,“ říká dále prezident Watanabe.

**Tab. 4.2:** Hlavní principy systému Toyota, vypracované v roce 1935 a používané dodnes (Toyota Way – HBR 7–8/2007)













I. Neustálé zlepšování	II. Respekt k lidem
<b>Výzva</b> – formování dlouhodobé vize, spojení výzev s odvahou a kreativitou pro realizaci našich snů	<b>Respekt</b> – respektujeme druhé, snažíme se jim porozumět, neseme zodpovědnost a děláme co nejvíc pro vytvoření vzájemné důvěry
<b>Kaizen</b> (neustálé zlepšování) – neustále zlepšujeme naše podnikatelské procesy, vždy usilujeme o inovaci a evoluci	<b>Týmová práce</b> – podporujeme personální a odborný růst, vytváříme příležitosti pro rozvoj a maximalizaci individuálního a týmového výkonu
<b>Genchi Gembutsu</b> (Go and see for yourself) – jdeme ke zdroji, abychom našli fakta, která nám umožní dělat správná rozhodnutí, budovat konsenzus a dosahovat našich cílů	

Česká firma Linet, která začala se startovním kapitálem 400 tisíc korun v roce 1990 v ruinách zemědělského družstva Želečnice u Slaného s výrobou zdravotnické techniky, je dnes lídrem v Evropě a připravuje se na vstup do nejvýznamnější světové trojky.

Firma měla v roce 2006 obrát 1,56 mld. Kč. V průběhu své existence znásobila investovaný kapitál z hlediska tržního ocenění 10 000krát, 160krát zvýšila obrát, rentabilita zisku před zdaněním přesahuje 24 % a přidaná hodnota na zaměstnance v roce 2006 byla 1,62 mil. Kč. V roce 2008 začala s výstavbou nového závodu, který zdvojnásobí výrobní kapacitu. Svou technickou reprodukci dokáže Linet realizovat se ziskem, který vytvoří za šest měsíců! V roce 2007 dosáhla společnost obrát 1,9 miliardy Kč.

Firma Linet neustále zlepšuje výrobky, ale i potřebné výrobní procesy. Zadáni je vždy protirečící – více za méně. Výsledkem jsou výrobky s novým designem, převratnými technickými řešeními a novými funkcemi za současného snížení nákladů na materiál a výrobu.

„Rozhodující vliv na dlouhodobý úspěch firmy mají investice do lidských zdrojů a vývoje nových produktů. Vývoj, inovace a špičkoví konstruktéři jsou tím nejdůležitějším. Proto je největší část našeho zisku určená na vývoj nových produktů. Naš úspěch se skládá z mnohých stavebních kamínek, které do sebe musí zapadat, nesmí být moc velké ani malé, tak akorát, aby vytvořily puzzle obraz – vizi, které chceme dosáhnout. Naším motivem je být předmětem touhy našich zákazníků, ne jen volby. Protože být předmětem touhy znamená, že náš zákazník touží po našem produktu nebo službě, a tak nám naznačí, co máme udělat pro to, abychom soutěž o něho vyhráli. O vlastní produkt jde až v druhé řadě. Nejdůležitější je vytvořit s našimi zákazníky, ať jsou to sestry, pacienti nebo lékaři, vztah, ze kterého by všichni měli pocit, že jim i oboru skutečně rozumíme. Nesoutěžíme o to, zda je náš výrobek o pět centimetrů vyšší či nižší, ale o to, jak efektivně dokážeme navázat komunikaci s prostředím našeho zájmu,“ říká zakladatel a generální ředitel firmy Linet Zbyněk Frolík.

Linet	Produkt	Problémy a výsledky
<p><b>1990</b></p> 	<p><b>První produkt – Decima</b></p> 	<p>Založení firmy v prostorách zemědělského družstva, startovní kapitál 400 tis. Kč, budování značky a firmy z bodu 0</p>
<p><b>1995–1996</b> nová výrobní hala, vývojové centrum</p> 	<p><b>Inovovaný produkt Decima 95</b></p> 	<p>Úspěšný produkt, nová výrobní hala, vývojové centrum s cílem do pěti let dosáhnout světovou špičku</p>
<p><b>2000-2002</b></p> 	<p><b>Nové produkty Eleganza a Multicare</b></p> 	<p>275 pracovníků, 21 tis. m<sup>2</sup> výrobní plochy, obrát 23 mil. eur, první koncept výrobního systému Linet – SMED, TPM, 5S, týmová práce, vizualizace, kvalita v procesu, kanban, kaizen. Nový koncept konstrukce s využitím sloupové jednotky – dnes světový standard</p>
<p><b>2005</b></p> 	<p><b>Inovace</b></p> 	<p>320 pracovníků, obrát 34 mil. eur, nové zákaznické a obchodní centrum, inovace výrobků s metodikou WOIS – definování protirečení, nové funkce, vyšší hodnota pro zákazníka a současné snížení nákladů, řešení plánování a řízení výroby, nový koncept výrobního systému Linet</p>
<p><b>2008</b></p> 	<p><b>ELEGANZA 3</b></p> 	<p>580 pracovníků, zahraniční dceřiné společnosti, obrát 70 mil. eur – řešení logistiky a rozvoje lidských zdrojů, on-line monitorování a vizualizace procesů, nový způsob výroby ložnic a čelních dílů, další inovace produktů a procesů, které přinášejí nový užitek a redukci materiálových a výrobních nákladů</p>
<p><b>Budoucnost</b></p> 	<p><b>E-Bed</b></p> 	<p>Cíl – globální lídr ve výrobě postelí s kapacitou 100 tisíc kusů ročně, lídr v inovacích, inteligentní postel s bezdotykovým snímáním stavu pacienta a komunikací s personálem a příbuznými pomocí GSM, webkamery, přístupy k digitální zdrojové dokumentaci aj.</p>

Obr. 4.1: Vývoj inovací a zlepšování ve firmě Linet

Co má tedy Toyota společného s Linetem? Toyota patří mezi nejúspěšnější a nejobdivivnější výrobce na světě a Linet má podobné postavení v České republice. V předcházející kapitole jsme si uvedli dva důležité faktory dlouhodobé úspěšnosti firmy – systematické inovace a neustálou schopnost změny a rozvoje lidského potenciálu v podniku. Všimněme si, jak silně jsou právě tyto dvě oblasti zdůrazněny v oněch dvou společnostech:

1. Obě firmy dokáží vhodně kombinovat neustálé zlepšování s inovacemi.
2. Vrcholoví manažeři obou firem zdůrazňují rozvoj lidského potenciálu.

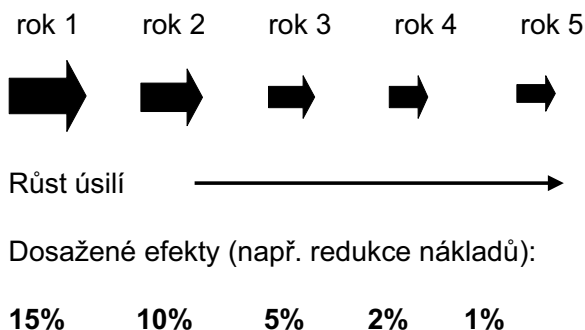
A je tu ještě jeden společný prvek: charismatické osobnosti v čele s dlouhodobou vizí, která často přesahuje hranice představitosti jejich konkurentů.

Ukažme si dále několik scénářů, které firmy používají k dosažení růstu na současných trzích.

## 4.2 Růst přes snižování nákladů

### Cost attack

Bylo vyvinuto množství nástrojů, iniciativ, které vedou k snižování nákladů – Six Sigma, Cost Attack, Activity Based Costing, reengineering a jiné. Mnozí manažeři však věnují víc času tomu, že pohlíží dovnitř firmy víc než ven, že se dívají zpět místo dopředu. Netvrdíme, že snižování nákladů je nepotřebné. V každé firmě, v každém procesu se vždy najdou rezervy a možnosti redukce nepotřebných nákladů. Tento potenciál se však rychle vyčerpává podle zákona snižujícího se benefitu, který tvrdí, že neustálým zlepšováním každý systém postupně vyčerpává svoje schopnosti.



**Obr. 4.2:** Zákon snižujícího se benefitu

Čím větší úsilí tedy věnujeme snižování nákladů, tím menší benefit postupně dostáváme. Manažeři se dívají často do minulosti a dovnitř firmy: na náklady, tahy konkurence nebo statistiky kvality. Dobří manažeři však víc času věnují pohledu ven a do budoucnosti, tj. kde jsou budoucí trhy a zákazníci, či jaké klíčové způsobilosti musíme rozvíjet, abychom získali konkurenční výhodu.

## Migrace kapitálu do levných lokalit

Jakmile nestačí snížení nákladů na procesy doma, hledá se lokalita s levnými pracovními silami, nízkými energetickými náklady nebo daňovými úlevami. Podle investora G. Serosa jde kapitál do těch lokalit, kde se co nejrychleji a co nejvíc zhodnotí. Mnohé firmy přesunuly výrobu do asijských zemí nebo do východní Evropy. Efekty ze zhodnocení ale zůstávají doma. Finská Nokia se rozhodla v roce 2008 zrušit výrobu v německém městě Bochum. Příčinou byla nedostatečná konkurenceschopnost tamějšího závodu. Nokia přemístí produkci do Rumunska, kde je výroba levnější. Rozhodnutí se týká přibližně 2300 zaměstnanců. Zruší také nevýrobní aktivity v Bochumu a plánuje předat své integrované řešení pro automobilový průmysl. Společnost eBay, jež provozuje internetový aukční portál s 270 milióny uživatelů, otevřela v Praze marketingové a analytické centrum. V Praze je vysoká koncentrace vysokoškolsky vzdělaných lidí s jazykovými schopnostmi a rozhledem. I dceřiná společnost Skype vytvořila v Praze svoje druhé největší vývojové centrum, které se stará o vývoj samotného komunikačního softwaru.

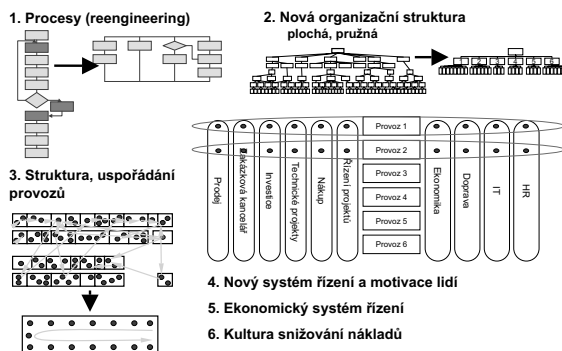
Tab. 4.2: Hlavní kritéria výběru nové lokality s cílem snížit náklady

Oblast	Kritéria
Personál / práce	Mzdové náklady, kvalifikace, pružnost, motivace
Dodavatelé, logistika	Náklady, JiT/JiS dodávky, kvalita
Odbyt	Vzdálenost, dopravní náklady
Jiné	Infrastruktura, politicko-hospodářské prostředí

## Reengineering

Reengineeringem podnikových procesů je možné dosáhnout v poměrně krátkém čase výrazně zlepšení nejen v nákladech, ale i ve zkrácení času zpracování zakázky, zvýšení pružnosti a zlepšení dalších konkurenčních faktorů. Obvykle je potřeba řešit také následující otázky:

1. Sortiment a variabilita výrobků versus hloubka a komplexnost výrobních procesů.
2. Centralizace a decentralizace činností v podnikových procesech.
3. Správné definování procesních ukazatelů a jejich vzájemné propojení.
4. Správné nastavení pravomocí a zodpovědnosti.

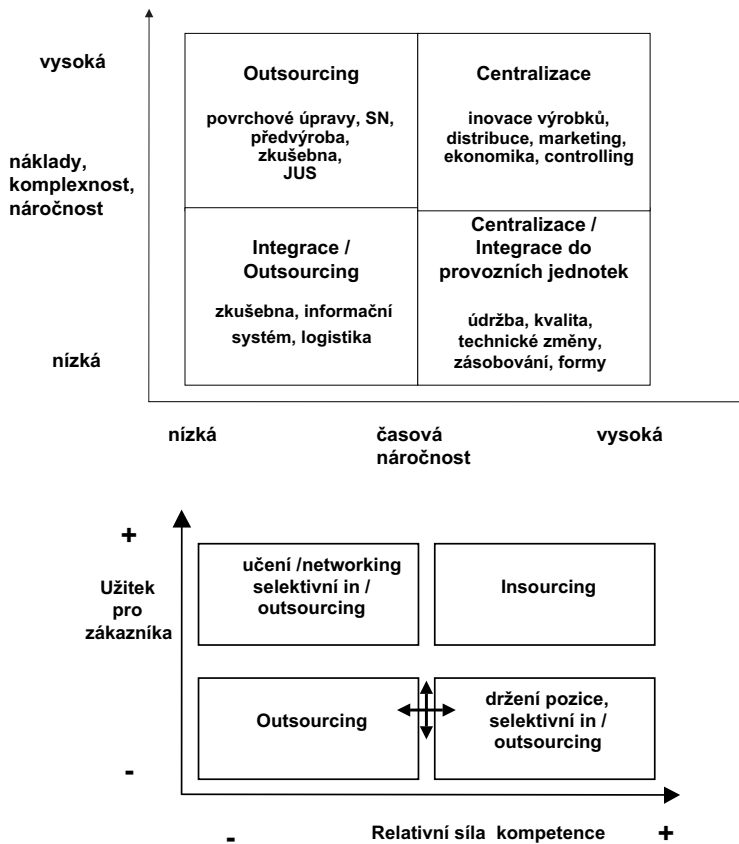


Obr. 4.3: Obecný postup reengineeringu podnikových procesů



## Outsourcing

Mnohé firmy využívají outsourcingu procesů ke snižování nákladů. Jde především o takové procesy, které ze strategického hlediska nejsou klíčové nebo hodnototvorné. Může jít o údržbu, odpadové hospodářství, logistiku, IT či celý management s médii (plyny, maziva, energetika). Firma se tak může soustředit na svoje klíčové procesy a dotáhnout je k dokonalosti. Je zřejmé, že například specializovaný logistický provider by měl být schopen laciněji nakupovat manipulační techniku a poskytovat profesionálnější služby. Je však třeba také říci, že při přesunu logistických služeb na externí firmu probíhá obvykle jejich detailní analýza, což často automaticky přináší redukci nákladů. Problém tedy nemusí být jen v tom, že externí firma dokáže služby vylepšovat, ale tím, že za ně externí firmě platíme, máme obvykle větší motivaci optimalizovat je.



Obr. 4.4: Několik zásad při outsourcingu

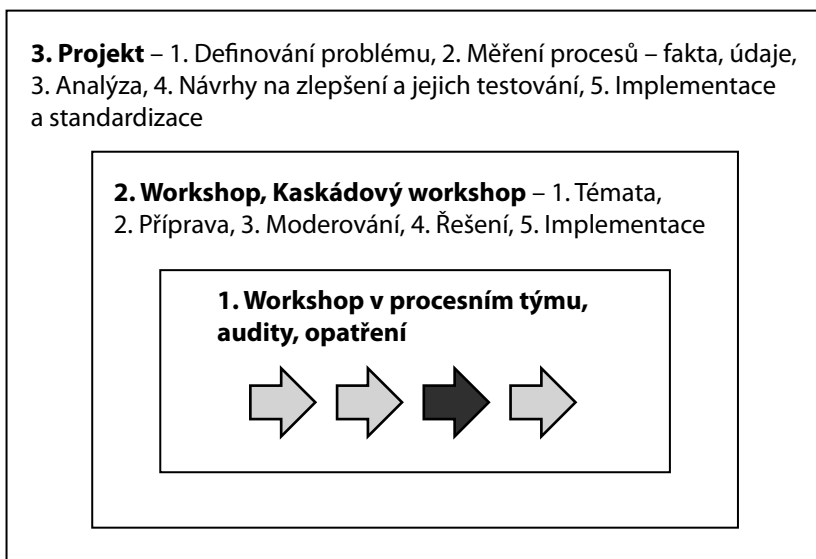
## 4.3 Růst přes zlepšování produktů a procesů

Všechno, co vytvořil člověk (až na pár výjimek, jako jsou Mozartovy skladby nebo Michelangelovy sochy), je nedokonalé a hodné zlepšování. Zlepšovat můžeme procesy či produkty a můžeme přitom používat rozličné přístupy (zlepšovací návrhy, kaizen, workshopy, projekty – obr. 4.4). Lidi v podniku můžeme povzbuzovat ke zlepšování snahou o udržení si pracovních míst vůči konkurenci anebo finančními odměnami. Zlepšování procesů však často vede i k uvolnění nadbytečných pracovníků a v tomto případě je nutné, abychom pro ně vytvářeli nové pracovní pozice novými příležitostmi a růstem firmy. Při neustálém zlepšování je nevyhnutelná eliminace všech negativních vlivů v okolí (růst cen materiálů a energií, kurzovní změny). Je ale třeba uvědomit si, že vylepšují také naši konkurenti a neustálé zlepšování je dnes podmínkou přežití, ale nikoliv podmínkou růstu. I při zlepšování procesů a produktů nastávají situace, kdy náklady na zlepšovací aktivity převyší dosažené úspory. Potenciál je vyčerpán. V takovém případě nastupují radikální inovace výrobků, procesů a celých podnikatelských systémů.

## 4.4 Růst založený na štíhlém konceptu

Pokud chápeme pod pojmem štíhlý koncept to, co celý svět obdivuje ve firmě Toyota, je třeba si uvědomit, že zeštíhlování není redukce počtu pracovníků ani nepromyšlené snižování zásob nebo zavádění výrobních buněk ve tvaru U. Štíhlý koncept je filozofie zdokonalování procesů, kterou firma Toyota rozvíjí už více než 70 let.

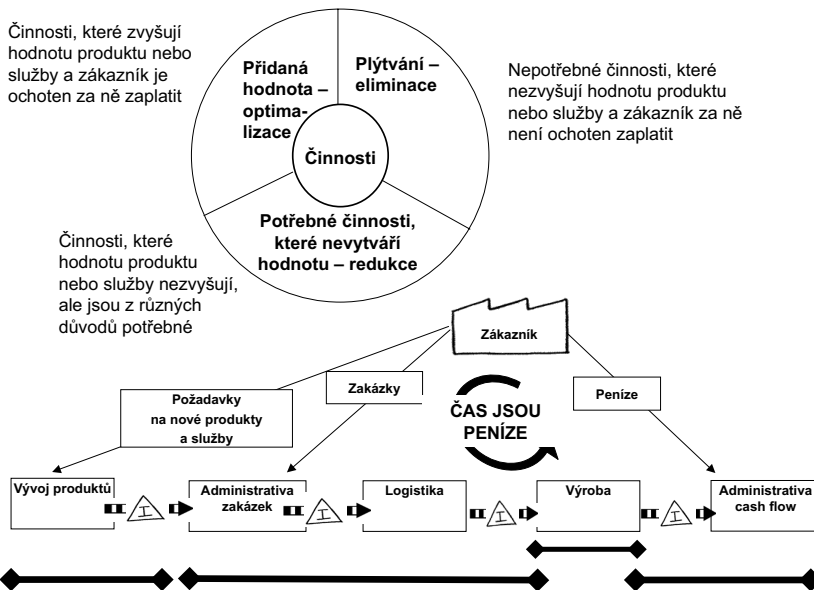
„Jediné, co děláme, je to, že sledujeme čas od okamžiku, kdy nám zákazník zadá objednávku, k bodu, ve kterém inkasujeme peníze. A tento čas zkracujeme tím, že odstraňujeme plýtvání,“ hovoří autor konceptu TPS (Toyota Production System) Taiichi Ohno. Štíhlost znamená rychlejší reakci na požadavek zákazníka, tudíž rychlejší vydělávání peněz, a štíhlý podnik je organizovaný boj proti plýtvání ve všech oblastech firmy (obr. 4.5).



Obr. 4.5: Různé přístupy k zlepšování procesů

Metody používané ve štíhlém konceptu jsou poměrně známé (5S, SMED, TPM, jidoka, týmová práce, kaizen, kanban, VSM, poka yoke, buňky, LCIA), takže uvedeme jen několik zásad štíhlého manažerského systému:

1. Firemní trh na podnikatelské myšlenky, rozvoj umění vynalézavosti, hledání elegantních řešení.
2. Experimentování v malém, ale často, učení se a sbírání zkušeností prací, zlepšování.
3. Plochá struktura, týmová práce, diskuze, hledání konsenzu a win-win, Obeya mítinky.
4. Hledání dokonalosti, poctivé dotahování věcí do konce, definování a řešení protirečivých zadání, nekompromisní a extrémní cíle.
5. Dokonalá znalost problému – proces, produkt, zákazník, dodavatel (Go and See, Genchi Genbutsu, learn to see).
6. Vizualní komunikace v celém podniku (A3 reporty, grafy, vizualní pomůcky, andon myšlení a komunikace v obrázcích).
7. Standardizovaná práce, zaznamenávání a učení se nejlepších praktik (výroba, kvalita, náklady, výzkum, vývoj, nákup, strategické plánování, administrativa atd.).
8. Vyváženost, rytmus, systematický postup v malých krocích k dlouhodobému cíli, správné načasování inovací (innovation for today), vyvážená kombinace malých změn (kaizen) a inovací (S-křivky).
9. Učení se, rozvoj lidí a jejich talentu, učení se prací, pokusy a experimenty, zaznamenávání dobrých a zlých zkušeností (AAR, Hansei).
10. Uchopení nehmotného, emoce, kreativita, překonávání sebeuspokojení a mentálních bloků, změny paradigmat v období úspěchu, překonávání omezení v myslích pracovníků a definování přelomových cílů.
11. Práce s čísly a fakty, manažerské dashboardy, A3 reporty, Hoshin Kanri systém, propracovaný systém plánování a řízení nákladů – Target Costing.
12. Manažer je učitel, je zodpovědný za to, že se přenášejí dále geny DNA – dokumentování všeho, učení se a přenášení zkušeností, hodnot a manažerských praktik na jiných.
13. Soustředění se na realizaci strategie (80 %), příprava, realizace a monitorování plnění akčních plánů (Hoshin Kanri, Strategy Deployment).
14. Problém je příležitost, kultura, kde se lidé nekritizují, objevení problému je první krok k řešení, i neúspěšná řešení jsou zdrojem poučení.



Obr. 4.6: Štíhlý koncept

Štíhlý koncept je cesta, kterou Toyota kráčí desítky let a která se nedá napodobit ani okopírovat za pár roků. Toto úsilí vede často k řešením, která jsou vytržená z kontextu. Při snahách mnohých firem o zavedení kaizenu nebo výrobních buněk se zapomíná na to, že Toyota má také odlišný systém inovace a vývoje výrobků, jenž vytváří konkurenční náskok již v předvýrobních etapách. Stále více se výrobní koncept společnosti Toyota uvádí nejen v souvislosti se štíhlým vývojem výrobků, ale i s rozvojem talentů a podnikové kultury. To, co Toyota implementuje dnes, bude popsáno v knihách až za pár let, takže se imitátorům tohoto konceptu nikdy nepodaří dosáhnout špičky. Určitě nepatříme k odpůrcům konceptů Lean Six Sigma nebo TPS (Toyota Production System), ale ani tyto přístupy nemusí být garancí dlouhodobého růstu firmy.

## 4.5 Růst založený na rozšíření prodeje

Tradiční reakcí firem na tyto změny je stále jemnější segmentace trhu, která sice umožňuje zvýšení konkurenceschopnosti, ale na menším trhu. Tradičně k tomu firmy přistupují tak, že si dopředu ohraničí trh, kde budou soutěžit s konkurencí. Vymezení trhu je základem pro uskutečnění strategie segmentace, targetingu a positioningu, ale i konečnou podobou marketingového mixu. Opakovaná segmentace vede k dalšímu rozčlenění trhu, což snižuje prostor pro úspěch nových a inovativních výrobků. Ve snaze o dosažení udržitelného a ziskového růstu se firmy tradičně pouštějí do neúspěšných konkurenčních střetů – do přímé konfrontace s konkurencí. Bojují o dosažení konkurenční výhody, o tržní podíl, usilují o to, aby se v něčem odlišily od svých rivalů. Prostor pro rozvoj se zmenšuje a zmenšuje se i ziskový potenciál. Úsilí uvést firmu na strmou dráhu ziskového růstu na existujícím trhu

nemůže být úspěšné, dokud se bude soustředit na dotahování těch nejlepších konkurentů nabízením přírůstkové hodnoty pro zákazníky. Kopírování je už dotazeno takřka do dokonalosti. Stírají se rozdíly mezi produkty a značkami, lidé se stále více rozhodují podle ceny. Výsledkem takového přístupu jsou v dnešních podmínkách odvětví doslova přeplněná konkurenty. Prodávajících na trhu je už tolik, že se z trhu stal bazar. Konkuruje se jen cenou a všichni prodávají to stejné. Vyhrává ten, kdo nabídne větší slevy.

Firmy budou pokračovat ve stále jemnější segmentaci, ale nakonec dospějí do fáze, kdy jejich cílové trhy budou příliš malé na to, aby přinášely zisk. Takové tradiční myšlení je logické, sekvenční a selektivní, probíhá v jednom směru, drží se tématu a používá zavedené míry správnosti jednotlivých kroků. Používání pouze základních nástrojů marketingu (segmentace, cílení, pozičnost) na vyspělých trzích začíná vykazovat určitá omezení a nestačí zajistit konkurenční výhodu, jež by byla zdrojem nových trvalých obchodních příležitostí a nových produktů.

## 4.6 Růst založený na akvizicích nebo propojení s velkým partnerem

Restrukturalizace přináší množství hotovostních prostředků. Podniky snižují svoji zadluženost a zvyšují dividendy. Dokud však nebudou schopné reinvestovat uvolněné prostředky do růstových příležitostí, zůstanou jim dvě možnosti: přistoupit k nějaké akvizici nebo se stát akvizičním cílem pro někoho jiného. Německý koncern Mannesmann ohlásil v říjnu 1999 akvizici britské dceřiné firmy Orange. Britský telekomunikační kolos Vodafone se cítil ohrožený a musel jednat. Navrhl fúzi a následně nepřátelskou akvizici Mannesmannu. Tři a půl měsíce trvající dohady nakonec vyústily v dohodu. Za 180 miliard eur skončila německá technologická skupina v britských rukách. V té době to byla největší firemní transakce na světě. Britové však měli zájem jen o divizi mobilní komunikace. Zbytek koncernu rozprodali.

Hlavní výhody akvizice:

1. Získání nového know-how, technologie – doplnit existující nebo ji nahradit
2. Získání doplňkových produktů pro rozšíření existující řady
3. Získání nového trhu anebo distribučních kanálů
4. Získání výhod z většího trhu

Akvizice jsou na denním pořádku. Globální investiční skupiny kupují atraktivní rodinné podniky, velcí hráči kupují ty menší na doplnění svého portfolia výrobků, služeb či znalostí (například Microsoft nebo Continental).

Mnohé akvizice však nekončí dobře – vznikají velké náklady na překonání kulturních, jazykových nebo technologických rozdílů, chybí důvěra a synergie. Zajímavé jsou i mnohé nekonečné akvizice, kde větší IT hráči donekonečna požírají menší. Ti menší mají obvykle lepší produkt než zbyrokratizované velké IT kolosy. Výsledkem je, že v rukách „nepružných velkých hráčů“ i zajímavý produkt postupně zdegeneruje. Zažili jsme osobně za dvanáct let čtyři akvizice softwarové firmy a jejího produktu, přibyla čtyři nová loga a obchodní značky, ale na produktu došlo jen ke kosmetickým úpravám.

Další možností růstu, kterou mnohé firmy využily, je růst s rychle rostoucím partnerem. Takto vyrostly mnohé IT firmy, například při celosvětové expanzi společnosti SAP, nebo stavební firmy při rozvoji automobilového průmyslu na Slovensku.

Zvládnout rychlý růst však také není jednoduché. Typický příklad: člověk s podnikatelským duchem založí malou firmu. Kromě svého podnikatelského a manažerského talentu do ní vkládá také svoje znalosti, má zásadní vliv na vývoj produktu či služby, které firma nabízí. Firma je úspěšná a roste. Majitel se v první fázi obklopuje lidmi, kteří mu jsou lidsky a odborně blízko. Vzniká synergie, týmový duch a růst firmy akceleruje ještě víc. Firma roste a opouští „garážové“ prostory, investuje do nových technologií, rozšiřuje své portfolio produktů a služeb, rozšiřuje trhy a přijímá další zaměstnance. Vznikají organizační struktury s odděleními, řediteli, sekretariáty, předtím nepsaná pravidla se začínají definovat v podnikových směrnících, přibývají problémy, které je třeba řešit. Výsledkem je, že majitel se svým úzkým týmem musí věnovat stále více času řešení problémů, poradám a neproduktivním činnostem. Vznikají úzká místa, není čas učit se, přenášet znalosti na další lidi. Zvyšují se reklamace zákazníků, je třeba řešit problémy s novou technologií, novými zaměstnanci, kteří nevyznávají původní kulturu firmy. Více procesů kolabuje a několik klíčových manažerů denně hasí problémy, místo toho aby pracovali na budoucnosti své firmy, tak jako kdysi na začátku. Problémy způsobují konflikty, konflikty zapříčiňují frustraci a demotivaci lidí.

## 4.7 Růst založený na inovacích

Shrňme si některé poznatky z předcházejících částí:

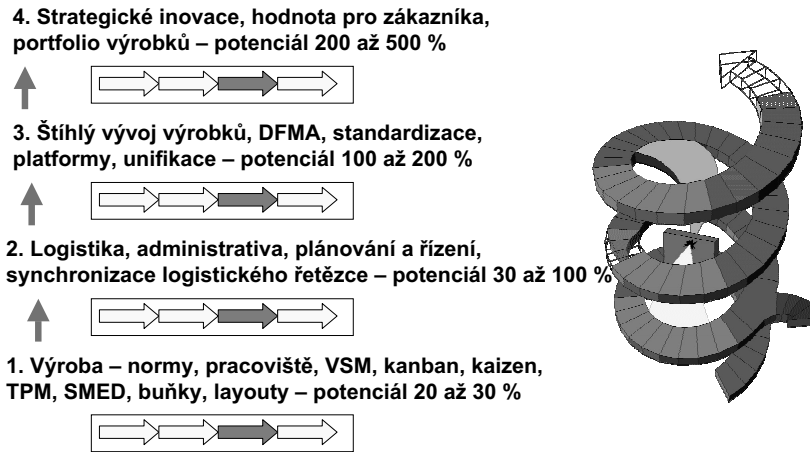
1. Šetření existujícího bohatství je povinné, ale šetřením ještě žádná firma nezbohatla.
2. Neustálé zlepšování je podmínkou existence, ne však růstu. Zlepšování je ale závislé na neustálém růstu, jenž vytváří nové příležitosti pro uvolněné pracovníky.
3. Zlepšováním postupně každý systém vyčerpává svůj potenciál.
4. Kopírování úspěšných konceptů vede k zaostávání a riziku nesprávné implementace.
5. Mnohé firmy soustřeďují většinu svého úsilí na reorganizaci a zlepšování výrobních procesů. Větší potenciály jsou však v oblasti logistiky, vývoje výrobků, ale hlavně ve strategické inovaci (obr. 4.6).

### Co tedy dělat? Jaká cesta je správná? Začněte tvořit bohatství inovacemi! Hned!

Pohled na interní procesy firmy musíme stále víc kombinovat s pohledem na příležitosti v okolí. Snižování nákladů a zásob má limit – nula. Průtok (množství peněz vyprodukované v podnikových procesech v čase) má jen jeden limit – představivost v hlavách manažerů.

Firmy se musí naučit, jak hledat a zužitkovat příležitosti na:

- růst na existujících hodnotách
- růst na pro firmu nových trzích
- růst založený na vytváření úplně nových trhů



**Obr. 4.7:** Spirála potenciálů zlepšování a růstu

Jediným způsobem, jak si v budoucnosti zajistit růst, je vytvářet druhou S-křivku růstu dřív, než první začne klesat. Znamená to být neustále vynalézaví a tvořiví. Musíme mít před problémy náskok. Musíme mít odvahu vynalézat svět a schopnost myslet v dimenzích „druhé křivky“. Jestliže se společnosti mají přetvořit pro budoucnost, musí být připravené rozejít se s minulostí. V opačném případě se ocitneme v zajetí současné křivky. Umění spočívá v tom, že se nesmíme rozejít s celou minulostí najednou. Nemůžeme opustit první křivku, dokud nevybudujeme druhou. Znamená to, že po určitý čas musí minulost a budoucnost koexistovat v současnosti.

Před každou firmou stojí tři arény růstu:

**Aréna 1** – Existující trh, na kterém už firma působí

**Aréna 2** – Existující trh, na kterém ještě firma nepůsobí

**Aréna 3** – Úplně nový trh

Růst vyžaduje vyvolání nové vlny poptávky po našich produktech. Znamená to mít atraktivnější hodnotovou nabídku pro zákazníky než konkurence; nebo jinou, novou nabídku, kterou chce zákazník bezpodmínečně mít.

**Růst na existujících trzích.** Dobře rozběhnutý obchod je potřeba neustále udržovat, rozvíjet, vyhledávat nové příležitosti pro zvýšení jeho výkonnosti. Znamená to:

- Zvýšit úspěšnost prodeje – poměr celkových nabídek k úspěšným obchodním případům
- Zvýšení efektivity existujícího obchodu přes navýšení prodeje nejziskovějších produktů, zvýšení spotřeby, zvýšení podílu na výdajích zákazníka
- Získání nových zákazníků
- Nabídka nových produktů a služeb
- Vytváření nových segmentů v rámci existujícího trhu

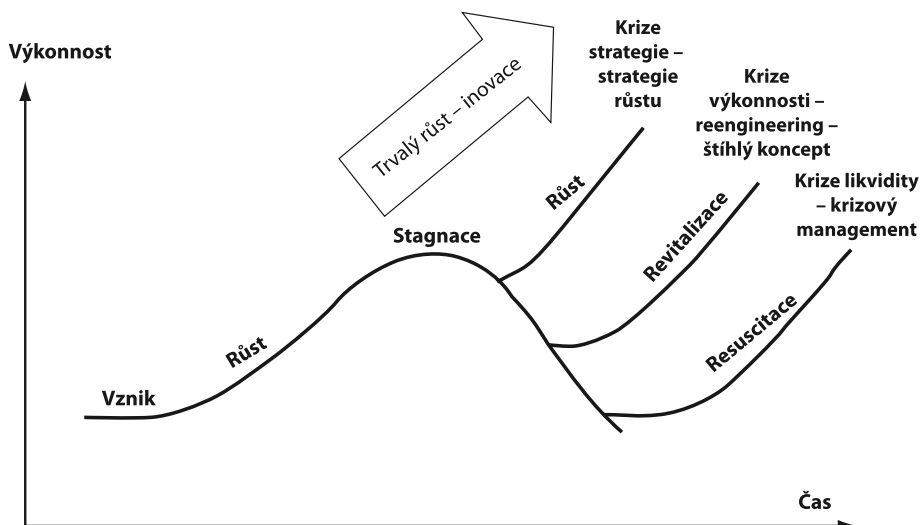
Pro růst je nutné vyvolat opětovnou vlnu poptávky novou atraktivní hodnotovou nabídkou. Růst tedy vyžaduje být úspěšnější lokálně proti lokálním jakož i globálním hráčům. Globální produkt vyžaduje poznání potřeb z různých geografických trhů, různých kultur, místních preferencí, tak aby byl ale konkurenceschopný i lokálně.

**Růst vstupem na jiný trh.** Prostor růstu skrývají i jiné existující trhy tam, kde firma momentálně nepodniká. Důležité je rozpoznat potenciál na jiných trzích, zvolit silnou konkurenční strategii, odlišit se, získat zákazníky od hráčů, kteří už jsou na daném trhu etablovaní.

Prostor růstu přes:

1. vstup na jiný segment existujícího trhu
2. vstup na trh zákazníka
3. vstup na trh komplementářů
4. vstup na trh dodavatelů

Firmy se nemusí celý čas vřhat do krvavých střetů s konkurencí. Mohou své konkurenty zbavit jakéhokoliv významu, můžou je vyřadit ze hry a vytvořit si svůj na dlouho svrchovaný prostor. **Nové trhy** jsou známé právě tím, že jsou nedotknutým prostorem, vytvářením poptávky a příležitostí při vysokém ziskovém růstu. I když některé nové trhy vznikají úplně mimo hranice existujících odvětví, většina z nich vzniká tak, že dochází k rozšíření existujících odvětvových hranic. V nových trzích ztrácejí konkurenti význam, neboť zatím nejsou stanovena pravidla hry, která teprve čekají na své určení. Pokud budete dostatečně inovativní a rychlí, můžete pravidla na novém trhu definovat právě vy.



Obr. 4.8: Strategie trvalého růstu